

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

«__» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 – Менеджмент организации

(реальный сектор экономики)

Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ПАО КБ «Восточный»)

Руководитель	_____	канд. экон. наук., доцент	М.А. Лихачев
Выпускник	_____		Э.А. Попова
Нормоконтролер	_____	ассистент	Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора.....	5
1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала организации.....	5
1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора.....	19
1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора.....	26
2 Исследование проблем совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ПАО КБ «Восточный»).....	41
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО КБ «Восточный».....	41
2.2 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала в ПАО КБ «Восточный».....	45
2.3 Анализ проблем существующей системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный» и ее совершенствования.....	58
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала организации (на примере ПАО КБ «Восточный»).....	64
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный».....	64
3.2 Разработка проекта реализации предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный»..	68
3.3 Оценка предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный».....	82
Заключение.....	87
Список использованных источников.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время мотивация сотрудников является одним из важнейших способов достижения высоких результатов деятельности организации. На современном этапе развития бизнес-технологий большинство руководителей достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Сегодня все более актуальной становится необходимость формирования такой системы мотивации трудовой деятельности, которая бы способствовала сбалансированному развитию как базовых, экономических, так и высших, личностных потребностей человека [1].

Особое значение имеет банковская сфера, так как в настоящее время происходят значительные изменения в трудовой мотивации банковского персонала, связанные с высокой конкуренцией и особенностями банковской деятельности и существенным научно-техническим прогрессом в данной области [2].

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое и практическое исследование сущности и особенностей систем трудовой мотивации персонала коммерческих банков.

Задачи исследования:

- определить ключевые методы и особенности мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора;
- выявить лучшие актуальные практики мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора;
- определить ключевые проблемы совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный» и обосновать необходимость их решения;
- выделить особенности систем трудовой мотивации персонала ПАО КБ «Восточный»;

– разработать предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный» и проект их реализации;

– дать оценку предложенным мероприятиям по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный» с позиции основных заинтересованных сторон организации.

Объект исследования – Публичное акционерное общество «Восточный экспресс банк» (ПАО КБ «Восточный»).

Предмет исследования – система мотивации и стимулирования ПАО КБ «Восточный».

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды российских и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы формирования системы трудовой мотивации и стимулирования персонала.

При выполнении работы использовались следующие методы: диалектический метод, метод научной абстракции, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, традиционный анализ литературы, структурно-функциональный анализ, опрос, сравнительный анализ [3].

Эмпирическую базу исследования составили данные о системе мотивации ПАО КБ «Восточный», включающие в себя внутренние нормативные акты, положения, приказы, дополнительные соглашения и другие документы, регламентирующие работу банка. Также использовались результаты опроса сотрудников Сибирского филиала ПАО КБ «Восточный», операционных офисов № 2986, № 8517, № 6998 г. Кызыла, республики Тыва.

1 Методические аспекты совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора

1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала организации

Мотивация относится к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать [4].

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Одной из широко распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в уважении и самоутверждении;
- потребность в самовыражении.

Уровень социализации определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамида А.Маслоу, представленная на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [5]

Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида, распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая элементарная потребность – физиологическая, выражается в том, что человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что и выделяет второй уровень в пирамиде – потребность в безопасности. Существование человека в обществе – социуме формирует его социальные потребности. В обществе каждый человек стремится занять свое достойное место, что формирует потребности в самоутверждении и получении уважения со стороны. Самый высокий уровень отведен под самовыражение, когда человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я».

Также могут быть названы теории мотивации Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучи и других. Рассмотрим понятие мотива [3].

Мотивирование сотрудников эффективно только тогда, когда представляет собой систему, четко продуманное соотношение компонентов мотивации и стимулов с ясно обозначенными целями, которых предполагается

достичь. Важен выбор и самой системы. Самым простым примером можно назвать две противоположные: систему, основанную на принуждении, и систему, базирующуюся на позитивной мотивации. Система мотивации представлена в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Комплексная система мотивации персонала [6]

Компоненты мотивации	Действия	Результаты
Культура компании. Система общих для всего персонала компании ценностных ориентации и норм	Разработка принципов руководства и организации, стиля руководства и доведение их до сотрудников	Понимание и признание сотрудниками целей компании; ориентация на перспективу; согласование интересов всех сотрудников; мышление и деятельность с позиции интересов компании
Образ компании. Представление о компании и своем месте в ней	Различные формы информирования о деятельности компании и роли сотрудников	Идентификация персонала с компанией; развитие у работников чувства принадлежности к компании
Принципы руководства. Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчиненными в соответствии с концепцией управления	Подготовка кадров и повышение их квалификации; создание перспективной программы формирования структуры кадров; планирование карьеры	Внутрипроизводственная мобильность и гибкость; самостоятельность и инициативность сотрудников; творческая и инновационная деятельность
Кадровая политика. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников	Подготовка кадров и повышение их квалификации; создание перспективной программы формирования структуры кадров; планирование карьеры	Внутрипроизводственная мобильность и гибкость; самостоятельность и инициативность сотрудников; творческая и инновационная деятельность

Продолжение таблицы 1

Компоненты мотивации	Действия	Результаты
Система участия работников в распределении хозяйственного результата, развитие сотрудничества	Использование различных форм и методов распределения результата деятельности (порой даже в виде продукции производства), участия в капитале, развития отношений партнерства; премирование, бонусная система	Установка на корпоративность в поведении; ориентация на соотнесение затрат и результата; заинтересованность в информации, полезной для компании
Привлечение к принятию решений. Согласование с работниками определенных решений, принимаемых на рабочем месте или в рабочей группе	Делегирование ответственности; определение форм ответственности; использование принципа добровольного участия в принятии решений	Принятие эффективного решения; вовлеченность сотрудников в экономическую политику компании; принятие на себя ответственности

Перед руководителем, которому важно эффективное управление над своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию [5].

Исследование различных направлений изучения мотивации, сложившихся в традиционном менеджменте и представленных различными теориями показало, что разбивка потребностей на группы по А. Маслоу представляется наиболее убедительной и универсальной [7]. Анализ теорий мотивации привёл к выводу о том, что нематериальные стимулы не будут иметь стимулирующего действия до тех пор, пока не будут удовлетворены потребности в материальном благополучии, то есть если не удовлетворены потребности низшего порядка, то не возникнет потребностей расположенных выше в иерархической структуре потребностей [2].

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на

исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние [8].

Внешние вознаграждения – это денежные выплаты, возможность реализации стремлений к построению карьеры и прочее, что формирует прямую зависимость результатов труда от существующей системы стимулирования, основанной на заинтересованности работника.

К внутренним вознаграждениям можно отнести удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы. Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности.

Функциями системы мотивации являются:

- планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма;

- осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения;

- управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов [13].

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения [9]. Менеджер должен

понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала [10]. Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать, можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Чтобы система мотивации работала, она, прежде всего, должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию работников и получить необходимый результат [11].

Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны объединяться для повышения эффективности в интересах организации.

Стимулирование соблюдает следующие требования:

- требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфики работы предприятия;

- требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику;

- требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимулирования:

- доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;

- осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;

- постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;

– минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него;

– сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника;

– сочетание стимулов и анти стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую-то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование, представленные на рисунке 2.

