

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина
подпись
« ____ » _____ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект по повышению удовлетворенности сотрудников компании (на
примере РОО красноярский ПАО ВТБ)

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный
руководитель _____ к.э.н., доцент _____ О.С. Нагаева

Выпускник _____ А.Я. Шлябин

Рецензент _____

Красноярск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методические подходы к проведению оценки удовлетворенности персонала банка.....	7
1.1 Удовлетворенность персонала банка: содержание, составляющие и специфика оценки	7
1.2 Методические подходы к оценке удовлетворенности персонала банка	22
1.3 Подходы к повышению удовлетворенности сотрудников коммерческого банка.	39
2 Анализ удовлетворенности сотрудников компании на примере (ООО Красноярский ПАО Банк ВТБ).....	47
2.1 Характеристика деятельности компании	47
2.2 Анализ удовлетворенности сотрудников ООО Красноярский ПАО ВТБ.	55
2.3 Проблемы повышения удовлетворенности сотрудников ООО Красноярский ПАО ВТБ	70
3 Разработка проекта по повышению удовлетворенности сотрудников компании (на примере ООО Красноярский ПАО ВТБ)	78
3.1 Основные направления повышения удовлетворенности сотрудников ООО Красноярский ПАО ВТБ	78
3.2 Описание проекта по повышению удовлетворенности сотрудников компании.....	88
3.3 Риски проекта по повышению удовлетворенности сотрудников	104
Заключение	113
Список использованных источников	116
Приложение А	125
Приложение Б.....	130
Приложение В	134

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим аспектом, влияющим на эффективность деятельности любой организации, является удовлетворенность персонала. От степени удовлетворенности сотрудников зависит экономическая эффективность труда, результативность деятельности персонала и организации в целом.

Персонал является основной ценностью каждой организации, в том числе и в банке. Уровень вовлеченности персонала в деятельность банка определяет степень его успеха, обеспечивающий его конкурентоспособность и устойчивое развитие. Актуальность выбранной темы заключается в том, что удовлетворенность сотрудников банка выражается в трудоспособности персонала и качестве оказываемых услуг, поэтому так важно отслеживать и в случае необходимости повышать уровень удовлетворенности. В российских банках изучение вопросов удовлетворенности персонала не является регулярным мероприятием, за исключением «Сбербанка». В определенной степени это связано с отсутствием единого подхода к определению удовлетворенности и методов ее повышения.

Степень разработанности проблемы. Теоретические, методологические и практические аспекты изучения удовлетворенности персонала являются предметом исследования многих ученых. Вопросы удовлетворенности и вовлеченности сотрудников изучались зарубежными специалистами в области экономики и менеджмента – М. Аргайлом, М. Армстронгом, А. Бюссингом, Ф. Герцбергом, Ч. Грином, П. Друкером, К. Замфир, Э. Локком, Р. Фриманом, А. Кларком, А. Освальдом, Б. Фреем и А. Статзером. Рассмотрением проблем отношения работников к труду в России занимались А.Г. Здравомыслов, А.К. Гастев, В.А. Ядов, Ф.Н. Ильясов, Н.Ф. Наумова и др. Однако к настоящему времени в теории менеджмента единое понимание сущности удовлетворенности персонала не сформировано.

Названные исследования способствовали накоплению и систематизации знаний в области оценки удовлетворенности персонала

различных организаций, в том числе и финансовых. Вместе с тем, вопросы проведения исследований с позиции системного и процессного подходов, с использованием различных инструментов и методов менеджмента применительно к оценке удовлетворенности различных категорий персонала банка недостаточно изучены. Отсутствует общее понимание методов и моделей, на основе которых должна проводиться оценка, не определены роль и место системы оценки удовлетворенности персонала в системе управления финансовой организацией.

Предметом данного исследования является совершенствование процесса управления по повышению удовлетворённости сотрудников компании на основании проектного подхода. Объект исследования – РОО Красноярский ПАО Банка ВТБ, операционный офис банка ВТБ в городе Красноярске, находящийся по адресу ул. Ленина 46. Офис открыт в 2016 году, путём объединения ВТБ24 и Банка Москвы. Численность персонала 120 человек, операционный офис оказывает финансовые услуги для юридических и физических лиц, также в состав операционного офиса входит залоговая служба, клиентский отдел, отдел юридического сопровождения и отдел кредитования.

Целью исследования является разработка проекта по повышению удовлетворённости сотрудников компании на примере РОО Красноярский ПАО Банка ВТБ.

Задачи исследования:

1. Изучить существующие методы оценки и повышения удовлетворённости сотрудников;
2. Разработать авторский методики по определению уровня удовлетворённости сотрудников компании;
3. Проанализировать персонал организации на предмет мотивационных типов и разработать авторскую методику определения мотивационных типов, основанную на лояльности;

4. Провести анализ организации на предмет удовлетворённости сотрудников, их вовлечённости, а также текучести кадров;
5. Проанализировать применение проектного подхода к процессу
6. Повышения удовлетворённости сотрудников;
7. Разработать проект по повышению удовлетворённости сотрудников компании;
8. Оценить риски и эффективность разработанного проекта.

Научная новизна исследования раскрывается в следующих пунктах:

1. Уточнено понятие удовлетворенности. Под удовлетворенностью персонала коммерческого банка понимается динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения сотрудников банка к выполняемой работе, к банку, зависящая от ряда индивидуальных факторов.

2. Предложена методика оценки уровня удовлетворенности, которая заключается в использовании матрицы удовлетворенности для наглядного определения наиболее критичных факторов удовлетворенности.

3. Определены направления повышения удовлетворенности и предложен проектный подход для решения проблемы повышения удовлетворенности сотрудников банка.

Теоретическую значимость имеют сформулированные понятия «удовлетворенность персонала банка», представленные виды удовлетворенности, разработанная модель системы оценки удовлетворенности персонала.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов и рекомендаций для повышения эффективности управления персоналом и банка в целом на основе внедрения предложенного проекта по повышению удовлетворенности персонала банка и методических рекомендаций по оценке.

В процессе исследования использовались общие и специальные методы научного исследования: аналогия, методы сравнения, графического

представления результатов исследования, анкетирование, интервьюирование, статистические методы.

Работа включает в себя 3 главы. В первой главе были изучены современные подходы к понятию удовлетворенности, к методам оценки, а также изучены меры по повышению удовлетворенности российских и зарубежных исследователей. На основе изученного материала предложена методика оценки удовлетворенности.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности РОО Красноярский ПАО ВТБ, проведен анализ удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ, выявлены основные проблемы повышения удовлетворенности сотрудников компании.

В третьей главе диссертационного исследования предложены основные направления повышения уровня удовлетворенности сотрудников банка, разработан проект по повышению уровня удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ, оценены затраты на реализацию проекта, эффективность, а также риски предлагаемого проекта.

По завершении исследования работа была представлена на научно-практической конференции Сибирского Федерального университета в 2020 и 2021 гг. с публикацией основных тезисов исследования в журнале.

1 Теоретические и методические подходы к проведению оценки удовлетворенности персонала банка

1.1 Удовлетворенность персонала банка: содержание, составляющие и специфика оценки

Персонал любой организации, оказывающей услуги или осуществляющей процесс производства, является одной из главных сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании наряду с ее клиентами. В современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание текущих и будущих ожиданий и потребностей работников, а также проведение оценки степени их удовлетворенности работой и другими аспектами, связанными с компанией, являются залогом долгосрочного успеха и процветания организации любой сферы деятельности. Не является исключением и финансовые организации.

Одной из основных задач современного коммерческого банка является получение прибыли, оказание качественных, конкурентоспособных услуг и удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон. Согласно одному из подходов, представленному в стандарте ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» к заинтересованным сторонам банка можно отнести: клиентов, бизнес-партнеров, государство, государственные органы, сотрудников и банки конкуренты. Одной из основных групп, непосредственно влияющих на деятельность коммерческого банка, является персонал.

Согласно Г. Мицбергу, банк можно отнести к такому типу структур, как профессиональная бюрократия. Ключевой стороной данной структуры является ее операционное ядро – люди, которые выполняют базовую работу

по предоставлению финансовых услуг. В банке это рядовые сотрудники и иной персонал. Учитывая сложность оценки их работы и не всегда объективные показатели эффективности, необходимо обеспечить им максимально благоприятные условия для деятельности. Поэтому в каждом банке должны быть особо выделены цели в отношении персонала и должна проводиться оценка степени их удовлетворенности.

Необходимость такой оценки обусловлена потребностями как руководства, так и сотрудников. Для совершенствования управления банком руководству требуется достоверная информация об основных аспектах работы сотрудников, а они, в свою очередь, получают возможность донести до руководства мнение трудового коллектива об условиях своей работы и действиях, которые следует произвести для повышения ее эффективности.

Однако, несмотря на важность и приоритетность проведения оценки удовлетворенности персонала в банках, несмотря на специфику такой оценки и ее отличия от подобных исследований в организациях других сфер деятельности, теоретические обоснования подобной оценки до настоящего времени отсутствуют. Исследованию удовлетворенности персонала, механизмам ее формирования, подходам к оценке посвящено значительное количество работ, но большинство из них касаются общих вопросов и не затрагивают специфику деятельности конкретной организации или посвящены изучению удовлетворенности персонала промышленных предприятий или организаций других сфер услуг (гостиничный бизнес.). В данном направлении можно выделить лишь «Сбербанк», как единственного представителя исследований по удовлетворенности персонала в банковской сфере.

В этой связи для исследования удовлетворенности персонала банка целесообразно первоначально проанализировать общие тенденции к определению термина «удовлетворенность персонала», выделению содержания данной категории и основных её составляющих, наиболее

соответствующих подходам и принципам, используемым российскими и зарубежными банками.

В настоящее время в теории менеджмента отсутствует единое понимание сущности удовлетворенности персонала. Данный термин рассматривается российскими учеными как отношение сотрудников к организации или работе (В.Н. Мясичев), оценка персоналом различных трудовых ситуаций (А.А. Муруттар), психическое состояние (Н.Д. Левитов). Особое значение при определении данного термина имеют факторы, находящиеся в основе удовлетворенности персонала. Для практических целей удовлетворенность работой чаще всего выявляется посредством субъективных оценок, даваемых работниками различным сторонам труда. В связи с этим, наибольшее распространение в различных исследованиях получили термины «удовлетворенность трудом» и «удовлетворенность работой».

Концепция удовлетворенности работой была разработана в рамках индустриальной социологии и психологии, а также при исследовании организационного поведения. И только позднее она привлекла внимание экономистов и получила развитие в трудах основоположников экономических исследований удовлетворенности работой.

Первоначально внимание к удовлетворенности персонала трудом связывалось с исследованием уровня мотивации работника, его установок по отношению к исполняемой деятельности. Согласно исследованиям в области психологии удовлетворенность трудом – эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется.

Наиболее полный анализ исследований в этой области, используемый позднее в теории менеджмента, был дан американским психологом Э. Локком в середине 1970-х годов. К основным выводам, раскрывающим содержание его подхода, относятся следующие утверждения:

– удовлетворенность трудом индивида тесно связана с его восприятием жизни в целом, семьи и себя как личности, прямо или косвенно коррелирует с его здоровьем (физическим и психологическим). Негативное отношение к работе может быть причиной излишней мобильности на рынке труда.

– удовлетворенность трудом зависит от того, насколько совместимы для человека ценности конкретного труда и потребности в нем. Среди наиболее важных ценностей отмечаются следующие: интерес к работе, «прозрачное» вознаграждение за труд, благоприятные производственные условия и т.п.

Э. Локком было дано наиболее известное и распространенное определение рассматриваемого термина. По его мнению, удовлетворенность персонала – приятное или положительное эмоциональное состояние, являющееся результатом оценки работы или трудовой квалификации.

Таким образом, первоначальный подход ученых к пониманию категории удовлетворенность трудом отличается тем, что механизм формирования удовлетворенности они объясняют субъективным восприятием тех или иных сторон труда. Большое влияние психологии на современное понимание удовлетворенности работой объясняет тот факт, что чаще всего оценка удовлетворенности персонала в организации предполагает проведение анкетирования или интервьюирования, то есть происходит учет субъективного восприятия персоналом своей работы и предоставляемых условий.

Экономисты заинтересовались вопросами субъективных трудовых показателей в конце 1970-х годов XX в. Ими была не просто развита концепция удовлетворенности работой, созданная в рамках других научных дисциплин, но и применен экономический инструментарий для ее анализа, который традиционно базируется на оценках функции полезности индивидов. Согласно исследованиям американского экономиста Р. Фримана, ответ на вопрос о том, что люди чувствуют по отношению к своей работе, дает

полезную информацию об экономической жизни людей, которая не должна быть игнорирована.

Исследования в области организационного поведения и экономические исследования удовлетворенности трудом, проведенные в 70-80-е гг. XX в. смогли доказать, что переменная удовлетворенности персонала является хорошим индикатором объективных и субъективных характеристик работы и может использоваться для составления надежных прогнозов при работе с персоналом. Удовлетворенность трудом в исследованиях А.Кларка, А.Освальда, Б.Фрея и А.Статзера стала рассматриваться как одна из составляющих «счастья» человека.

Направления исследований удовлетворенности трудом в менеджменте в настоящее время могут быть сгруппированы в три категории: причины и ограничители удовлетворенности, последствия удовлетворенности, исследование уровней удовлетворенности.

Причины и ограничители, связанные с удовлетворенностью персонала, изучаемые исследователями в настоящее время, включают качество труда, самоуправление, напряженность труда, гибкость трудового графика, а также личностные переменные: реалистичность ожиданий, чувство собственного достоинства, важность ценностных ориентаций. Исследования в части последствий удовлетворенности трудом сосредоточились на рассмотрении некоторых традиционно предполагаемых формах трудового поведения, таких как текучесть, абсентеизм и результаты выполнения работы. Одним из наиболее распространенных направлений исследований в области оценки удовлетворенности персонала является также попытка идентифицировать основные факторы, составляющие основу удовлетворенности.

На основе разработанной концепции Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все возможное для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности

менеджеру следует сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, и уже через них добиваться высоких результатов труда.

Исследованием удовлетворенности трудом в рамках теории профессиональной мотивации занималась К. Замфир, которая предложила систему, позволяющую оценить удовлетворенность персонала в соответствии с содержанием работы пятиосновным показателям, каждый из которых оценивается по 5-балльной шкале:

- общие условия работы (удобный график работы; наличие транспорта до места работы; социальные льготы; возможности продвижения по работе);
- физические условия труда (безопасность рабочего места и т.д.);
- содержание труда (необходимая квалификация, уровень сложности работы; соответствие индивидуальным способностям; наличие элементов руководства и ответственности; необходимость решения новых проблем);
- отношения между людьми в труде (отношения с непосредственными руководителями; отношения с коллективом);
- организационные рамки труда (уровень организации на предприятии; социально-психологический климат и т.д.).

В исследованиях А. Бюссинга и его рабочей группы развита динамическая концепция удовлетворенности. В зависимости от изменений в стремлениях персонала и от последующего поведения, могут развиваться шесть форм удовлетворенности или неудовлетворенности (таблица 1).

Таблица 1 – Формы удовлетворенности согласно динамической концепции

Формы	Основные черты
Стабильная	Человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы

Продолжение таблицы 1.

Формы	Основные черты
Удовлетворенность трудом в смирении	Человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспособливаться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности.
Конструктивная неудовлетворенность	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справиться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде.
Фиксированная неудовлетворенность	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая уровень стремления на постоянном уровне, он не пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности.
Псевдодовлетворенность трудом	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдодовлетворенностью трудом.

Согласно этой модели, развитие удовлетворенности трудом – трехступенчатый процесс. В зависимости от сочетания между ожиданиями, потребностями и мотивами, с одной стороны, и рабочей ситуацией – с другой, человек формирует некоторую степень удовлетворенности или неудовлетворенности ее/его работой.

Удовлетворенность работой также является одним из элементов в системе сбалансированных показателей, получившей в последнее

десятилетие широкую известность и применяемость в международной практике менеджмента. Д. Нортон и Р. Каплан выделяют три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в компании: удовлетворенность работника, сохранение кадровой базы, эффективность работника, и отмечают, что первый из них формирует все остальные (рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема составляющей обучение и развитие сбалансированной системы показателей

Удовлетворенность работника по мнению авторов системы сбалансированных показателей выступает предпосылкой повышения производительности, ответственности и качества обслуживания потребителей.

Одним из дискуссионных вопросов в исследованиях удовлетворенности персонала является влияние данной характеристики на результативность выполняемой работы и деятельность организации в целом.

Еще в 1972 году Ч. Грин на основе результатов многочисленных исследований суммировал три различные точки зрения по этому вопросу:

1. Удовлетворенность работой не влияет на результативность труда;
2. Результативность работы вызвана удовлетворенностью ею;
3. Удовлетворенность работой вызывает рост результативности работы выполняемой.

В то же время, по мнению П.Друкера, удовлетворенность персонала не является достаточной мотивацией для эффективного выполнения задач организации. В книге «Практика менеджмента» он отмечает, что человек может быть удовлетворен своей работой потому, что он действительно находит в ней удовлетворение. Сотрудник, по мнению П.Друкера, также может быть удовлетворен своей работой, потому что она позволяет ему поддерживать требуемый уровень жизни. В то же время работник может быть неудовлетворен своей работой потому, что она ему не нравится по своей сути. Однако сотрудник может быть недоволен результатами своего труда потому, что хочет работать лучше, постоянно совершенствовать свою деятельность и работу своей команды. И именно это состояние является ценным, так как оно в действительности выражает гордость за свою работу и ответственность перед организацией. Дискуссии по данному вопросу нашли свое отражение в различных моделях, показывающих взаимосвязь между удовлетворенностью персонала, результативностью деятельности, удовлетворенностью потребителя и финансовыми результатами организации.

При оценке эффективности труда традиционно различают:

1. Объективные, предметно-технологические показатели эффективности: производительность (количество продукции, выпущенной в единицу времени), качество (соответствие продукции различным стандартам и требованиям), надежность качественную (способность выполнять требуемые операции в заданный интервал времени), надежность количественную (вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях);

2. Субъективные, психологические, личностные показатели эффективности: вовлеченность разных сторон и уровней психики человека в осуществление деятельности, активизация не только умственных, когнитивных способностей человека, но и отработанность исполнительных операций, действий, а также зрелость мотивационно-волевых компонентов, успех;

3. Неудача в предыдущей деятельности, психологическая цена результата по величине затрат личностных ресурсов, степень напряженности психических функций и процессов, необходимых для достижения нужного результата.

Несмотря на большой объем исследований, проведенных по вопросам удовлетворенности персонала в России (Ф.Н. Ильясов, Ю.К. Иванов, Н.Ф. Наумова, В.Д. Патрушев и др.), теории удовлетворенности работой, которые указывали бы на ее источники и раскрывали бы механизмы процессов оценки применительно к организациям конкретных сфер деятельности разработаны недостаточно. Первоначально российские исследования, как академические, так и отраслевые, базировались на данных промышленных предприятий и фокусировались преимущественно на оценках удовлетворенности исполнителей.

Исследованием проблемы отношения работников к труду занимались В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, А.И. Пригожин и др. Однако, они изучали отношение к труду без подробного рассмотрения такой характеристики как удовлетворенность работой. В частности, по мнению А. Г. Здравомыслова удовлетворенность трудом – это относительное насыщение потребностей, связанных с трудовой деятельностью. А состояние удовлетворенности следует оценивать не безотносительно, а в сопоставлении с определенными общественно значимыми интересами рабочего, обусловленными общественно значимыми потребностями трудовой деятельности. Подход советских исследователей отличает рассмотрение удовлетворенности трудом не как социально-психологической, а как социально-экономической категории.

Исходя из вышеизложенных подходов к пониманию категории «удовлетворенность персонала», можно сделать вывод о том, что она в настоящее время широко изучается в работах психологов, социологов и экономистов. Однако все исследователи акцентируют внимание в основном на факторах, имеющих непосредственное отношение к работе, выполняемой

персоналом, т.е. на удовлетворенности персонала трудом или работой в организации.

Расширение понятия «удовлетворенность персонала» и включение в него факторов, непосредственно несвязанных с трудом, происходит в теории и практике менеджмента качества.

Согласно международным стандартам ИСО серии 9000 персонал, оказывающий услуги или включенный в процесс производства, является одной из сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании наряду с ее клиентами. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» организации следует определить потребности и ожидания своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников. Вопросы оценки удовлетворенности персонала организации отражает и стандарт ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества». Исследование удовлетворенности/восприятия персонала рассмотрено в стандарте в качестве метода, применяемого для достижения финансового и экономического эффекта и определяется, как «метод получения информации от персонала организации о его удовлетворенности». Удовлетворенность персонала обучением, проводимым в организации рассмотрен в рамках стандарта ГОСТ Р ИССО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению».

Персонал организации выделен в качестве одной из основных заинтересованных сторон также и в стандартах по социальной ответственности бизнеса. Два пункта стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» (6.3 Права человека, 6.4 Трудовые практики) касаются вопросов, связанных с персоналом). В стандарте IC CSR- 08260008000 «Социальная ответственность организации.

Требования» говорится о таких важных аспектах работы для сотрудников, как заработная плата, социальные гарантии, условия труда. Стандарт SA 8000 «Social Accountability – Социальная Ответность», разработанный на основе рекомендаций Международной организации труда, распространяется на соблюдение прав персонала на труд и на требования по охране труда, однако не затрагивает другие стороны управления персоналом и другие аспекты удовлетворенности персонала. Отдельным характеристикам, влияющим на отношение персонала к своей работе, посвящен международный стандарт по разработке систем управления охраной здоровья и промышленной безопасностью OHSAS 18001 «Системы менеджмента безопасности труда. Требования». Внедрение данной системы позволяет осуществлять пристальный контроль факторов производственного и профессионального рисков, заботиться о безопасности персонала на рабочих местах.