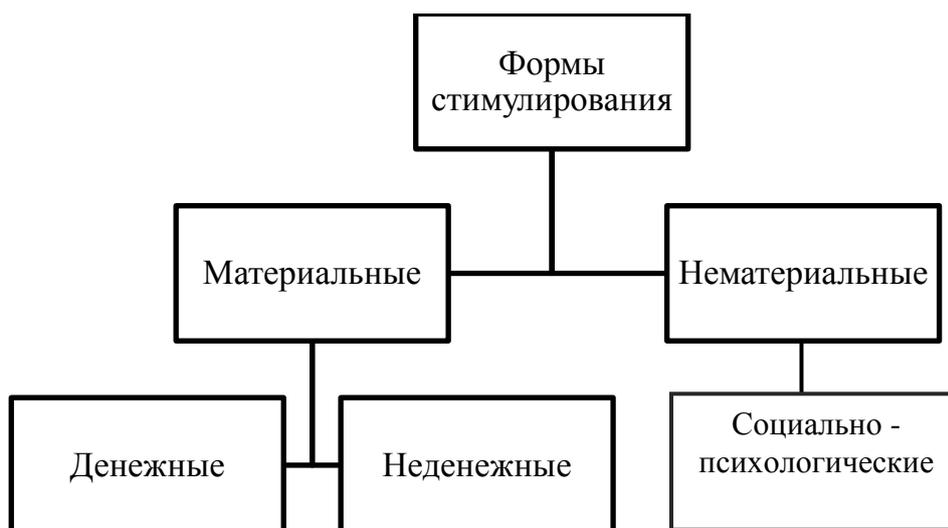


Рисунок 2 – Система стимулирования сотрудников [24]

Материальное стимулирование – это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражения. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любой человек работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда очень важен.

Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника.

Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета [11].

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения [12].

Основная цель компенсационного пакета – стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации:

- привлечение работников в организацию;
- сохранение коллектива;
- стимулирование производительного поведения;
- контроль над издержками на работников;
- административная эффективность и простота;
- соответствие требованиям законодательства.

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относится – заработная

плата, дополнительная - льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации [13].

В общем виде методы мотивации можно представить в виде схемы, указанной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы управления мотивацией персонала [16]

Выделяют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация; общекорпоративная, включающая групповую и индивидуальную; самомотивация. Классификация представлена на рисунке 4.

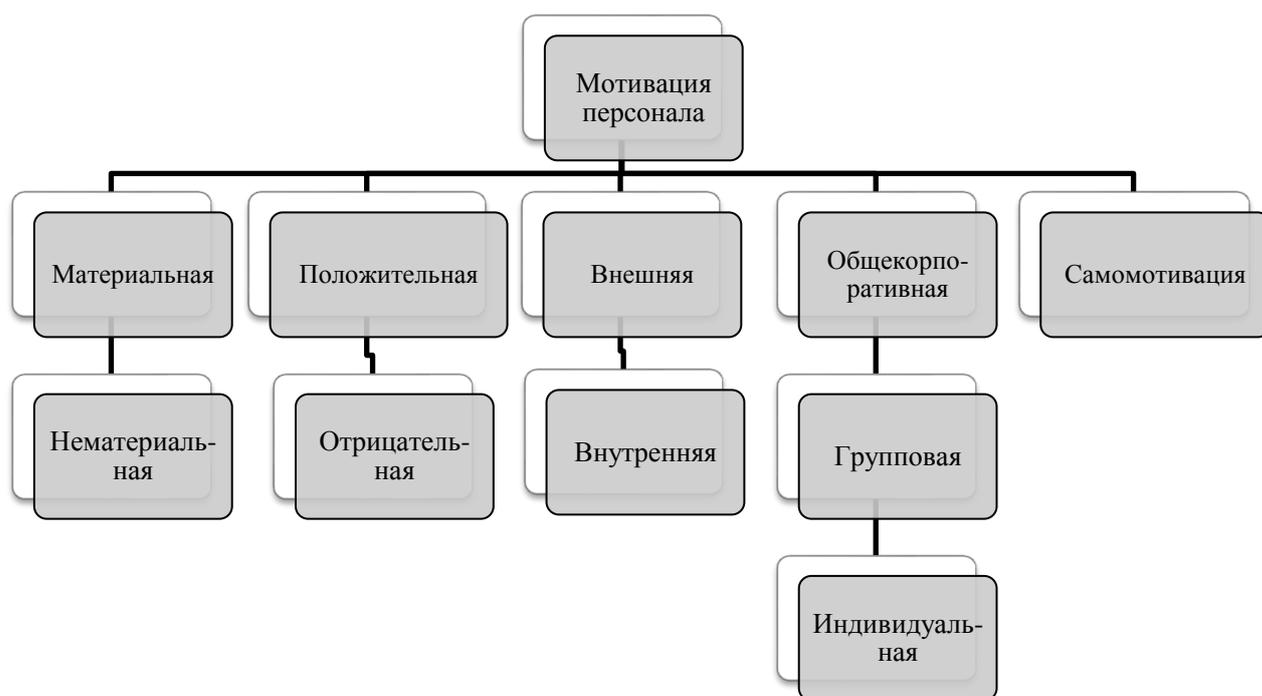


Рисунок 4 – Классификация мотивации персонала [15]

Положительная мотивация направлена на получение положительного эффекта, а отрицательная мотивация действует через отрицание, например, использование в практике организации доски почета или позора, что практиковалось в советские времена, но сейчас часто, особенности листки позора, не применяются [16].

Внешняя мотивация ориентирована на использование внешнего окружения, которое включается в систему интересов организации – например, участие в региональном конкурсе, признание заслуг работника на уровне, отличном от уровня самой организации. Внутренняя система задействует внутренние ресурсы и использует их по отношению к работнику, например, вручение почетной грамоты [18].

Общекорпоративная система мотивации действует в пределах организации для всех сотрудников, например, проведение корпоративных конкурсов на звание лучшего менеджера или специалиста.

Самотивация основана на использовании стремления человека к самореализации и самосовершенствованию.

Все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об исключительности одной системы.

Мотивация – это внутреннее стремление, возникающее при полном его осознании человеком.

Стимулирование исходит не изнутри, а снаружи.

Некоторые работодатели применяют исключительно принуждение. Но через время они добьются обратного эффекта. Мотивация и стимулирование имеют ряд существенных отличий, несмотря на видимую схожесть [14].

5 основных отличий мотивации и стимулирования описаны ниже.

– Направление. Помните, что мотивация ориентирована на конкретного человека, вызывая у него внутренний интерес. Стимулирование обращено на массовый круг и относится к внешнему воздействию.

– Мотивация носит исключительно позитивный характер. В ином случае она попросту не сработает. Для стимулирования главным является действие, которое может быть не только позитивным, но и негативным [12].

– Продолжительность. Сколько существует мотивация? Она не исчезнет до тех пор, пока вы не реализуете своих целей. Стимулирование будет использоваться столько времени, сколько потребует, пока работодатель его не отменит.

– Разница целей. Если с помощью мотивации вы удовлетворяете свои потребности, то стимулирование является верным помощником при воздействии на коллектив.

– Принадлежность. Мотивацию нельзя применить к большому количеству людей, ведь важен индивидуальный подход.

Таким образом, стимулирование является внешним явлением, в то время как мотивация – внутреннее и осознанное побуждение человека.

Таким образом, мотив – это импульс, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, а стимул – это объект, который стремится получить сотрудник. Мотивация – процесс внутренних побуждений, стимулирование – процесс побуждений извне [14].

Еще одной составляющей мотивации персонала является внутренний имидж компании.

Внутренний имидж представляет собой восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании. Внутренний имидж является не менее важным, нежели имидж во внешней сфере [20].

Наличие положительного представления вышеупомянутых субъектов к компании сплачивает коллектив, дает уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, стимулируя его тем самым к большей степени идентификации с фирмой, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации, что, в свою очередь, положительно отражается на внешнем облике компании как устойчивой, профессиональной организации, хорошем работодателе и т.д.

Рассмотрим основные составляющие внутреннего имиджа предприятия.