В 2012 году международной организацией по стандартизации ИСО был принят международный стандарт ISO 10018:2012 «Менеджмент качества. Руководящие указания по участию и компетентности персонала» (ISO 10018:2012 “Quality management – Guidelines on people involvement and competence”), который основан на стратегическом процессном подходе, способствующем вовлеченности и создающим компетентность персонала на всех уровнях организации. Стандарт предполагает наличие двух инструментов оценки эффективности работ по вовлечению персонала, а именно – оценки удовлетворенности персонала и самооценки деятельности организации.

Более подробно термин «удовлетворенность персонала», его содержание и факторы, вызывающие удовлетворенность, в стандартах не раскрываются. Однако удовлетворенность персонала является одним из критериев, включенных в модель Премии Правительства РФ в области качества и гармонизированных с оценочными критериями модели совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM)⁹².

Существующие подходы к определению удовлетворенности персонала систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Основные подходы к определению удовлетворенности персонала

Автор или источник	Определение удовлетворенности персонала
1. удовлетворенность как состояние, эмоции или чувство	
Э. Локк	приятное или положительное эмоциональное состояние, являющееся результатом оценки работы или трудовой квалификации
С. Дж. Хисонг	чувства людей по отношению к работе в целом и к различным ее аспектам – степень, в которой они любят свою работу.
О. П. Чекмарев	чувство радости, испытываемое от приведения к соответствию действительности с внутренней системой интересов человека (ценностей и потребностей), а также от поддержания такого соответствия
Н. А. Иванова	состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих требований.
Р. Х. Шакуров	эмоциональное состояние, выражающееся в двух формах: ситуационных переживаний и более состояний – настроений.
2. удовлетворенность как отношение или степень	
В. Х. Врум	отношение работников к рабочим ролям, выполняемым в данный момент времени
А. Г. Здравомыслов	относительное насыщение потребностей, связанных с трудовой деятельностью
Социологический словарь	целостное, положительное эмоционально окрашенное отношение работника к трудовой деятельности и ее результатам
Социальная психология	эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания.
Дж. П. Кэрри, Д. С. Уейкфилд, Дж. И. Прайс и С. В. Мюллер	степень, с которой сотрудники выражают положительное отношение к своей работе
3. удовлетворенность как оценка или сравнение	
Н. Ф. Наумова	оценка работником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда

Продолжение таблицы 2.

Автор или источник	Определение удовлетворенности персонала
С. Дж. Кренни, П. С. Смит, Е. Ф. Стоун	аффективная реакция на работу, основанная на сравнении полученного результата с ожидаемым
А. А. Мурутар и П. А. Вихалемм	
К. Г. Крупнов и Г. Столяр	комплексная оценка трудовой ситуации, отражающая весь спектр влияний, испытываемых личностью в производственных условиях
Социологический словарь Д. Дэвид, Джери Дж	соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом.
4. удовлетворенность отдельными факторами работы	
В. Н. Мясищев	удовлетворенность в основном психологическим климатом
Д. Стаф	степень, с которой сотрудники довольны вознаграждением, получаемым по результатам работы
Н. Н. Обозов	интегративный показатель благополучия или неблагополучия «положения личности в группе»
А. Гастев	удовлетворенность функциональным содержанием труда
В.А. Ядов, А.А. Кисель	удовлетворенность местом работы или степенью адаптации работника к производственной ситуации

Исходя из рассмотренных определений можно сделать вывод, что удовлетворенность персонала является многогранной характеристикой. С одной стороны, это понятие выражает отношение (оценку, социальную установку) индивида к своему труду через «взвешивание» для себя преимуществ его одних элементов и недостатков других. С другой стороны, эта характеристика свидетельствует о степени соответствия притязаний человека и реальных условий его труда и показывает состояние работника (психологическое или эмоциональное) в конкретный период времени. Различия в определениях обусловлены наличием нескольких подходов к пониманию удовлетворенности работой или трудом, которые зародились в различных направлениях менеджмента, управления персоналом, экономики, а также психологии и социологии.

Обобщая подходы к определению удовлетворенности персонала, целесообразно уточнить и рассматривать следующую трактовку данного понятия. Удовлетворенность персонала коммерческого банка – динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения сотрудников банка к выполняемой работе, к банку, зависящая от ряда индивидуальных факторов.

Динамичность данной категории определяет тот факт, что удовлетворенность персонала нельзя измерить определенными количественными показателями и зафиксировать. Во-первых, категорию «удовлетворённость персонала» довольно часто рассматривают применительно и к одному сотруднику или к персоналу всей организации. На наш взгляд, целесообразно рассматривать следующие виды удовлетворенности:

1. Индивидуальная – удовлетворенность отдельного сотрудника в организации,
2. Групповая – совокупная удовлетворённость отдельных лиц, работающих в рамках единого временного или постоянного коллектива. Применительно к банку, это удовлетворенность персонала банка, отдела и тд,
3. Удовлетворенность персонала организации – характеристика, отражающая общий уровень удовлетворенности всех сотрудников организации. Является характеристикой, объединяющей индивидуальную и групповую удовлетворенность.

Таким образом, в настоящее время накоплен достаточный материал относительно термина «удовлетворенность работой» и его отдельных характеристик. Российскими и зарубежными учеными проанализированы факторы, виды и отдельные показатели удовлетворенности персонала организация различных сфер деятельности. Изложенные и изученные в рамках данного параграфа подходы к удовлетворенности персонала могут быть использованы и в деятельности финансовых организаций, при осуществлении необходимой адаптации к специфике банка.

Таким образом, обобщая теоретические аспекты в данном параграфе сформулируем свое определение «удовлетворенности персонала коммерческого банка». Под удовлетворенностью персонала коммерческого банка понимается системная, динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения сотрудников банка к выполняемой работе, к банку, зависящая от ряда индивидуальных факторов. Далее в параграфе 1.2 будут рассмотрены аспекты, связанные с системой оценки удовлетворенности персонала коммерческого банка.

1.2 Методические подходы к оценке удовлетворенности персонала банка

Проведение оценки удовлетворенности персонала будет полезным для любой организации, в том числе финансовой, в случае принятия по его итогам управленческих решений, связанных с управлением персоналом или совершенствованием отдельных аспектов деятельности организации. Оценка удовлетворенности персонала является процессом определения степени удовлетворенности персонала банка на основе выбранных методик и в соответствии с разработанным планом действий. В соответствии с определением удовлетворенности, предложенным в параграфе 1.1, в рамках подобной оценки происходит обобщение информации, полученной путем соотнесения работниками реально предоставляемых им условий труда и других факторов с собственными притязаниями и потребностями.

Наиболее часто в процессе оценки удовлетворенности персонала используются:

1. Методики, направленные на изучение структуры мотивации труда – методика К. Замфир; методика В. К. Гербачевского;
2. Методики изучения удовлетворенности трудом в целом и отдельными его компонентам – опросник Т. Л. Бадоева;

3. Диагностика доминирующих потребностей – тест, основанный на мотивационной теории Ф. Герцберга;

4. Изучение профессиональной направленности личности, как в плане профессиональных интересов, так и в плане установок, связанных с трудом – дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова; опросник, разработанный О. Б. Годлиник;

5. Изучение мотивов выбора профессии – опросник Е. П. Ильина; методика изучения мотивов выбора профессии А. П. Васильковой.

Одним из популярных психодиагностических методов, достаточно часто используемых зарубежными банками, является метод семантического дифференциала Ч. Осгуда. Данный метод предполагает изучение эмоционального отношения персонала к тем или иным понятиям, для определения их смысла. Каждый предъявленный объект (в данном случае те из них, которые характеризуют уровень собственной удовлетворенности) респонденты оценивают эмоционально в специальном семантическом пространстве. Систему образует набор двухполюсных шкал: только множество значений всех признаков вместе характеризует отношение респондента к объекту.

Самой распространенной группой среди специальных методов оценки удовлетворенности персонала является набор методов, предполагающих проведение опросов работников организации, в рамках которых оцениваются различные, заранее разработанные составляющие. К числу наиболее популярных в настоящее время в мировой практике относятся методы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Традиционные методы оценки удовлетворенности персонала работой в организации

Авторы	Методы
П.Смит, Л.Кендалл, К.Хьюлит	Расчет индекса для описания работ
Дж. Хакмани, Р.Олдхэм	Диагностический опрос о работе
П.Спектор	Опрос об удовлетворенности работой
Д.Вейсс, Р.Доуис, Л.Лофтквист	Миннесотский вопросник для оценки удовлетворенностью работой

Продолжение таблицы 3.

Авторы	Методы
Т.Камман	Мичиганский опросник для оценки удовлетворенности персонала компании работой
Э.Аронсон, П.Смит	Общая шкала оценки удовлетворенности работой

Все методы, перечисленные в таблице 3, доказали свою действенность и приемлемую надежность, обеспечивая измерение составляющих удовлетворенности. Каждый метод предполагает наличие заранее разработанных и проверенных параметров, удовлетворенность которыми оценивают сами работники. В частности, Миннесотский вопросник для оценки удовлетворенности работой предполагает анализ таких аспектов работы, как: достижения, деятельность, политика компании, компенсации, моральные ценности, независимость, безопасность, ответственность, социальный статус, услуги организации, условия труда. Время заполнения анкет составляет до 20 минут, при этом с 1977 года были приняты следующие варианты ответов: очень удовлетворен, удовлетворен, нейтральное отношение, неудовлетворен, совсем неудовлетворен. Индекс для описания работ, впервые использованный в 1969 году измеряет пять основных факторов удовлетворенности: сущность самой работы, компенсации и льготы, отношения с руководством, отношения с коллегами и возможность продвижения.

В российской практике также разработан ряд методов, которые могут быть отнесены к группе традиционных опросных методов.

Метод «Удовлетворенность работой», разработанный компанией HR-Лаборатория Human Technologies, предназначен для первичной диагностики и последующего мониторинга сферы удовлетворенности работой. Базовый вариант включает 58 вопросов, в том числе 3 вопроса со свободными вариантами ответов. Общее время заполнения анкеты – около 30 минут, она включает следующие блоки:

1. Направление (удовлетворенность работой в отрасли, компании и т.д.).

2. Общение (отношения с непосредственным руководителем, с коллегами).

3. Развитие (оценка личных перспектив, интереса, разнообразия в работе).

4. Вознаграждение (удовлетворенность оплатой труда, признанием заслуг, неденежными формами вознаграждения).