– преданность сотрудников. Командный дух и моральный настрой работников определяют, станет ли компания, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, известной на весь мир или она оставит в истории лишь легкий след [23];

– представление о компании. Ни одна потребность сотрудника не имеет такого значения для поднятия морального настроя и укрепления преданности компании, как желание работников быть в курсе деятельности своей компании. Одной из основных обязанностей руководства должно стать постоянное ознакомление сотрудников с концепцией развития компании;

– потребность в уважении. Современные компании, в которых работают лучшие менеджеры, стараются удовлетворить и другое стремление своих сотрудников: потребность в уважении. Руководители должны, по меньшей мере, избегать столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива;

– потребность в двусторонней связи. Одна из самых сильных потребностей сотрудников компаний – необходимость в усовершенствованной системе внутренней корпоративной связи. Когда подчиненные вовлечены в двустороннюю связь, когда их постоянно ставят в известность о происходящем в компании, они чувствуют, что их ценят и им доверяют. А это, в свою очередь, рождает позитивное отношение сотрудников к компании. Отлаженная корпоративная связь значит больше, чем просто распределение постоянного потока информации. Она также включает в себя изучение менеджерами мнений сотрудников и личный контакт с ними;

– потребность в творческой работе. Потребность сотрудников в творчестве и возможность внести личный вклад в дело компании, тесно связаны со стремлением к устойчивой двусторонней связи. Нам всем кажется, что мы обладаем уникальными талантами, что мы особенны и не похожи на других. Когда мы получаем шанс проявить свои творческие способности в работе, мы чувствуем свою значимость для компании [25].

Никому не удастся сохранить высокий моральный настрой, если он ощущает себя маленьким винтиком корпоративной машины. Если руководство даст возможность сотрудникам сделать хотя бы небольшой вклад в общее дело, их моральный настрой значительно повысится. И наоборот, если руководители отделов считают, что хорошие идеи рождаются только в их головах, мотивация к работе и настроение служащих опускаются ниже нулевой отметки [21].

– потребность в высокой оценке окружающими. Для того чтобы выразить свое одобрение подчиненным и коллегам, руководителю не стоит придумывать грандиозные мероприятия, реализация которых отнимет у него массу времени. Самое простое и самое ценное, что он может сделать – это

послать коллеге записку со словами похвалы и высокой оценки [22]. Для того, чтобы поднять моральный настрой сотрудников и добиться успеха в своей деятельности, можно попробовать каждый день уделять десять минут тому, чтобы написать несколько слов поддержки одному из подчиненных;

– потребность в признании и награде. Потребность в признании и награде родственна стремлению работников к высокой оценке со стороны окружающих. Признание заслуг работника - это высокая оценка его вклада в общее дело в присутствии коллег. Похвала сотрудника на глазах его сослуживцев приносит двойную пользу, ибо эффект ее воздействия удваивается. Очень умно поступает та организация, которая понимает потребность своих работников в поощрении. Совсем не обязательно, чтобы награда была дорогой и заумной. Это может быть внеплановый выходной, подарок, букет цветов, билеты на спортивное соревнование или даже приглашение на вечеринку в офисе [20]. Внимание к сотрудникам возвращается сторицей преданностью работников компании, удовлетворению от своей работы, а стало быть, и повышению в их глазах имиджа и престижа компании. Никто не может принести большую пользу корпоративному имиджу компании, чем сотрудники, которые гордятся своей работой;

– потребность в росте и продвижении. Снизить текучесть кадров или повысить мотивацию к работе сотрудников помогает отнюдь не высокий уровень зарплаты. Все дело заключается в удовлетворении эмоциональных потребностей работников. Когда свои сотрудники считают, что их обходят, приглашая менеджеров со стороны, моральный настрой коллектива неизбежно падает. Работники чувствуют, что как бы хорошо они ни работали, они никогда не смогут продвинуться по службе. Это не значит, что не нужно определять, соответствует ли некий сотрудник вышестоящей должности. Возможности карьерного роста работников имеют отношение скорее к общей корпоративной философии компании, а не к какой-то отдельной ситуации. Дело в том, что компания, которая использует политику продвижения своих сотрудников и ценит их заслуги, получает взамен преданного, высоко

мотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет ее финансовые успехи [22].

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации. Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации [23].

1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора

Многие отечественные и зарубежные авторы посвящали большое количество своих работ изучению кадровой политики и повышению ее роли в

банковской системе. Например, американский эксперт по управлению Г. Хэмел уделял в своих работах особое внимание реструктуризации кадровых служб банков, повышению их роли и расширению функциональных обязанностей сотрудников отделов по работе с персоналом [19].

Б. Хичкок считал, что для наиболее эффективного управления кадрами требуется обновление принципов формирования и управления рабочим персоналом, освоение новых методов работы с коллективом, которые будут поддерживать высокую исполнительную дисциплину, а так же на расстоянии оценивать качество выполненной работы в региональных кадровых подразделениях банков.

Можно смело заявить о том, что банки являются первостепенным экономическим институтом, осуществляющим объемную долю социальных функций, аккумуляцию денежных средств юридических лиц, а так же индивидуальных вкладчиков, чтобы использовать данные средства для развития страны и ее регионов [20].

В связи с ужесточением государственного контроля, неблагоприятной политической ситуацией, экономической нестабильностью, банки вынуждены искать результативные способы работы для укрепления своих позиций на рынке банковских услуг. Исходя из вышеизложенного проблема управления персоналом приобретает особую актуальность, так как именно от правильно заявленного мотивационного аспекта зависит успешность выполненной работы сотрудниками и дальнейшее развитие организации [16].

Многие работы современных авторов рассматривают банковских служащих очень узко как профессиональную группу, игнорируя социологическую составляющую: вхождение в профессиональную группу и ее роль в социальной структуре общества, особенности условий и характера труда.

Концепция иерархии потребностей А. Маслоу является для служащих банка одной из наиболее содержательных теорий мотивации [13].

В настоящее время существующий подход к оценке эффективности банков оставляет желать лучшего, так как данная концепция все меньше

удовлетворяет растущие потребности менеджмента и акционеров, по причине базирования в основном на финансовых индикаторах.

В то же время такие аспекты как : известный бренд, значения и опыт сотрудников, отношения с клиентами и партнерами, использование передовых технологий, связей с правительственными организациями, социальная ответственность бизнеса, являющиеся нематериальными активами, оказывают большое влияние на стоимость банковского бизнеса.[15].

Требуется уделить внимание «Key Performance Indicators» (KPI), являющейся технологией мотивации, которая основана на комплексной оценке ключевых показателей для анализа эффективности деятельности. Суть данной концепции заключается в вознаграждении сотрудников за успешную реализацию поставленной цели и выполнение стратегических задач.

В процессе работы сотрудников банка затрагивают факторы, непосредственно влияющие на мотивацию:

- постоянный контроль текущего уровня знаний работников;
- неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года);
- высокая доля ответственности при проведении операций и принятии важных решений;
- долгая работа за компьютером и монотонность работы;
- сверхурочная работа;
- строгая регламентация всех трудовых процессов;
- негативные психологические состояния (стресс, раздражительность, сильное утомление, и т. д.) [7].

Банковский работник должен обладать специальными компетенциями и личными качествами: длительная концентрация внимания, дисциплинированность, так как им приходится работать с множеством правил и норм законодательства. Эти особые требования обусловлены особенностями профессиональной деятельности [26]. Для контроля поведения работников существуют служебные инструкции, чтобы избежать нарушений, таких как

утечка служебной информации или ошибки при оформлении документов, которые могут повлечь за собой тяжелые последствия.. Содержание и характер труда способствуют тому, что со временем у банковских служащих развиваются такие черты характера, как педантизм и консервативность, нормативное мышление, что может вызвать профессиональные деформации сознания личности [16].

Оплата труда является основным мотивационным аспектом, влияющим на трудовую мотивацию сотрудников. В настоящее время имеется множество различных схем оплаты труда, помимо должностного оклада, таких как:

- премии – осуществление денежных выплат за успешное выполнение работником определённого плана;

- комиссионные – сотрудник получает процент от суммы сделок (относится, прежде всего, к кредитным менеджерам). Данная оплата может быть использована совместно с базовым окладом, а так же независимо от него, то есть полностью составлять зарплату работника;

- индивидуальные вознаграждения – признание сотрудника ценным работником. К примеру, выдача премии за верность компании и выслугу лет;

- программы разделения прибыли. Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента прибыли компании [16].

В современном мире, многие банки очень часто используют «грейдинг», смысл которого заключается в балльно-факторной оценки сотрудников.

Грейдинг базируется на создании определенных групп должностей, их позиционировании и распределении в иерархической структуре организации, а также в назначении определенного уровня заработной платы для конкретной группы работников в соответствии с ценностью данной позиции для компании.

Преимущество грейдинга – взаимозависимость должностного оклада от квалификации и уровня компетенции сотрудников. Внедрение системы грейдов в банках предполагает развитие социальной, прозрачной политики стимулирования и программ карьерного роста, благодаря которым сотрудники смогут владеть информацией о возможностях изменения уровня доходов при

горизонтальном или вертикальном перемещении по карьерной лестнице. Принципы такой системы дают возможность компаниям формировать кадровые резервы для ключевых направлений деятельности и рационально распределять затраты по оплате труда [27].

В настоящее время все больше банков применяют в управлении своим персоналом комплексный подход. Он базируется на 18 принципах, которые обобщила в своей работе Н. Смирнова [5]. Основными из них являются:

- отношение к персоналу как к долгосрочным инвестициям, главному общекорпоративному ресурсу;
- системность подхода к решению кадровых вопросов;
- оптимизация численности персонала на основе принципа экономической целесообразности;
- безотлагательность, оперативность и гласность в принятии решений о поощрениях и взысканиях.

Многие крупные банки стремятся к разработке своей собственной системы мотивации. Однако не все финансово-кредитные структуры могут себе это позволить. Ведь профессиональная разработка теоретически обоснованных методических рекомендаций к организации системы оплаты труда достаточно дорога. Другие банки принимают внутренние нормативные документы, касающиеся изменения системы оплаты труда своих работников [28].

Одной из первых задач, стоящих в настоящее время перед каждым коммерческим банком, является формирование оптимальной системы мотивации банковского персонала. Причем она должна охватывать ряд элементов, которые лежат в основе любой системы мотивации. Данные элементы указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Основные элементы системы мотивации коммерческого банка [29]

№	Наименование элемента	Содержание элемента	Работа, которую необходимо провести для реализации данного элемента
1	Адекватность оплаты труда	Базовая заработная плата банковского специалиста должна быть адекватна среднеотраслевым показателям	Постоянный мониторинг среднего уровня заработной платы на региональном рынке банковских специалистов
2	Оценка сотрудника	Регулярная оценка работы сотрудника	<ol style="list-style-type: none"> 1. Требования к работе каждого сотрудника формализуются. 2. Четко определяются цели на предстоящий период (месяц, год, квартал). 3. По прошествии данного периода определяется показатель выполнения плана (соответствие поставленным целям). 4. Определяется, насколько сотрудник достоин дополнительного вознаграждения (или должен быть наказан)
3	Поощрения сотрудника	Дополнительное стимулирование посредством премий, бонусов, и т.д.	За проявленную инициативу и активность работник обязательно должен поощряться. Поэтому по итогам проведенной оценки (элемент 2, п.4) определяется возможная сумма премии (бонуса). Как правило, премии носят регулярный характер (меняется сумма в зависимости от проделанной работы), а бонусы привязываются к завершению крупной работы и носят разовый характер
4	Карьерный рост персонала	Планирование карьеры каждого работника, исходя из уровня его образования, способностей и усилий, затрачиваемых на реализацию корпоративных целей	Руководитель должен отмечать сотрудников, которые отлично справляются с возложенными на них обязанностями, проявляют инициативу и способны со временем решать более сложные задачи. Таким сотрудникам должен быть гарантирован карьерный рост
5	Обучение персонала	Планирование повышения квалификации всего персонала	Своевременное обучение персонала гарантирует снижение количества его ошибок в работе, что является немаловажным фактором при достижении стратегических целей

Именно применение в совокупности всех этих элементов и позволит вести речь о разработке уникальных внутрибанковских механизмов мотивации. И только их прозрачность для сотрудников банка сможет сделать цели и задачи банка целями и задачами работы каждого его сотрудника. То есть каждый

сотрудник, выполняя возложенные на него функции, будет обеспечивать достижение стратегических целей банка [29].

В настоящее время особое место в системе мотивации работников банков занимает методика КРІ – методика ключевых показателей эффективности.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата [30].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованны [31].

Пять аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала банка:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков» [32].

1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора

Согласно модели материального стимулирования персонала по грейдингу, в АО КБ «Ситибанк» все рядовые специалисты были разделены на «клерков» (начинающих сотрудников) и «офицеров» (квалифицированных работников). Для каждой из этих групп предусматривались квалификационные ранги и уровни заработной платы: распределение окладов начинающих сотрудников соответствовало шести цифровым грейдам, а квалифицированных работников – буквенным зарплатным уровням – Q, R, S, T, U, V. При этом средний должностной оклад цифрового грейда составил 24000 рублей, в то время как стартовый оклад сотрудника с буквенным рангом может быть более 38000 рублей (пересмотр заработной платы и ранга предусматривается два раза в год) [46].

Но практический опыт работы в КБ «Ситибанк» показывает, что повышение зарплатного уровня не всегда зависит только от качества выполнения функциональных обязанностей и результатов деятельности работника. К сожалению, такая система стимулирования зачастую приводит к нарушению качества обслуживания клиентов, повышению текучести кадров, невозможности реализации кадрового потенциала сотрудников банка [47].

В качестве примера успешной реализации современных зарубежных технологий повышения эффективности персонала можно рассмотреть деятельность КБ «Уралсиб». В этом банке более пяти лет успешно функционирует прогрессивная система стимулирования персонала, основанная на ключевых показателях эффективности (КПЭ) работы сотрудников различных категорий с соблюдением принципа единства стратегии, процессов и организационной структуры. Для выполнения годовых планов на различных уровнях бизнеса обозначаются план-фактовые значения показателей деятельности. КПЭ банка методом каскадирования раскладываются на ключевые показатели департаментов, отделов и работников. В системе стимулирования банка КПЭ играют роль коэффициента трудового участия, а сумма бонусного вознаграждения рассчитывается на бизнес-единицу по фондообразующим критериям и внутри подразделения распределяется с учетом исполнения должностных обязательств. В соответствии с утвержденной картой сбалансированных оценок разрабатывается индивидуальный план каждого сотрудника с развесовкой по ключевым показателям деятельности [45].

Несмотря на ряд преимуществ такой системы стимулирования, зарубежный и российский опыт измерения КПЭ в разных организациях показывает, что часто возникают трудности сбора и обработки большого объема информации для регулярного и своевременного анализа деятельности отдельных сотрудников, а также сложные формы отчетов ослабляют заинтересованность руководства коммерческих банков [48].

Основа нематериальной мотивации — это возможность карьерного роста внутри компании. Для рядовых сотрудников приоритетом является заработная плата. Нематериальная мотивация чаще используется, чтобы удержать сотрудников, доход которых уже достиг достаточно высокого уровня (теория Маслоу о последовательности удовлетворения потребностей). Чем выше уровень должности (а вместе с ним уровень ответственности и самостоятельности в принятии решений), тем большее значение приобретает нематериальная составляющая. Например, руководство ПАО «АК БАРС» Банк

предлагает программы обучения и переподготовки работников. Многие банки выдают выпускникам программ дипломы, статус которых подтвержден международными сертификатами [49].

Представляется полезным проводить оценку эффективности инструментов мотивации, в том числе нематериальной. Это не только поможет выработать правильную политику организации, но и повысить лояльность сотрудников, показав им важность их мнения для компании [50].

«АК БАРС» Банк в последнем проведенном опросе столкнулся с недостаточно высокой мотивацией персонала, с их неудовлетворенностью системой оплаты труда. Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников «АК БАРС» Банка является то, что при определении размера основной заработной платы и премий, не уделяется должного внимания сверхурочному времени, что значительно снижает заинтересованность сотрудников. Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на услуги банка. В данные периоды коллектив «АК БАРС» Банка не может полностью обеспечить весь спрос, так как топ-менеджерам не удаётся привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольной основе, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе вряд ли рационально. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования организации возможно лишь при корректировке системы мотивации персонала [6].