Метод КИУП («Комплексное исследование удовлетворенности персонала»), разработанный Центром кадровых исследований и технологий «Dianaх», основывается на проведении зонирования (выделение зон удовлетворенности), что позволяет оценить каждый из влияющих факторов и, в итоге, дать четкий ответ на вопрос – «что же стоит изменить в компании, а что необходимо оставить на прежнем уровне?». Исследование проводится по основным зонам удовлетворенности, плюс дополнительная «имиджевая» зона, выделение которой позволяет получить информацию о позиционировании компании для сотрудников. Метод включает два варианта анкет – анкета, построенная на выборе вариантов ответов и анкета, построенная по типу теста незаконченных предложений. В первом случае ведется количественная и качественная обработка результатов, что позволяет получать сопоставимые данные по каждому сотруднику, отделу, подразделению. Во втором – проводится только качественная обработка, но получаемые результаты отличаются большим количеством «оттенков» и дают большее количество информации для анализа.

Одним из наиболее популярных направлений в современных исследованиях удовлетворенности персонала является попытка определить в ходе оценки не только уровень удовлетворенности персонала отдельными факторами, но также выяснить степень важности для персонала каждого такого фактора. Один из таких методов был предложен Э. В. Новаторовым. На первом этапе его применения путем проведения фокус-интервью с

сотрудниками компании или с помощью оценок экспертов разрабатывается перечень мотивационных атрибутов работы. На втором этапе проводится анкетирование сотрудников для определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого выводится средний балл по категориям «важность» и «исполнение» для каждого атрибута. Заключительный этап включает в себя анализ полученных результатов, при котором сравниваются между собой показатели «важности» и «исполнения» каждого атрибута. Данный метод позволяет определить области неэффективного вложения средств в управление персоналом, а также определить приоритетные направления для будущих вложений.

Оценить заранее разработанные факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность персонала с позиции важности и удовлетворенности, предлагает метод, основанный на перечне мотивационных атрибутов. Он был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. Совместно с данным методом применяется шкала Лайкерта, предназначенная для изучения степени согласия или несогласия респондентов с определенными высказываниями, сначала в контексте важности атрибутов Ф. Герцберга для персонала и затем в контексте их удовлетворенности. Оценка проводится по пятибалльной шкале (5 – критерий оценки очень важен; 1 – неважен).

Для оценки степени важности каждого критерия, определения уровня удовлетворенности персонала используется специальный индекс I , являющийся обобщенным показателем, сформированным из исходных оценок (в данном случае – от 1 до 5) посредством математических операций (формула 1.1).

$$I = (n_5 + 0,5n_4 - 0,5n_2 - n_1)/(n_5 + n_4 + n_3 + n_2 + n_1), \quad (1.1)$$

где n_1, n_2, n_3, n_4 – соответственно количество респондентов из вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

На следующем этапе исследования в соответствии с данным методом атрибуты наносятся на карту «Важность – Исполнение» для анализа. Карта представляет собой пересечение осей координат индекса «Важность» и индекса «Исполнение». Применение данного метода позволяет получить важную информацию для перестройки деятельности, изменения направленности разрабатываемых и реализуемых управленческих решений руководителей организаций с учетом интересов сотрудников.

Опросник, сочетающий в себе оценку важности и удовлетворенности различных аспектов работы, был разработан также компанией Smart Business Solutions. Данный опросник «SSM» позволяет получить точную и достоверную информацию об уровне удовлетворенности сотрудников по 6 ключевым факторам:

1. Взаимоотношения с коллегами и руководством: удовлетворенность внутренней коммуникацией между сотрудниками (качество, своевременность, результативность взаимодействия), уровень доверия сотрудников друг к другу и руководству, справедливость оценки своих достижений со стороны руководителя.

2. Содержание и характер работы: понимание сотрудниками своих рабочих целей и задач, наличие необходимых ресурсов для эффективного выполнения своих обязанностей, удовлетворенность организацией рабочего процесса, соответствие выполняемой работы уровню компетентности сотрудника.

3. Оплата труда и льготы: удовлетворенность уровнем заработной платой и составляющими компенсационного пакета, оценка справедливости оплаты своего труда.

4. Обучение и развитие: удовлетворенность системой обучения и развития, существующей в компании, оценка качества предоставляемого обучения, его практической пользы и своевременности.

5. Изменения и инновации: отношение сотрудников к изменениям, происходящим в компании, понимание собственной роли в этих изменениях, готовность предлагать и/или внедрять новые практические идеи и решения по улучшению качества работы.

6. Ценности и культура компании: отношение персонала к стратегическим планам компании, ценностям и приоритетам, которые транслируются вышестоящим руководством и являются частью корпоративной культуры.

В ходе опроса по данному методу участники оценивают степень значимости каждого фактора в своей работе и степень удовлетворенности им. Отдельно измеряется уровень лояльности сотрудников. Полученные результаты позволили сгруппировать оцениваемые факторы по четырем категориям: зона «не ключевые факторы», зона «оптимальный баланс», зона «потенциальный риск», зона «немедленные действия».

На протяжении всего периода изучения удовлетворенности персонала российскими и зарубежными исследователями предпринимались попытки оценить уровень удовлетворенности количественно с помощью различных показателей или индексов, поэтому отдельной группой нами выделены количественные методы.

Индексы удовлетворенности рассчитываются различными авторами и по различным схемам. Самый распространенный способ измерения и мониторинга удовлетворенности (УП) – расчет по формуле 1.2:

$$УП = И \cdot В , \tag{1.2}$$

где И– среднее значение исполнения критериев (факторов) удовлетворенности, включенных в анкету (опросный лист) персонала; В — среднее значение важности (степени соответствия ожиданиям) для сотрудников организации тех же критериев. Важность оценивается в баллах

по шкале: 5 – жизненно необходимо; 4 – важно; 3 – должно быть; 2 – не важно; 1 – полное безразличие.

Для вычисления значения коэффициента удовлетворенности в процентах применяется следующая формула (1.3):

$$K_{y(\%)} = \frac{K_y \cdot 100\%}{5}, \quad (1.3)$$

где K_y (%) – коэффициент удовлетворенности, %; K_y – коэффициент удовлетворенности, баллы; 5 – максимальное количество баллов. Полученное при расчете значение коэффициента удовлетворенности $\leq 60\%$ авторы считают очень плохим, а результат в 75-80% – средним.

К статистическим методам относится коэффициент конкордации, который рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (1.4)$$

где 12 – постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом; n – число показателей; m – число экспертов; R_j – сумма баллов j -го показателя; \bar{R} – средняя сумма баллов всех показателей.

Данный коэффициент показывает, насколько мнения респондентов согласуются друг с другом, то есть принадлежат к одной и той же

генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента может меняться в пределах от 0 до 1, его равенство единице означает полную согласованность мнений, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных респондентов, не существует. В случае, если $W < 0,2 - 0,4$ говорят о слабой согласованности, а при $W > 0,6 - 0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности мнений.

Слабая согласованность обычно является следствием следующих причин:

1. В рассматриваемой группе отсутствует общность мнений;
2. Внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью мнений, однако обобщенные мнения коалиций противоположны.

Статистические методы могут быть также применены для выбора оптимального количественного и качественного состояния респондентов. Учесть мнение каждого сотрудника в большой организации не представляется целесообразным. На этапе планирования исследования удовлетворенности персонала, также как и любого другого социологического исследования, осуществляется расчет выборочной совокупности.

В качестве методов сбора информации, необходимой для анализа в процессе оценки удовлетворенности персонала могут использоваться различные методы прикладной социологии и социальной психологии: тестирование, интервью с руководством, наблюдение, изучение документов, экспертные оценки, определение по «косвенным признакам», психологическая диагностика, метод фокус-групп, анкетный опрос и др.

Таким образом, разработано большое количество методов, позволяющих оценить уровень удовлетворенности персонала. Однако каждый ориентирован на раскрытие одной из сторон удовлетворенности и не может быть использован как единственный в процессе оценки.

В основе всех методов лежит определенный набор критериев удовлетворенности, разрабатываемых самостоятельно перед проведением исследования или с помощью персонала уже в процессе оценки. В

современной теории и практике менеджмента не разработана единая структура критериев. Критерии удовлетворенности, выделенные в рамках различных концепций представлены в таблице 4.

Отсутствие единой принятой структуры критериев удовлетворенности связано с тем, что при их выборе во время проведения оценки каждая организация ориентируется на специфику своей деятельности и особенности труда своего персонала.

Таблица 4 – Основные подходы к пониманию критериев удовлетворенность персонала

Автор или источник	Группы критериев	Содержание
Ф. Герцберг	Внутренние по отношению к работе	Признание, ответственность, престижность работы, возможность продвижения по карьерной лестнице, перспективы профессионального роста.
Дж. Адаир	Критерии, в большей степени, определяющие удовлетворенность работой	Успех, признание, сама работа, ответственность, продвижение по службе
	Критерии, в большей степени, определяющие неудовлетворенность работой	Политика организации, руководство, заработная плата, отношения в коллективе, условия труда
	Базовые критерии, необходимые, чтобы работа воспринималась как содержательная, интересная и приносила удовлетворение	Разнообразие умений, идентичность задания, важность задания, автономия, обратная связь, касающаяся работы
	Заработная плата. Социальные аспекты работы, Характер работы. Другие факторы удовлетворенности:	Социальные аспекты работы включают в себя: отношения с сотрудниками; отношения с руководством; возможности продвижения по работе. Другие критерии удовлетворенности: удовлетворенность от совпадения личных целей с целями компании; условиями работы

Продолжение таблицы 4.

Автор или источник	Группы критериев	Содержание
Р. Штольберг	Тройное измерение удовлетворенности	Удовлетворенность деятельностью. Удовлетворенность рабочей средой. Удовлетворённость рабочим местом (и отношениями, устанавливаемыми трудовым законодательством)
	Общие условия: Физические условия труда: Содержание труда: Отношения между людьми в труде: Организационные рамки труда	Удобный график работы; Наличие транспорта до места работы; Социальные льготы; Возможности продвижения по работе Безопасность рабочего места; шум, эстетический вид рабочего места. Необходимая квалификация, уровень сложности выполняемой работы; соответствие индивидуальным способностям; наличие элементов руководства и ответственности; необходимость решения новых проблем. отношения с непосредственными руководителями; отношения с коллективом.

Продолжение таблицы 4.

Автор или источник	Группы критериев	Содержание
Н.С. Новоселов	Основные критерии удовлетворенности	Психологический климат. Условия и организация труда. Функциональное содержание труда.
	Основные критерии удовлетворенности	Отношение руководства к людям Вид работы Компенсации Условия работы Социальные взаимоотношения Восприятие представляемых возможностей (в долгосрочной перспективе) Восприятие других возможностей Уровень стремлений и достижений
	Основные группы критериев удовлетворенности	Оплата труда; Карьера; Психологический климат; Отношения с руководством; Непосредственно работа
	Ключевые критерии удовлетворенности	Взаимоотношения с коллегами и руководством; отношение к ценностям и культуре компании; содержание и характер работы; оплата труда.

Продолжение таблицы 4.

Автор или источник	Группы критериев	Содержание
<p>Модель премии Правительства РФ в области качества</p>	<p>Показатели восприятия персоналом своей работы в организации</p>	<p>Участие персонала в управлении организацией: доступность информации, полномочия, участие в принятии управленческих решений, удовлетворенность переменами и их внедрение; Развитие потенциала работников: продвижение по службе возможность учиться и совершенствоваться, подготовка и обучение, постановка и достижение целевых показателей; Психологический климат в коллективе: отношения со стороны руководства, отношение в коллективе, рабочая обстановка; Социальные вопросы: равные возможности, условия найма, удобства и услуги, охрана здоровья, безопасность труда, гарантии занятости, оплата труда и льготы; Общий имидж организации.</p>

Спецификой финансовой организации, влияющей на выбор критериев оценки, является наличие различных категорий сотрудников в банке. В настоящее время в России в соответствии с внутренней нормативной документацией банка выделяют такие категории персонала, как рабочие, специалисты, руководители.

Оценка удовлетворенности работников, не относящихся к категории, специалисты и руководители, может быть проведена по общей схеме оценки удовлетворенности, применимой в различных организациях, но при учете

специфики самого банка. В подобных оценках могут быть применимы критерии и составляющие удовлетворенности, рассмотренные выше.

Обобщая существующие подходы к выделению различных критериев удовлетворенности персонала и учитывая специфику деятельности персонала такой организации, как банк, можно предложить следующую структуру критериев удовлетворенности, которые могут быть использованы при проведении оценки удовлетворенности персонала (таблица 5).

Таблица 5 – Структура критериев удовлетворенности персонала банка

Группа критериев удовлетворенности	Содержание
Социально-психологические	Уровень организационной культуры банка Отношение в коллективе Отношение с непосредственным руководством Предоставление социальных льгот
Организационно-управленческие	Уровень оплаты труда Оснащение рабочих мест Физические условия труда Безопасность и охрана труда Информирование об изменениях, вносимых руководством банка Эффективность обмена информацией Возможность участия в принятии управленческих решений Оснащенность рабочего места Качество работы вспомогательного и обслуживающего персонала Помощь банка в реализации собственных идей
Профессиональный рост и развитие	Возможность продвижение по службе Признание заслуг, успехов достижений Возможность повышение квалификации Возможность стажировок
Репутация банка	Роль банка в обществе Миссия и видение банка Цель и стратегия банка

Одной из важных методических проблем при проведении оценки удовлетворенности персонала в банке помимо проблемы выбора и адаптации существующих моделей является их субъективный характер. При оценке

удовлетворенности сложность состоит в сравнимости оценок между отдельными группами персонала (межгрупповое сравнение).

Межгрупповое сравнение предполагает, что удовлетворенность работой должна измеряться для различных групп по единой шкале. Достижение такого рода сравнений является практически невозможным в банке, поскольку помимо перечисленных групп персонала должны быть выделены группы работников, одинаковые не только по индивидуальным характеристикам и характеристикам работы, но и по их трудовым биографиям, целевым установкам, будущим ожиданиям и т.п.

Возможно два направления решения этой проблемы: расчет индекса удовлетворенности отдельно для каждой группы персонала банка при использовании одинаковой анкеты или разделение персонала банка на отдельные категории до начала проведения оценки; использование межвременного сравнения.

Таким образом, удовлетворённость персонала банка может быть оценена с использованием различных методов. В свою очередь для оценки удовлетворенности сотрудников коммерческого банка предлагается разработать свой инструмент, который будет основываться на индексе удовлетворенности и матрицы удовлетворенности потребителей, используемой в маркетинговых исследованиях. Данный подход поможет выявить факторы, по которым существует неудовлетворенность и насколько важен этот фактор.

Данный метод будет реализовываться на основе двух анкет, которые будут представлены ниже, кроме того, стоит отметить, что достоверность информации будет проверяться по шкале лжи, далее с помощью матрицы удовлетворенности, разработанной автором данного исследования, будут определены ключевые факторы, которые следует подвергнуть изменению с целью повышения удовлетворенности сотрудников.

Алгоритм расчёта индекса удовлетворённости:

1. Разработка анкеты;

2. Проведение опроса среди сотрудников компании;
3. Обработка результатов;
4. Построение матрицы удовлетворённости.

Разработка анкеты

Данный этап подразумевает применение двух анкет:

1. Первая анкета позволит выявить степень влияния определённых факторов на удовлетворённость (приложение А);
2. Вторая анкета непосредственно определит удовлетворённость по данным факторам (приложение А).

Данный подход необходим для того, чтобы исключить незначимые факторы и не учитывать их при принятии решения о повышении удовлетворённости сотрудников.

Матрица удовлетворённости разработана автором исследования на основе матрицы лояльности клиентов, используемой в маркетинговых исследованиях.

Левый верхний квадрант: «Не стоит нашего внимания» (голубой цвет).

- удовлетворённость выше среднего;
- степень влияния критерия ниже среднего.

Из этого следует вывод, что дальнейшее изменение этих факторов не принесет значимых результатов.

Левый нижний квадрант: «Осторожно – риск!» (желтый цвет).

- удовлетворённость ниже среднего;
- значимость ниже среднего.

Вывод: необходимо спланировать меры по повышению удовлетворённости в данных направлениях в ближайшей перспективе.

Верхний правый квадрант: «Идеальное положение» (зелёный цвет).

- удовлетворённость выше среднего;
- значимость выше среднего.

Оптимальное для компании положение, которое следует поддерживать.

Правый нижний квадрант: «Пожар» (красный- горим, пора спасаться).

- удовлетворённость ниже среднего;
- значимость выше среднего.

Необходимо провести срочные действия по изменению ситуации.

Для наглядности матрица удовлетворённости сотрудников компании представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Матрица удовлетворенности сотрудников компании

Таким образом в пункте 1.2 были рассмотрены основные методики по оценке уровня удовлетворенности и учитывая их недостатки разработан авторская методика по оценке уровня удовлетворенности, которая учитывает значимость каждого фактора, влияющего на удовлетворенность и позволяющая точно разрабатывать методы по повышению уровня удовлетворенности каждого фактора.

1.3 Подходы к повышению удовлетворенности сотрудников коммерческого банка.

На сегодняшний день современные методы по повышению удовлетворенности трудом выдвигают все новые требования, которые способны влиять на удовлетворенность сотрудников, в большей мере они учитывают субъективные и интуитивные особенности сотрудника.

Оценку удовлетворенности персонала необходимо начинать с определения групп факторов, которые способны оказывать влияние на удовлетворенность сотрудника коммерческого банка.

В теории удовлетворенности выделяют две группы факторов – внутренние факторы и внешние. Более подробно представлено в таблице 1.3

Таблица 6 – Группы факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность трудом

Внутренние факторы	Внешние факторы
1) умственные способности	1) содержание работы
2) эмоциональная стабильность	2) оплата труда
3) способность адаптироваться	3) возможность продвижения
4) опыт работы	4) стиль руководства
5) мобильность	5) условия труда
6) возраст, пол	6) стиль управления, характерный для менеджмента организации
7) семейное положение	7) социально-психологический климат коллектива

Таким образом, внутренние факторы удовлетворенности – мотивы, а внешние факторы – стимулы. Для повышения удовлетворенности работой необходимо рассматривать данные факторы в совокупности, то есть разрабатывать комплексный подход.

При этом стоит учесть, что в теории, их может быть больше или меньше, все зависит от субъекта, проводящего оценку и объекта, на котором проводится оценка.

Теория В.И. Герчикова предлагает повышение удовлетворенности через теорию мотивации.

Он разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). Основная идея теории В. Герчикова заключается в том, что, так или иначе, стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы к работе. Действенность стимулов целиком зависит от того, насколько они соответствуют или не соответствуют внутренним мотивам.

В.И. Герчиков выделяет пять основных видов внутренних мотивов:

1) инструментальный. Для человека с преобладанием мотивов этого типа содержание работы не важно, он видит в работе инструмент зарабатывания денег. Это могут быть высококлассные специалисты своего дела;

2) профессиональный. Для работника содержание работы первично, а заработная плата – вторична;

3) патриотический. Сотрудник «просто горит» идеей, работает в интересах общего дела, он убежден в своей необходимости для организации;

4) хозяйский. Люди с подобной мотивацией добровольно берут на себя ответственность за все в пределах четко обозначенного своего функционала;

5) люмпенизированный (избегательный). Человек не хочет расти и его единственное желание – делать как можно меньше, и чтобы его при этом «не трогали».

Каждый из мотивационных типов определяется по разработанной В.И. Герчиковым анкете. Под каждый мотивационный тип разрабатываются формы стимулирования, которые будут направлены на повышение удовлетворенности сотрудника, согласно его мотивационному типу.

Индивид обладает двумя видами потребностей: ядерная (очень глубокая) и периферической (которая меняется в течение жизни). Причем в разные периоды жизни и в различных ситуациях они имеют разную степень выраженности. Для эффективного повышения удовлетворенности персонала

необходимо осознать, что стимулы (внешние воздействия на человека) и глубинные мотивы (внутренние установки человека) – абсолютно разные вещи. Лишь удовлетворяя внутренние глубинные мотивы, можно с достижением высокой степени внутреннего комфорта человека в профессиональной среде: только в таком состоянии сотрудник способен трудиться с максимальной отдачей., реализовывать свой потенциал. Удерживать работника на этом уровне помогают правильные стимулы. Исходя из вышесказанного, В.И Герчиков предлагает следующие формы стимулирования для повышения удовлетворенности в зависимости от мотивационного типа личности. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 7 – Формы стимулирования в зависимости от мотивационного типа сотрудника

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Люмпенизированный	Инструментальный	профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	Основная	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Нейтральная	Основная	Применима	Нейтральная	Применима
Натуральные	Основная	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная
Моральные	Нейтральная	Запрещена	Запрещена	Основная	Нейтральная
Патернализм	Основная	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена
Организационные	Запрещена	Нейтральная	Основная	Нейтральная	Применима
Участие в управлении	Запрещена	Нейтральная	Применима	Применима	Основная

Таким образом, данный подход ориентирован на повышение удовлетворенности при помощи индивидуальных мотивов сотрудников, а также правильно подобранных стимулов.

Ряд исследователей, таких как Лобанова Т.Н. и Макеева О.В. считают, что существует два основных способа повысить удовлетворенность трудом: материальное и нематериальное стимулирование.

К нематериальным поощрениям можно отнести:

- организацию корпоративов;
- предоставление льгот, пример – социальные пакет;
- признание со стороны руководства и др.

Поощрения и корпоративы способны оказать положительное влияние на удовлетворенность трудом новых сотрудников и молодых специалистов.

Социальный пакет, по мнению Макеевой О.В., является самым эффективным способом повысить удовлетворенность сотрудников – бесплатное питание, оплата мобильной связи и транспорта, медицинская страховка, льготные путевки в санаторий и тд.

К способам материального стимулирования автор относит премии, проценты, участие в прибыли компании, льготное кредитование и др. При этом критики данного подхода отмечают, что это самый сложный способ повышения удовлетворенности ввиду того, что представленная схема принесет свои плоды только тогда, когда сотрудник проследит связь между своей деятельностью и суммарной заработной платой, при этом данный процесс должен быть открытым и понятным.