Среди негативных практик можно отметить систему мотивации труда в АО «Бинбанк», который с 1 января 2019 присоединен к банку «Открытие».

До 2014 года в «Бинбанке» использовалась сложная сетка тарифных окладов по оплате труда, что привело к нарушению взаимозаменяемости работников, затруднению их перемещения на аналогичные позиции внутри одного отделения, снижению результативности деятельности дополнительных офисов. По результатам анализа анкет уволенных сотрудников разных отделений банка среди выявленных причин повышенной текучести персонала

были отмечены неудовлетворенность существующей системой оплаты труда и политикой материального стимулирования. Слишком активный процесс обновления штата банковских сотрудников привел к значительному увеличению издержек, ухудшению качества обслуживания клиентов, снижению прибыльности подразделений банка. Было определено, что для улучшения показателей деятельности персонала необходимо установить систему оплаты труда, позволяющую приводить ее к единым принципам начисления для различных категорий сотрудников в рамках функционально схожих профессий. Для этого была использована и внедрена синхронизация уровня доходов – вертикальная и горизонтальная, не только основанная на единых принципах и соответствующая принятой стратегии банка, но и учитывающая социально-экономические особенности региональных рынков труда. Проведение синхронизации уровня доходов обусловило необходимость расчета, присваивания и корректировки единых региональных коэффициентов оплаты труда для сотрудников каждого подразделения банка. Корректирующие коэффициенты устанавливались по результатам мониторинга социально-экономических показателей областей, комплексного анализа региональных рынков труда, а также регионального обзора заработных плат. Такой подход обеспечивает банку эффективное управление региональными подразделениями и позволяет централизованно устанавливать и контролировать уровень доходов персонала, производить своевременное перераспределение человеческих ресурсов [8].

В российской банковской системе встречаются две формы стимулирования работников: материальная и нематериальная. Первая имеет денежную форму, включающую заработную плату, бонусы, премии, и недежную, то есть страхование, льготы, скидки. Однако сегодня возросла эффективность недежных стимулов, куда входят зачисление в кадровый резерв, перевод сотрудника на гибкий рабочий график, повышение квалификации и поощрение со стороны начальства [12].

В реальной практике у каждого банка существует своя политика относительно данного вопроса. ПАО «Сбербанк России» придерживается принципа «платить заработную плату за достижение результата», в данном случае есть следующая градация мотивации работников. Для оценивания менеджеров высшего звена используется система «Приоритетных проектов», её суть заключается в самостоятельной постановке и координации целей банковской финансовой стратегии топ-менеджером, а также последующем их перенесении на нижестоящие уровни в виде декомпозированных проектов. Вдобавок, при распределении премий имеется система «5+», включающая 5 основных факторов, а именно «личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность». Что же касается операционистов, то их премия зависит от объёма продаж банковского продукта. Кроме того, в банке был создан проект «Лига талантов», он включает лучших молодых специалистов в несколько групп для решения актуальных задач. Ежегодно проводится конкурс «Лучший по профессии», за победу даётся возможность стажироваться в лучших отделениях и получать дополнительное образование. Также выдаются различные символические награды, почётные знаки и медали.

В ПАО «Сбербанк России» существует ряд способов материального стимулирования работников, которые можно условно распределить на две группы – денежные и неденежные стимулы. К первой категории кроме заработной платы (базового оклада) относят:

- денежные премии/бонусы за выполнение целей банка или КПЭ (выплачиваемые ежегодно, ежеквартально или по факту достижения показателей);
- комиссионные выплаты за заключение определенного количества сделок;
- индивидуальные денежные вознаграждения за особые навыки, верность, большой стаж работы и прочее;

- разделение прибыли банка между сотрудниками;
- дополнительные пособия.

В неденежную группу входят следующие виды:

- различные виды социального и медицинского страхования;
- льготные банковские и иные услуги;
- оплата банком определённых расходов (услуги связи, транспортные издержки);
- пенсионные отчисления;
- предоставление личного автомобиля, секретаря, парковочного места и прочее;
- предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны и прочее;
- предоставление туристических путевок;
- подарки работникам и членам их семей;
- оплата обучения.

В настоящее время возрастает эффективность неденежных стимулов персонала. Самые часто встречаемые методы нематериального стимулирования в ПАО «Сбербанк России» таковы:

- предоставление гибкого рабочего графика;
- проведение совместного досуга всем банковским коллективом;
- признание со стороны руководства;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития;
- возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для банка вопросов (включение в состав кредитного комитета, комитета по управлению активами и пассивами и т. д.);
- символические награды (доска почета, звание «Лучший сотрудник», статья в корпоративной прессе, сувениры, таблички, футболки с надписью: «За трудовые успехи»);

– зачисление в кадровый резерв банка.

В Сбербанке придерживаются принципа «платить за достижение результата». Существует градация мотивации для работников разного уровня. Система мотивации персонала имеет значение при формировании корпоративной культуры компании, однако без грамотной системы оценки персонала мотивация персонала может иметь не отрицательное влияние на условия труда в компании. Рассмотрим способы оценки персонала в компании «Сбербанк». Менеджеры высшего звена оцениваются по системе «Приоритетных проектов». Ее суть заключается в самостоятельной постановке и координации целей с банковской стратегией и дальнейшем их перенесении на нижестоящие уровни в виде декомпозированных проектов. Для оценки эффективности рядовых сотрудников при распределении премий за выполнение групповых показателей существует система «5+», в основе которой заложено 5 ключевых факторов: «личная результативность, совершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация рабочего процесса, работа в команде и клиентоориентированность». Отдельные категории работников тоже премируются. Так, премия операционистов зависит от объема продаж определенного банковского продукта. При всем при этом нужно заметить, что специалисты по работе с физическими лицами находятся на низшей ступени иерархической лестницы и имеют минимальный оклад и премиальную часть, которая зависит от количества проданных и оформленных банковских продуктов [23].

Также в банке есть проект «Лига талантов», цель которого включить молодых специалистов в группы для решения наиболее актуальных задач. Сбербанк предоставляет богатый социальный пакет, в который входит медицинское страхование и страховка от несчастных случаев, полностью финансируемых за счёт средств банка, дотации на питание, доплаты к пенсиям и т.д. После выхода на пенсию сотрудники банка получают дополнительную негосударственную пенсию, выплата которой ведется из расчета накопленных средств. Ежегодно в Сбербанке проводят конкурс «Лучший по профессии»,

победа в котором даёт возможность стажироваться в лучших отделениях банка или получать дополнительное образование. Распространены в банке и символические награды: «Благодарность Президента Банка, почетные знаки отличия, медаль, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета» [9].

В ПАО «Альфа-банк» оплата труда состоит из двух частей: постоянной и переменной. Путём лишения премий в виде штрафов руководство стимулирует своих работников. В ВТБ-24 премирование менеджеров может быть ежегодным или квартальным, если сотрудник показывает успехи в работе с клиентами и увеличивает объёмы продаж.

Несколько другая политика у АКБ «Абсолют банка», который отличается дружеской атмосферой рабочего коллектива и уделяет внимание приобретению новых навыков у сотрудников, им предоставляется возможность учить иностранный язык и участвовать в тренингах. Более того, здесь уделяется особое внимание социальному пакету: полис ДМС (добровольное медицинское страхование) заменяется оплатой лечения сотрудников из банковского бюджета.

В целом, фундаментом мотивации остаётся заработная плата, поддерживаемая на достойном уровне, в связи с этим персонал соглашается работать там, где оплата труда фиксирована. Неформализованное денежное стимулирование применимо в небольших банках, а в крупных необходимо придерживаться комбинированной системы.

Также можно рассмотреть систему мотивации и стимулирования сотрудников на примере «Промсвязьбанка». Руководство финансового учреждения разработало четкую, прозрачную систему стимулов для персонала, включающую материальные и нематериальные факторы.

К материальным факторам относят:

- а) Оплата труда:
 - вознаграждение за достижение целей или KPI;
 - награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;

– премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

– добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

– абонементы в фитнес-клуб;

– оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;

– оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;

– доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;

– дополнительные дни отпуска;

– взносы на накопительную часть пенсии;

– оплата больничного.