Одна из крупнейших бизнес-журналов – HBR-Russia связывает снижение удовлетворенности с потерей интереса к работе. Компании необходимо получить ответ на вопросы: «Что стоит за отсутствием интереса? И что можно с ним сделать?». И предлагает свой подход для решения проблемы удовлетворенности. Экспертами выступают: Элис Бойес – клинический психолог и автор книги «The Healthy Mind Toolkit»

1. Сбор информации. Необходимо проанализировать с какими функциями не справляется сотрудник. Каким образом его деятельность негативно влияет на организацию. Также важно понять откуда получена данная информация, насколько она достоверна. Ответы на эти вопросы помогут предпринять меры по повышению удовлетворенности работой сотрудника. Меры могут быть кардинальными, вплоть до изменения корпоративной культуры.

2. Анализ своих ресурсов. Перед тем, как предпринимать какие-либо управленческие решения, необходимо понять, обладает ли организация ресурсами для решения такого рода проблем. Отдельный менеджер не должен придумывать «на ходу». Необходима помощь HR-специалистов компании, а случае их отсутствия, специалистов сторонней консалтинговой организации.

3. Персонализированная поддержка. Необходимо разрабатывать мероприятия, которые будут направлены на повышения удовлетворенности конкретной категории сотрудников ввиду того, что проблема снижения удовлетворенности носит чаще всего индивидуальный характер.

Журнал Forbes провел масштабное исследование и выявил, что во время пандемии, вызванной коронавирусом, наблюдается наибольшее снижение удовлетворенности среди сотрудников крупных компаний и проанализировал подходы к решению данной проблемы компаний по всему миру:

1. Юридические компании Davis Polk & Wardwell и Simpson Thacher & Bartlett объявили о единовременных выплатах сотрудникам в размере от 12 000\$ до 64 000\$, чтобы поднять уровень удовлетворенности и поблагодарить за выполненную работу в сложные для компании период. Эти выплаты было решено ввести после того, как последовала череда увольнений юристов из компании из-за высокой стрессовой нагрузки.

2. Major, Lindsay & Africa ввела понятие «золотые наручники» (7000\$) – бонусы, с помощью которых компании будут пытаться удержать сотрудников и повысить удовлетворенность. Особенность этого подхода заключается в том, что сотруднику придется вернуть денежное вознаграждение, если он решит уволиться в течении года после выплаты. (Есть риск, что данная мера не сработает, если сотруднику предложат более высокооплачиваемое место работы)

3. Инвестиционный банк Jefferies предложил сотрудникам выбор бонусов, среди которых велосипед Peloton или продукция Apple

4. Сотрудники Davis Polk & Wardwell в качестве повышения удовлетворенности трудом получили бонусы в виде наборов вина или шоппинга.

5. Компания LinkedIn решила дать своим сотрудникам «действительно ценный» бонус и отправила своих сотрудников в оплачиваемый отпуск по всему миру. Также компания запустила программу LiftUp, цель которой проводить тренинги для сотрудников разных категорий и учить их бороться с эмоциональным выгоранием на работе.

6. CitiGroup решила запретить деловые совещания и переговоры по пятницам, объявив днем перезагрузки и призвали сотрудников почаще ходить в отпуск.

Еще одним интересным подходом, который реализовывают зарубежные компании при необходимости повышения удовлетворенности сотрудников, является метод, основанный на постулатах Г.К. Уайта:

1. Концепция «проектирования труда». Требования к заданиям должны быть понятными, значимыми, четко регламентированными и обеспечивать обратную связь с руководителем. При этом организация трудовой деятельности должны способствовать достижению цели.

2. Концепция «эквивалентного обмена» - Г.К. Уайт утверждает, что монотонный труд снижает удовлетворенность, а согласно концепции «эквивалентного обмена» - монотонный труд «компенсируется» разнообразием в способах его выполнения, темпом выполнения задания, местом и условием труда (определяется самим работником)

3. Концепция «оптимальности» - предполагает, что у каждого сотрудника есть свой «порог», за которым наступает слишком большое (чрезмерное) разнообразие, ответственность и т.п., что приводит к стрессам и конфликтам. Это проявляется при недостаточной квалификации, образовании и недостатке нужной информации.

4. Концепция «ожидаемого вознаграждения» - оплата труда должна соответствовать ожиданиям работника, а работодателем эти ожидания

должны исследоваться, специально формироваться с учетом квалификации и трудозатрат.

Также проанализировав большое количество HR-ресурсов, удается проследить следующую тенденцию в повышении удовлетворенности трудом.

1. Наличие системы мотивации. Особый упор делается на Total Rewards — комплексная система нематериальной мотивации, которая помогает работнику сохранить work-life balance и ощутить собственную ценность;

2. Внимание и признание сотрудников. Необходимо выделять и озвучивать успехи работника;

3. Обратная коммуникация. Выстраивание коммуникации сверху вниз и снизу вверх позволит сотрудникам ощущать свою значимость, учесть его мнение и психологическое состояние.

4. Формирование доверия. Гибкий график и удаленная работа дают больше свободы каждому сотруднику, а также формируют доверие к работодателю. Главное — все должны договориться, что все работают на результат (ведь рабочий процесс можно прекрасно имитировать и сидя в офисе). Одним важно, что не нужно просыпаться ровно в 7 утра и можно выспаться; другим важно, что есть возможность совмещать учебу и работу; третьим необходима возможность решать личные вопросы, которые невозможно решить в нерабочее время. Возможность работать, когда ты более продуктивен, а не когда надо, всегда была самым популярным плюсом гибкого графика и повышения лояльности сотрудников. Более того, когда работодатель доверяет сотрудникам, это дает дополнительное вдохновение и мотивацию в работе.

5. Регулярно пересматривать обязанности и успешность сотрудников. В первые 2-3 месяца работы, уровень удовлетворенности сотрудников зависит от того, насколько человек подходит для конкретной позиции. Overqualified сотрудника не трудно распознать. Признаки могут быть такими: он делает работу в 2-3 раза быстрее, чем другие, постоянно пытается завести разговор о стратегии, тактике, понять планы компании на будущее и готов принимать на

себя ответственность. Необходимо давать ему такую возможность: поручить сложное задание, наделить полномочиями, позволить экспериментировать.

б. Система грейдов. Система грейдов — необходимый элемент для повышения уровня удовлетворенности сотрудников. Это когда в компании точно знают, как ранжируются специальности, какой карьерный рост у разных сотрудников и чем одна должность отличается от другой. Важно конкретно прописывать требования к персоналу разного уровня. Что нужно для перехода от junior к middle, от middle к senior или вовсе переквалификации. Главный плюс для компании, когда человек будет просить повысить з/п, вы сможете показать ему, что для этого надо сделать. Для сотрудника польза — он будет точно знать, что в такой организации реально построить карьеру, здесь есть выстроенные основные HR процессы и какие шаги для этого предпринять.

В итоге, проанализировав основные подходы к повышению удовлетворенности, становится очевидно, что современные методы выдвигают все новые требования, которые способны влиять на удовлетворенность сотрудников, в большей мере они учитывают субъективные и интуитивные особенности сотрудника.

Таким образом в первой главе исследования были раскрыты теоретические аспекты удовлетворенности персонала коммерческого банка, рассмотрены подходы к оценке уровня удовлетворенности, изучены подходы российских и зарубежных ученых к определению критериев, влияющих на удовлетворенность, предложена методика по измерению уровня удовлетворенности по разработанным критериям в связи со спецификой организации, а также проанализированы подходы к повышению удовлетворенности и на их основании выявлены общие тенденции, которые были приняты во внимание в 3 главе исследования.

Далее будет проанализировано состояние коммерческого банка на примере Операционного офиса Банка ВТБ в г. Красноярске на предмет текущего уровня удовлетворенности различных категорий персонала.

2 Анализ удовлетворенности сотрудников компании на примере (ООО Красноярский ПАО Банк ВТБ)

2.1 Характеристика деятельности компании

ПАО Банк ВТБ – российский универсальный коммерческий банк с государственным участием, системообразующий финансовый институт, являющийся одним из крупнейших банков России.

Основным акционером Банка является Российская Федерация, которой в лице Росимущества – крупнейшем держателе обыкновенных акций, принадлежит 60,93%, Держателем привилегированных акций Банка являются Министерство финансов России – 100% привилегированных акций первого типа и ГК «Агентство по страхованию вкладов» - 100% привилегированных акций второго типа. Совокупная доля Российской Федерации и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92, 23% от уставного капитала Банка.

Банк зарегистрирован 17 октября 1990 г. Центральный офис расположен по адресу: 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 29.

Ключевые направления деятельности – работа с корпоративными клиентами и финансовыми организациями, в том числе с государственными структурами и предприятиями. В результате глобальной интеграции с Банком Москвы начиная с мая 2016 года Банк «ВТБ» осуществляет обслуживание розничных клиентов (ранее, данное направление бизнеса вместе с направлением «Малый бизнес» были сосредоточены в другом банке Группы «ВТБ» - «ВТБ 24».) 2 ноября 2016 года наблюдательным советом «ВТБ» было принято решение о присоединении банка ВТБ 24 к «ВТБ». Официальное присоединение «ВТБ 24» произошло 1 января 2018г.

Группа ВТБ в настоящее время предоставляет физическим лицам, представителям малого и среднего бизнеса, а также крупному-инвестиционному бизнесу полный спектр банковских услуг, включая

кредитные и депозитные продукты, РКО, валютнообменные и документарные операции, услуги дистанционного обслуживания.

Основная цель деятельности ПАО «Банк ВТБ» - получение прибыли при осуществлении банковских операций.

Одна из главных задач группы – поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России. Банк имеет в своем активе спонсорскую и благотворительную деятельности в области культуры, спорта, а также в социальной сфере.

23 апреля 2019 года наблюдательный совет ВТБ утвердил стратегию развития группы ВТБ на 2019-2022 гг. Новая стратегия основана на следующих трех приоритетах:

- 1) Интересы клиента и качество обслуживания в центре внимания.
 - снижение утечек клиентских данных и конфиденциальность информации;
 - единые стандарты качества и контроля;
 - баланс открытости и высокого уровня безопасности.
- 2) Интенсивный рост банковского бизнеса, дополненный инициативами в цифровой экономике.
 - ожидается 18 млн активных розничных клиентов;
 - до 1 млн клиентов в среднем и малом бизнесе;
 - больше 85% охват клиентов КИБ.
- 3) Новая динамика изменений: цифровизация, передовые технологии, повышение эффективности.
 - безбумажные внутренние и внешние процессы;
 - реинжиниринг и автоматизация процессов;
 - биометрия и аутентификация;
 - 100% внутреннего документооборота в электронном виде;
 - 100% доступность продуктов в цифровых каналах.

Также была проанализирована внутренняя среда банка на предмет HR-процессов. Выяснилось, что в банке развитая система обучения сотрудников.