в) дополнительные стимулы:

– ипотечное кредитование;

– поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);

– льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

К нематериальным факторам же относятся:

– система повышения квалификации;

– внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

– корпоративный спорт;

– корпоративный праздники,

– корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в банке нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей [8].

Одним из самых ярких примеров успешной реализации стратегии мотивации и стимулирования персонала банка является стратегия развития ПАО «Сбербанк» 2014-2018 г.

Совершенствование мотивации является одним из элементов стратегии развития банка в целом.

За годы реализации стратегии «Сбербанк» сформировал современную, высокопрофессиональную команду специалистов, обладающих навыками управления бизнесом в непростых экономических условиях.

В целях данной стратегии был разработан и реализован комплекс мероприятий, направленных на развитие мотивации, культуры и персонала банка.

Произошло совершенствование HR-функции: разработана новая модель компетенций, начато внедрение облачной системы SAP Success Factors, начато использование предиктивной модели оттока персонала, перезапущена работа с ВУЗами.

Улучшена корпоративная культура на всех организационных уровнях: проведены сессии диагностики и коучинга команды высших руководителей, создана система непрерывной диагностики корпоративной культуры и вовлеченности, внедрены программы развития эмоционального интеллекта и эмпатии.

Создана современная система обучения на базе Корпоративного университета, модернизирована система вознаграждения и управления результативностью.

Итогами данных мероприятий были следующие результаты:

- рост вовлеченности сотрудников в работу банка до 76%;
- снижение текучести персонала отделений на 13%;
- рост удовлетворенности HR-сервисами на 42%;
- рост индекса готовности рекомендовать среди сотрудников (ENPS) на 7,1 %;
- 70% процессов кадрового администрирования централизованы и переведены в цифровой формат.

Начиная с 2010 года «Сбербанк» регулярно проводит общепанковский опрос вовлеченности всех сотрудников Сбербанка. Результаты данного опроса позволяют:

- узнать мнение сотрудников об условиях работы в банке;
- определить приоритеты и разработать мероприятия по развитию рабочей среды и корпоративной культуры;
- регулярно измерять и отслеживать изменения уровня удовлетворенности сотрудников.

Банк много сил прикладывает для улучшения условий труда сотрудников, для обеспечения конкурентоспособного размера оплаты труда и состава пакета льгот. По результатам опроса вовлеченности-2017 сотрудники высоко оценивают систему вознаграждения в банке (на 25 п.п. выше, чем в успешных мировых компаниях).

Заработная плата сотрудников «Сбербанка» состоит из базового оклада и переменной части. В 2017 году была утверждена новая редакция Положения о выплате работникам ПАО Сбербанк вознаграждения по итогам работы за год. В нем зафиксированы изменения, направленные на упрощение и повышение справедливости системы вознаграждения.

«Сбербанк» ежегодно проводит исследование заработных плат конкурентных компаний и по итогам исследования повышает заработную плату в тех подразделениях, где она оказалась ниже рыночного уровня. В 2017 году был пересмотрен уровень заработных плат сотрудников на основе региональной специфики и личной эффективности каждого сотрудника. По результатам данного пересмотра рост заработных плат составил не менее 6%, а в ряде регионов – не менее 10%. Всего в 2017 году расходы на оплату труда в Сбербанке увеличились на 4,8% по сравнению с 2016 годом.

Переменная часть заработной платы сотрудников напрямую зависит от оценки, учитывающей результативность и соответствие корпоративным ценностям «Сбербанка». Также банк разрабатывает дополнительные механизмы премирования. Например, в целях повышения эффективности системы подбора кандидатов была утверждена Методика премирования работников за участие в поиске персонала.

Agile-трансформация Сбербанка повлияла на структуру оплаты труда Центрального аппарата: в ряде подразделений была отменена квартальная премия и включена в оклад. В первую очередь это изменение коснулось сотрудников Блоков «Розничный бизнес», «Корпоративный бизнес», СІВ и «Технологии».

Помимо достойного вознаграждения «Сбербанк» обеспечивает своих сотрудников конкурентоспособным социальным пакетом. Ключевыми составляющими социального пакета являются добровольное медицинское страхование и корпоративная пенсионная программа. По программе ДМС персонал Сбербанка получает комплексное медицинское обслуживание, а также ряд программ для профилактики заболеваний. ДМС охватывает всех сотрудников, прошедших испытательный срок. В 2017 году количество участников Программы ДМС увеличилось на 8%.

В 2017 году в ряде городов была проведена замена клиник, обслуживающих персонал Сбербанка, а в территориально разобщенных

городах сотрудникам была предоставлена возможность выбрать поликлинику, приближенную к месту работы или проживания.

Для сотрудников «Сбербанка» действует корпоративная пенсионная программа. Подключиться к Программе КПП могут сотрудники с непрерывным стажем работы от одного года. В 2017 году общее количество участников КПП Сбербанка составило 175 тыс. человек, а объем финансирования – 2,4 млн руб.

Всё вышеприведенные мероприятия являются показательным примером лучших практик мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора. «Сбербанк» удерживает лидирующие позиции на рынке банковских услуг, а также занимает высокие позиции не только в России, но и в Европе. Развитая система мотивации является важной составляющей успеха «Сбербанка». Данный комплекс стимулирования охватывает и материальную, и нематериальную мотивацию, что позволяет удерживать высококвалифицированные кадры, развивать лояльность своих сотрудников, улучшать внутренний имидж компании. Всё это в комплексе дает высокий экономический результат и позволяет банку оставаться одним из лучших.

В качестве следующего примера можно представить инновационный подход к стимулированию персонала, разработанный в ПАО «Банк ВТБ».

Опыт Банка ВТБ в формировании социального пакета работников является уникальной инновацией для отечественных компаний.

«Социальная карта сотрудника Банка ВТБ» — использование индивидуального подхода к формированию социального пакета. Для реализации поставленных задач в Банке ВТБ была создана уникальная социальная программа под названием «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ». «Социальная карта» представляет собой виртуальный счет сотрудника в социальном бюджете банка. Каждому работнику выделяется норматив, величина которого определяется занимаемой должностью. Программа основана на принципах адресности, гибкости и дифференцированности и позволяет сотруднику получать персональный набор услуг, указанных на рисунке 5.

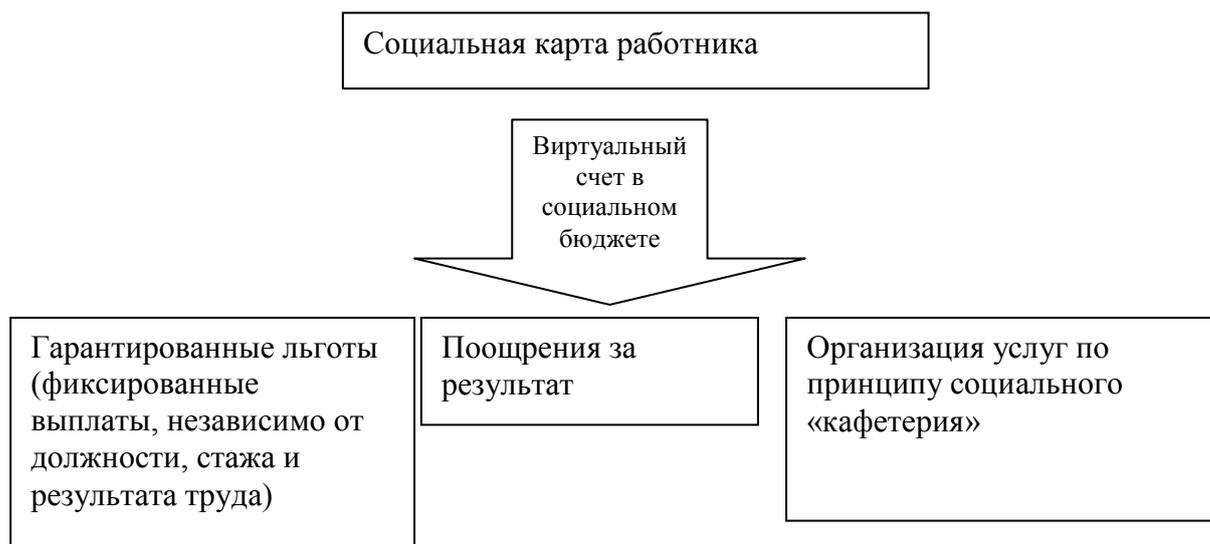


Рисунок 5 – Структура социальной карты работника «Банка ВТБ» [39]

Основу «Социальной карты» составляют долгосрочные программы социальной защиты: добровольное медицинское страхование и негосударственное пенсионное обеспечение. По выбору работник может получить дополнительные услуги.

К гарантированным льготам для сотрудников банка относятся:

- материальная помощь;
- дополнительные отпуска;
- единовременные премии в связи с юбилейными датами и выходом на пенсию;
- единовременные пособия в связи с семейными обстоятельствами;
- доплаты и надбавки за особые условия труда;
- охрана здоровья сотрудников.

Программа поощрения включает в себя:

- знак «Отличник ВТБ»;
- благодарности;
- доска почета;
- смотр-конкурс региональной сети;
- конкурс успешных проектов «Лестница успеха»;

– встречи с руководством банка.

Факторы морального стимулирования – объявление благодарности, почетные грамоты, Доска почета и т.п., действуют на персонал в меньшей степени, если данный вид стимулирования не подкреплен материальной составляющей. Поэтому моральное стимулирование может быть объединено с системой материального неденежного стимулирования. Сотрудникам, чьи фотографии размещены на Доске почета банка, дополнительно начисляются средства на социальную карту.

Опыт Банка ВТБ можно назвать уникальным не только для российской банковской сферы, но и зарубежной. В данной финансовой организации была использована инновационная форма социального пакета «Социальная карта сотрудника Банка ВТБ», которая значительно опередила все разработки конкурентов. Ее главная особенность – сбалансированный подход к стимулированию персонала на основе индивидуальных потребностей каждого сотрудника банка.

Подводя итоги, необходимо отметить, что традиционно размер заработной платы выступал в качестве важнейшего стимула для работника. Но в настоящее время зарплата уже не всегда является конкурентным преимуществом. Большинство организаций банковского сектора понимает, что мотивировать персонал сложно только высокой заработной платой. Банки осознают значимость внедрения комплексных систем мотивации и стимулирования персонала и стремятся выстраивать такую мотивационную среду, которая могла бы удовлетворить максимальное количество потребностей банковских работников.

начнется начисление % с первого дня использования, т.к. не сработает льготный период).

При бюджете конкурса в 55 500 рублей, ПАО КБ «Восточный» может получить весомый дополнительный доход как минимум в 1 000 000 руб.

Важно учитывать, что многие менеджеры выдадут больше минимального порога карт, соответственно комиссионный доход для банка будет значительно больше.

В данном конкурсе стимулом является дополнительное материальное вознаграждение сотрудников, признание коллегами и руководством. Обязательным условием является оглашение рейтинга результатов на всю сеть сибирского филиала банка посредством канала корпоративной электронной почты. Мотивом при проведении данного конкурса для сотрудника будет являться кратковременное улучшение финансового состояния, а также самореализация.

Подобные конкурсы носят кратковременный эффект, поэтому должны проводиться на регулярной основе.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект с помощью повышения мотивации персонала банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования были решены следующие задачи:

- определены ключевые методы и особенности мотивации и стимулирования персонала в организациях;
- изучены актуальные практики мотивации и стимулирования персонала в организациях банковского сектора;
- выявлены ключевые проблемы совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный»;
- разработаны предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ПАО КБ «Восточный» и проект их реализации;
- дана оценка предложенным мероприятиям.

Таким образом, для положительного эффекта мотивационной системы персонала к ней должны предъявляться следующие требования:

- достижение высоких производственных результатов и эффективного функционирования организации возможно при внедрении комплексной системы мотивации, сочетающей в себе материальные и нематериальные виды, так как именно в совокупности они способны в полной мере удовлетворить человеческие потребности и, следовательно, выступить в качестве мощного стимула к труду;
- поощрения сотрудникам должны назначаться объективно, по утвержденным в банке положениям в соответствии с предназначенным для той или иной категории персонала стимулом и с учетом должностной специфики;
- для наилучшей реализации целей банка система мотивации должны быть адаптивной к изменениям внешней среды и стратегии организации. Для долгосрочных и краткосрочных задач применяют разный набор стимулов;
- в настоящее время особую актуальность приобретает система мотивации, опирающаяся на достижение ключевых показателей эффективности.

Резюмируя, можно отметить, что интеграция системы КРІ в банковский менеджмент позволяет повысить эффективность и конкурентоспособность кредитной организации, поскольку предоставляет возможность руководству банка выявить наиболее проблемные области деятельности и принять своевременные и обоснованные управленческие решения.

В системе мотивации важно гармонично сочетать материальные и нематериальные формы стимулирования, принимать во внимание субъективные предпочтения служащих. Необходимо совершенствовать организационную культуру банка, развивать корпоративно-культурные элементы организации и их влияние на формирование личности и трудовое поведение служащего. Только комплексный подход к решению проблем управления персоналом может обеспечить успешное развитие банка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса [Электронный ресурс] / И.Х. Багирова // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. – 2016. – №4 (16). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-usloviyah-krizisa>.

2 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебник / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2016. – 319 с.

3 Зарецкий, А.А. Социальные технологии и повышение производительности труда: учебное пособие / А.А. Зарецкий – Москва: Человек и труд, 2015. – 128 с.

4 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: науч. изд. / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.

5 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: науч. изд. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2013. – 226 с.

6 Корзенко Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс] / Н.И. Корзенко // Вестник ЧелГУ. – 2012. – №3 (257). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-metody-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala>.

7 Астафьев А.В. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста / А.В. Астафьев // Российский журнал менеджмента. — 2013. — №4. – С. 31–34.

8 Кожевина О.В. Кадровая политика и мотивационная среда организации (на материалах системы управления персоналом банка) / О.В. Кожевина // Известия Алт. гос. ун-та. — 2012. — №2/1. – С. 8–11.

9 Кузьмин Д. А. Кадры решают все — структура и принципы формирования современных корпоративных социальных пакетов / Д.А. Кузьмин // Территория бизнеса. — 2013. — №2. – С. 11-14

10 Депенян Р.А. Этапы и стратегии формирования внутреннего имиджа организации [Электронный ресурс] / Р.А. Депенян // Власть. – 2018. – №6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-i-strategii-formirovaniya-vnutrennego-imidzha-organizatsii>.

11 Пинхасова Н.А. Система мотивации персонала в коммерческом банке [Электронный ресурс] / Н.А. Пинхасова // Наука, образование и культура. – 2018. – №8 (32). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-v-kommercheskom-banke>.

12 Калиниченко Л. Л. Отношения персонала и администрации как основные компоненты системы мотивации в современном банке [Электронный ресурс] / Л.Л. Калиниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – №46. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otnosheniya-personala-i-administratsii-kak-osnovnye-komponenty-sistemy-motivatsii-v-sovremennom-banke>.

13 Официальный сайт ПАО КБ «Восточный» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vostbank.ru>.

14 Ашурова Д.Н. Повышение мотивации банковских сотрудников, обслуживающих физических лиц [Электронный ресурс] / Д.Н. Ашурова // Символ науки. – 2016. – №12-1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-motivatsii-bankovskih-sotrudnikov-obsluzhivayuschih-fizicheskikh-lits>.

15 Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: науч. изд. / А.К. Ключков. – Москва: Эксмо, 2013. – 232 с.

16 Долженко Р.А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Долженко Руслан Алексеевич. - Барнаул, 2013. - 23 с.