На данный момент повышение квалификации и основное обучение осуществляется через виртуальный портал «ilovelearning», где весь доступный материал представлен в виде анимированных лекций и тестов. Также в банке ВТБ представлен высокий уровень материального стимулирования сотрудников, учитывая среднюю заработную по региону, банк предоставляет своим сотрудникам высокий уровень достатка. Также банк ВТБ предоставляет современные, комфортные рабочие места, оборудованные по последнему слову техники с кондиционерами, современными мощными компьютерами и основной офисной техникой. В банке на регулярной основе проводятся инструктажи по охране труда, имеются пожарные системы, доступ в банк осуществляется по пропускам. Также компания предоставляет всевозможные социальные льготы для своих сотрудников. Данные факторы направлены на влияние комфортного трудового процесса, поэтому целесообразно проанализировать финансовые показатели Группы ВТБ.

Финансовые показатели группы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовые показатели ПАО Банк ВТБ

Млрд. руб	12 мес. 2020г.	12 мес. 2019г.	Изм. %
Чистый процентный доход	531,7	440,6	20,7%
Чистый комиссионный доход	136,8	121,6	12,5%
Чистый операционный доход до создания резервов	609,4	610,4	-0,2%
Резервы под кредитные убытки	- 249,8	- 103,3	141,8%
Расходы на персонал и административные расходы	- 269,9	-254,2	6,2%
ЧП	75,3	201, 2	-62,6%

За 2020 год ключевые банковские доходы – чистые процентные доходы и чистые комиссионные доходы – показали устойчивый рост на 20,7% и 12,5% соответственно.

Чистая прибыль Группы составила 75,3 млрд рублей за 2020 год, снизившись на 62,6% в связи с ростом расходов на создание резервов и отрицательной переоценки нефинансовых активов на фоне пандемии COVID-19.

Расходы на персонал и административные издержки по итогам 2020 года увеличились на 6,2% в том числе в связи с инвестициями в IT-инфраструктуру в рамках процессов цифровизации бизнеса, а также с повышением издержек, вызванных повышенной текучестью кадров.

С 2018 года наблюдается достаточно высокий показатель текучести кадров, что может быть связано с большим объемом работ и несоответствием уровня заработной платы основных категорий сотрудников уровню сложности исполняемых обязанностей и времени трудозатрат, выражающихся в переработке неоплачиваемых часов, авторитарным стилем руководства и снижением уровня удовлетворенности трудом. Основной состав сотрудников составляют как специалисты с достаточно большим опытом работы в банковской сфере (преимущественно руководители и заместители руководителей, а также подразделений верхнего сегмента), так и молодых специалистов, с небольшим стажем, неготовых к высокой нагрузке, оплачиваемой на уровне средней заработной платы. Еще в банке присутствует обслуживающий персонал, который осуществляет административно-хозяйственную деятельность. Условно их можно поделить на 3 категории: руководители, специалисты, рабочие.

Основываясь на результатах анализа публикуемой внутренней отчетности и интервью с руководителями, было выявлено, что уровень текучести кадров в РОО Красноярском ПАО ВТБ имеет возрастающую тенденцию и за последние годы характеризуется весьма высокими показателями. Наиболее интенсивный процесс снижения приходится на

производственный персонал: менеджеры, аналитики, хантеры, операционисты в возрасте 25-35 лет. Так на 1 января 2021 года данный показатель составил 40%, что выше в среднем на 10% по сравнению с предыдущем периодом.

Уровень экономических потерь, вызванных текучестью кадров в РОО Красноярский ПАО ВТБ, представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Экономические потери, вызванные текучестью кадров

Показатель	2020	2019	2018
Текучесть кадров, %	40	30	25
Потери, вызванные текучестью кадров, руб.	4 596 222	4 136 599	3 929 796

Потери, вызванные текучестью кадров, оцениваются сотрудниками отдела кадров, данный показатель формируется за год и состоит из потерь, вызванных перерывами в работе, потерь, обусловленные обучением и переобучением новых сотрудников, а также затратами по проведению набора персонала.

Банк является коммерческой организацией. Банк входит в банковскую систему РФ и в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Федеральным законом «о банках и банковской деятельности», Федеральным законом «О Центральном банке РФ (банке России)», Федеральным законом «Об акционерных обществах», другими федеральными законами, иными правовыми актами РФ, нормативными актами Банка России и Уставом.

Банк является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Корпоративное управление, является основным механизмом управления в группе ВТБ, то есть банк реализует свои права, как основной

акционер, через участие в органах управления дочерними компаниями. Дополнительным механизмом управления является функциональная координация основных направлений деятельности группы «ВТБ», включая направления бизнеса поддержки и контроля (например, управление рисками, планирование, бюджетирование и формирование управленческой отчетности, бренд, внутренний контроль и аудит).

Органами управления банка являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Наблюдательный совет;
3. Президент – Председатель Правления;
4. Правление.

В группе «ВТБ» используется матричная система управления, на основании которой управление осуществляется по двум направлениям:

1. Административное управление – управление дочерними компаниями как юридическими лицами в рамках организационной структуры группы «ВТБ»;
2. Функциональное управление – управление по бизнес-направлению и другими функциональными направлениями и деятельности в рамках группы «ВТБ» в целом.

Деятельность ПАО «ВТБ» осуществляется в соответствии с генеральной лицензией Банка России № 1000 от 08.07.2015г.

Надзор за деятельностью ПАО «ВТБ» в соответствии с Федеральными законами от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации» осуществляет Департамент надзора за системно значимыми кредитными организациями Банка России.

Филиалы и представительства банка не являются юридическими лицами и действуют на основании положений, утвержденных Правлением Банка. Филиалы и представительства наделяются Банком имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Банка. Руководители филиалов и руководители представительств назначаются

Президентом- Председателем Правления банка и действуют на основании доверенности, выданной банком. Ответственность за деятельность филиала и представительства несет Банк.

География деятельности группы «ВТБ» уникальна. Наряду со странами СНГ она охватывает государства Западной Европы, Азии и Африки.

По состоянию на 1 января 2021 года, организационная структура состоит из Головной организации, находящейся в г. Санкт-Петербурге, семи распространенных по территории страны филиалов, тридцати пяти подразделений из них два за рубежом и четырех представительств из которых три за рубежом (рисунок 1) Филиалы находятся в Самаре, Новосибирске, Екатеринбурге, Хабаровске, Краснодаре, Москве и Воронеже. Списочная численность персонала банка «ВТБ» составляет 20 тыс. человек.

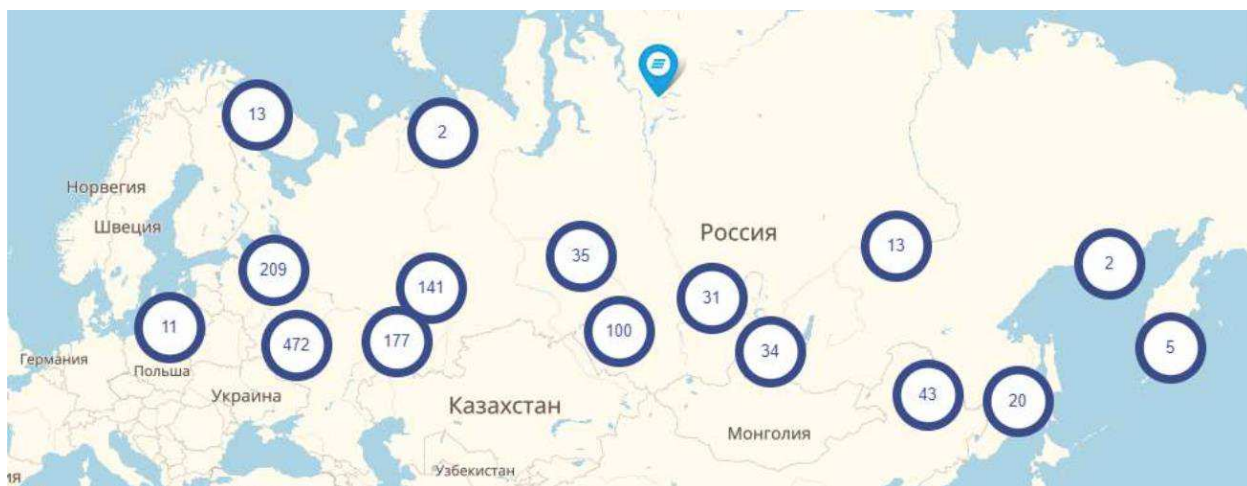


Рисунок 1 – сеть отделений ПАО ВТБ

Подразделение в г. Красноярске относится к филиалу №5440 г. Новосибирска (рисунок 2). Головной офис подразделения располагается по адресу: 660049, г. Красноярск, ул. Ленина, д.46.



Рисунок 2 – Организационная структура ПАО ВТБ

В городе Красноярск на 1 января 2021г. открыто 21 отделение, из них 12 работают с юридическими лицами.

Офис на Ленина 46 имеет численность 120 человек.

График работы пятидневный.

Офис предоставляет следующий перечень услуг:

Для физических лиц:

1. Прием валютных и рублевых вкладов;
2. Открытие и ведение валютных счетов;
3. Потребительские кредиты;
4. Прием платежей в пользу юридических лиц;
5. Обмен валют;
6. Услуги негосударственного пенсионного фонда;
7. Оформление страховых продуктов.

Для юридических лиц:

1. Открытие счетов;
2. Расчетное и кассовое обслуживание;

3. Кредитование;
4. Депозиты;
5. Документарные операции;
6. Валютный контроль.

Также, «ВТБ» активно предлагает своим клиентам интернет-банк – «ВТБ-онлайн», к которому можно подключиться в любом офисе банка. В нем можно проводить основные платежи и переводы, а также оформить вклад, накопительный счет или заявку на потребительский кредит.

Для контроля за деятельностью офиса на каждого сотрудника сформирован индивидуальный план, который тот должен выполнить в течение месяца. План распределяется на основании общей стратегии группы «ВТБ». В целом Группа «ВТБ» является успешной организацией с устойчивым финансовым состоянием, четким видением бизнеса.

Однако, за последний период с 2018 года наблюдается рост текучести кадров. Выдвигаемая гипотеза предполагает, что данные факторы связаны с снижением удовлетворенности сотрудников компании, в связи с чем в следующей главе будет проведен анализ удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ.

2.2 Анализ удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ

В работе выдвинуто предположение, что высокая текучесть кадров связана с низким уровнем удовлетворенности. На основе этого предположения в дальнейшем будут разработаны мероприятия по повышению удовлетворенности и, как следствие, сокращения текучести кадров.

Для оценки удовлетворенности на основе анализа достоинств и недостатков существующих подходов, была разработана методика, которая предусматривает определение уровня удовлетворенности по заранее

отобранными критериями и позволяющая выявить важность данного критерия для определённой категории персонала. Это позволяет выявить, какие аспекты удовлетворенности необходимо повышать, какие находятся на удовлетворительном уровне, а какие и вовсе не требуют затрат ни материальных, ни интеллектуальных ресурсов. Данный подход направлен на разработку эффективных управленческих решений в области управления персоналом и человеческими ресурсами.