17 Балыхин Г.А. Анализ передового опыта совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в коммерческом банке / Г.А. Балыхин // В

сборнике: Труды VII международной научно-практической конференции «Инженерные системы 2015». – Воронеж, 2015. Т. 10, № 4 – С. 370.

18 Мясникова О.Ю. Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке / О.Ю. Мясникова // Финансы и кредит. – 2016. – №11 (683) – С.3.

19 Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики / М.В. Мастицкая // Молодежь и наука. – 2017. – №4.1. – С. 79.

20 Карамутдинова Д.М. Внедрение системы грейдинга для повышения эффективности деятельности научно-технических проектных институтов / Д.М. Карамутдинова // Нефтегазовое дело. – 2013. - №1. – с. 409-417.

21 Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках / Л.А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. - №3. – с. 24-26.

22 Силигина Е.В. Проблема мотивации персонала в российских банках [Электронный ресурс] / Е.В. Силигина // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/5.docx>.

23 Афолина А. С. Мотивация труда банковских работников [Электронный ресурс] / А.С. Афолина // Молодой ученый. — 2013. — №5. — С. 355-356. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/52/6878>.

24 Ландсберг М. А. Дао мотивации: науч. пособие / М.А. Ландсберг. – Москва: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 192 с.

25 Батожаргалов Б.Б. Система мотивации персонала на примере компании «Сбербанк» [Электронный ресурс] / Б.Б. Батожаргалов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №3. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-na-primere-kompanii-sberbank>

26 Владыка С. С. Развитие корпоративного управления в банках / С.С. Владыка // Управление в кредитной организации. – 2016. – №3. – с. 34-38.

27 Зубкова А. А. В борьбе всех против всех. Внутрифирменные системы мотивации и стимулирования персонала / А.А. Зубкова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №2. – с. 19-21.

28 Инюшин С. М. Материальное стимулирование руководителей подразделений коммерческого банка / С.М. Инюшин // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 5. – С. 8-10.

29 Смирнова, Н. А. Кадровая политика банка / Н. А. Смирнова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №3. – С. 13–16.

30 Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] / А.А. Когдин // Основы ЭУП. – 2014. – №4 (4). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom>.

31 Корнев М. М. Оценка эффективности банковского менеджмента посредством системы КРІ [Электронный ресурс] / М.М. Корнев // Пространство экономики. – 2013. – №1-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-bankovskogo-menedzhmenta-posredstvom-sistemy-kpi>.

32 Кох И.А. Особенности управления персоналом банка [Электронный ресурс] / И.А. Кох // Вопросы управления. – 2018. – №6 (36). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-banka>.

33 Долженко Р.А. Инновационные формы использования социального пакета в организации (на материалах банка ВТБ) [Электронный ресурс] / Р.А. Долженко // Известия АлтГУ. – 2014. – №2 (82). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-formy-ispolzovaniya-sotsialnogo-paketa-v-organizatsii-na-materialah-banka-vtb>.

34 Ричи Ш. Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 399 с.

35 Войткевич Н.И. Современные тенденции в управлении продажами корпоративным клиентам банков / Н.И. Войткевич // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013. – №4 (102). – С. 21-25.

36 Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда / Р.В. Губарев // Социально-экономическое развитие. – 2014. – №1 (7). – С. 239-246.

37 Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках [Электронный ресурс] / Л.А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>.

38 Владыка С. С. Развитие корпоративного управления в банках / С.С. Владыка // Управление в кредитной организации. – 2016. – №3. – С. 35-37.

39 Зубкова А.С. В борьбе всех против всех. Внутрифирменные системы мотивации и стимулирования персонала / А.С. Зубкова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №2. – с. 67-72.

40 Инюшин С. М. Материальное стимулирование руководителей подразделений коммерческого банка / С. М. Инюшин // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 5. – с. 34-39.

41 Садвокасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль: учеб. пособие / К.К. Адвокасов . – Москва : Ось-89, 2014. – 160 с.

42 Смирнова, Н. М. Кадровая политика банка / Н.М. Смирнова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – №3. – с. 17-19.

43 Ариев Н.В. К вопросу о персонале банка / Н.В. Ариев // Экономика и предпринимательство. – 2016. - №4. – С. 150 – 160.

44 Васильев В.В. Принципы и задачи мотивации персонала в банках / В.В. Васильев // Экономика и социология. – 2016. - №2. – С. 140 – 145.

45 Галимова Г.А. Кредит как финансовый инструмент в экономике России / Г. А. Галимова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. – 2016. – № 1-1 (45). – С. 20-23.

46 Самойлов В.Р. Разработка системы управления в банковской сфере в России / В.Р. Самойлов // Молодой ученый. – 2015. - №3. – С. 128 – 134.

47 Логвинов Л. В. Управление развитием персонала на основе мотивации (на примере филиала СБ РФ): дис. ... канд. экон. наук : 08.00.13 / Логвинов Леонид Владимирович. – Москва, 2015. – С. 27.

48 Щерба И.И. Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы / И.И. Щерба // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 118-120.

49 Данченко Л.А. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях / Л.А. Данченко // Маркетинг услуг. – 2016. – №02 (18). – с. 120-128.

50 Жабров В.В. Банковский маркетинг в России. Проблемы эффективности / В.В. Жабров // Маркетинг услуг. – 2018. – №02 (18). – с.108-120.

51 Куршакова Н. Б. Особенности внедрения коммерческими банками технологии персонального менеджмента клиентов / Н.Б. Куршакова // Менеджмент сегодня. – 2014. - №01 (37). – с. 2-9.

52 Курманова Л.Р. Инновационные факторы обеспечения конкурентоспособности кредитных организаций / Л.Р. Курманова // Вестник Челябинского Государственного Университета. – 2012. – №19 (157). – с. 12-15

53 Кутын В.М. Новый стандарт качества банковского обслуживания. Методика NPS / В.М. Кутын // Маркетинг услуг. – 2014. – №01 (130). – с.40-45.

54 Оробинский С.С. Модель Кано: банковские продукты и потребности клиентов / С.С. Оробинский // Банковское дело. – 2012. – №4. – с.75-78.

55 Чижов Н. А. Управление клиентской базой банка: практическое пособие / Н.А. Чижов. – Москва : «Альфа-Пресс», 2014. – 284 с.

54 Арутюнов В.В. Управление персоналом : науч. пособие / В.В. Арутюнов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 448с.

55 Агапцов С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия: [Электронный

ресурс]: лаб. практикум. / С.А. Агапцов. – 2016. – Режим доступа: http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index/shtml.

56 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. — Москва: ИНФРАМ, 2015. – 215 с.

57 Райзберг Б.А. Курс Экономии : учебник / Б.А. Райзберг. – Москва: Эксмо, 2014. – 672с.

58 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник для вузов / Е. С. Стоянова. – Москва: Изд-во Перспектива, 2013. – 656 с.

59 Савченко П.В. Политика доходов и заработной платы: науч. пособие / П.В. Савченко. – Москва: Эксмо, 2016 – 217с.

60 Лукьянчикова Т. Л. Плати всегда, плати за все. Эффективный подход к совершенствованию оплаты труда на предприятиях : опыт развитых стран / Т.Л. Лукьянчикова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7. – с. 15-19.

61 Фатхутдинова Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинова. – Москва: Инфра, 2014 . – 448с.

62 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : науч. пособие / А.П. Егоршин. – Москва : Инфра, 2014. – 371 с.

63 Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы / И.В. Жуковский // Управление персоналом. – 2014. - № 13. – с. 51-56.

64 Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала: науч. пособие / А.Н. Кошелев. – Москва: Дашков и Ко, 2013. - 224 с.

65 Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: науч. пособие / А.П. Волгин. – Москва: Атлас, 2016. - 541 с.

66 Ветлужских Е. М Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика: науч. пособин / Е.М. Ветлужских. – Москва: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 З.А. Васильева

«11»  2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

**Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и
стимулирования персонала организации
(на примере ПАО КБ «Восточный»)**

Руководитель


канд. экон. наук., доцент

М.А. Лихачев

Выпускник


Э.А. Попова

Нормоконтролер


ассистент

Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019