Новизна данного метода заключается в выявлении значимых факторов, которые способны оказывать влияние на удовлетворенность сотрудников, для последующей разработки точечных мер по повышению удовлетворенности.

Предлагаемая методика основывается на расчете индекса удовлетворенности и построении матрицы удовлетворенности, используемой в маркетинговых исследованиях.

На основании отобранных критериев разрабатывается две анкеты. Первая анкета позволяет выявить степень влияния определенных факторов на удовлетворенность. Вторая анкета непосредственно определит уровень удовлетворенности

Для этого было проведено анкетирование уволившихся сотрудников, которые проработали в банке от 5 лет. Анкетирование включало 10 вопросов (приложение А). Участие приняли 20 человек, бывших сотрудников из отделов КМБ, среднего бизнеса, залогового обеспечения, клиентского отдела и операционного отдела за четвертый квартал 2020 года. Базовый блок вопросов был ориентирован на выявление степени удовлетворенности сотрудников условиями труда в филиале. Помимо этого, участникам были заданы вопросы на ощущение общего уровня удовлетворенности, о их отношении к работе, к руководителю, к коллективу.

После обработки результатов опроса были сформированы следующие выводы: основные факторы, которые послужили причинами увольнения:

- 1) большой объем работы;

2) несправедливое вознаграждение;
3) стресс и нервозность на рабочем месте;
4) авторитарный стиль управления;
5) отсутствие признания, справедливой оценки труда, обратной связи;
6) низкий уровень мотивации и социальной поддержки работников (например, лишение ежеквартального премирования в случае невыполнения требуемого объема работы, при этом объем работы считается недостижимым). Для наглядности результаты опроса представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Причины увольнения персонала в РОО Красноярский ПАО
ВТБ

Основываясь на материале, рассмотренном в первой главе исследования, можно сделать вывод, что полученные результаты схожи на группу факторов, которые в свое время разными учеными рассматривались в качестве критериев, которые влияют или составляют удовлетворенности. Следовательно, можно сделать вывод о низкой удовлетворенности среди уволившихся сотрудников.

Далее необходимо изучить удовлетворенность текущего персонала банка.

При помощи анкетирования было опрошено 120 сотрудников банка. Персонал предварительно был разделен на 3 категории: рабочие, специалисты, руководители.

Опять же основываясь на рассмотренных вопросах в первой главе, мы будем исходить из позиции Ф. Герцберга, что менеджеру при первых признаках низкой удовлетворенности сотрудника, необходимо проанализировать важные для сотрудника факторы, которые способны влиять на уровень его удовлетворенности. Для наиболее точных результатов мы попросили сотрудников составить список из факторов, которые, по их мнению, составляют основу удовлетворенности трудом. Список составлялся согласно личному опыту сотрудников, а также на основании их представления об удовлетворенности трудом.

Таблица 3 – Структура критериев удовлетворенности персонала банка

Группа критериев удовлетворенности	Содержание
Социально-психологические	Уровень организационной культуры банка Отношение в коллективе Отношение с непосредственным руководством Предоставление социальных льгот
Организационно-управленческие	Уровень оплаты труда Оснащение рабочих мест Физические условия труда Безопасность и охрана труда Информирование об изменениях, вносимых руководством банка Эффективность обмена информацией Возможность участия в принятии управленческих решений Оснащенность рабочего места Качество работы вспомогательного и обслуживающего персонала Помощь банка в реализации собственных идей Объем работы

Продолжение таблицы 3

Группа критериев удовлетворенности	Содержание
Профессиональный рост и развитие	Возможность продвижение по службе Признание заслуг, успехов достижений Возможность повышении квалификации Возможность стажировок
Репутация банка	Роль банка в обществе Миссия и видение банка Цель и стратегия банка

Для удобства принятия управленческих решений, связанных с повышением удовлетворенности сотрудников критерии были разделены на 4 кластера: социально психологические критерии, организационно управленческие, профессиональный рост и развитие, репутация банка.

На основании данных критериев разработаны две анкеты. Первая анкета позволяет выявить степень влияния определенных факторов на удовлетворённость. Вторая анкета непосредственно определяет уровень удовлетворённости.

Анкета 1. От чего зависит Ваша удовлетворённость трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворённость? Респондентам будет предложено отметить степень влияния нижеприведенных факторов на удовлетворённость трудом любым удобным способом.

Таблица 4 – Анкета влияния факторов на удовлетворённость трудом

Факторы удовлетворённости трудовой жизни		Влияние на удовлетворённость			
		Сильно влияет (22-16)	Влияет, но в меньшей степени (15-8)	Не влияет (7-1)	Затрудняюсь ответить
1	Уровень организационной культуры банка				
2	Отношение в коллективе				
3	Отношение с непосредственным руководством				

Продолжение таблицы 4.

Факторы удовлетворённости трудовой жизни		Влияние на удовлетворённость			
		Сильно влияет (22-16)	Влияет, но в меньшей степени (15-8)	Не влияет (7-1)	Затрудняюсь ответить
4	Предоставление социальных льгот				
5	Уровень оплаты труда				
6	Оснащение рабочих мест				
7	Физические условия труда				
8	Безопасность и охрана труда				
9	Информирование об изменениях, вносимых руководством банка				
10	Эффективность обмена информацией				
11	Возможность участия в принятии управленческих решений				
12	Оснащенность рабочего места				
13	Качество работы вспомогательного и обслуживающего персонала				
14	Помощь банка в реализации собственных идей				
15	Объем работы				
16	Возможность продвижение по службе				
17	Признание заслуг, успехов достижений				
18	Возможность повышение квалификации				
19	Возможность стажировок				
20	Роль банка в обществе				
21	Миссия и видение банка				
22	Цель и стратегия банка				

Анкета 2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в организации?

На данном этапе респондентам будет предложено отметить любым удобным для них способом, насколько они удовлетворены факторами трудовой жизни.

Таблица 5 – Анкета удовлетворённости трудовой жизни

Факторы трудовой жизни	Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
1	Уровень организационной культуры банка				
2	Отношение в коллективе				
3	Отношение с непосредственным руководством				
4	Предоставление социальных льгот				
5	Уровень оплаты труда				
6	Оснащение рабочих мест				
7	Физические условия труда				
8	Безопасность и охрана труда				
9	Информирование об изменениях, вносимых руководством банка				
10	Эффективность обмена информацией				

Продолжение таблицы 5.

Факторы трудовой жизни	Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					

Продолжение таблицы 5

Факторы трудовой жизни	Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
22 Цель и стратегия банка					

Далее была составлена матрица удовлетворённости, разработанная на основе матрицы лояльности клиентов, используемой в маркетинговых исследованиях.

Для наглядности матрица удовлетворённости сотрудников банка представлена на рисунке 1.

Удовлетворенность по фактору

<p>«Не стоит вашего внимания»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Качество работы обслуживающего персонала 2. Роль банка в обществе 3. Предоставление социальных льгот 4. Оснащение рабочих мест 5. Физические условия труда 6. Безопасность и охрана труда 7. Информирование об изменениях, вносимых руководством банка 	<p>«Идеальное положение»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оснащенность рабочего места 2. Информирование об изменениях, вносимых руководством банка 3. Помощь банка в реализации собственных идей 4. Миссия и видение банка 5. Цель и стратегия банка
<p>«Осторожно – Риск»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность стажировок 2. Возможность повышение квалификации 3. Эффективность обмена информацией 4. Возможность участия в принятии управленческих решений 	<p>«ПОЖАР»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объем работы 2. Уровень оплаты труда 3. Уровень организационной культуры банка 4. Отношение в коллективе 5. Отношение с непосредственным руководством 6. Признание заслуг, успехов, достижений 7. Возможность продвижение по службе

Значимость фактора

Рисунок 1 – Матрица удовлетворенности сотрудников компании

Таким образом, наиболее значимыми факторами с наименьшим уровнем удовлетворенности, которые требуют разработки первоочередных мер являются критерии из группы социально-психологических факторов –

уровень организационной культуры банка, отношение в коллективе, отношение с непосредственным руководством, признание заслуг, успехов, достижений, возможность участия в принятии управленческих решений. При этом сюда попали два критерия из организационно-управленческого кластера – объем работы и уровень заработной платы, наиболее критичные показатели, которые влияют на удовлетворенность.

Организационно-управленческие факторы имеют наибольший уровень удовлетворенности и значимости среди факторов, их необходимо поддерживать на должном уровне.

В категорию потенциальных рисков попали факторы профессионального роста и развития, при этом банк обладает собственным ресурсом по развитию и продвижению сотрудников по карьерной лестнице, следовательно, данная система неэффективна, необходимы меры по повышению уровня удовлетворенности по данным критериям.

Таким образом можно выделить наиболее критичные факторы, по которым наблюдается наименьшая удовлетворенность (рисунок 2).



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников

К наиболее неудовлетворенным факторам можно отнести:

1. Объем работы (в банке наблюдаются постоянные переработки, выходы на работу в выходные дни, данная практика сформирована из-за колоссальной нагрузки на специалистов и неэффективной системы распределения работы между отделами);

2. Материальная мотивация (здесь стоит вопрос в неэффективности материальной мотивации и случаях депремирования сотрудников, это связано с неэффективными KPI сотрудников некоторых отделов);

3. Уровень организационной культуры (в Банке слишком мало времени уделяется корпоративной культуре, большинство из вновь прибывших сотрудников ничего не знают о корпоративной культуре организации, а сотрудники со стажем не видят улучшений в корпоративной культуре банка за последние 5 лет);

4. Отношения в коллективе (частые конфликты, скандалы и недопонимание – одна из основных причин низкой удовлетворенности по данному фактору, внутри коллектива нет понимания о том, как необходимо работать в команде, стоит заметить, что от этого страдает не только удовлетворенность сотрудников, но и общий результат банка);

5. Отношения с руководителем (на данный момент в банке достаточно жесткий, авторитарный стиль руководства, есть отделы с наибольшей и наименьшей лояльностью у руководителя, все это приводит к частой конфронтации между руководителем и подчиненным);

6. Признание заслуг, успехов (болезненной точкой становится признание заслуг в банке, чаще всего с выдвинутой удачной инициативой сотрудник ничего не получает, вознаграждение ложиться на куратора головной организации за счет эффективного выстраивания работы в подразделении);

7. Возможность участия в принятии управленческих решений (на сегодняшний день сотруднику сложно проявить инициативу, сложно ее донести до соответствующих подразделений или людей, отвечающих за

данное направление, большинство сотрудников не проявляют инициативу ввиду бессмысленности деятельности).

Чтобы подтвердить выдвинутое предположение о наличии корреляции между низкой удовлетворенностью и высокой текучестью кадров, необходимо сопоставить результаты опроса уволившихся и работающих сотрудников, как видно из представленных результатов, наиболее критичные факторы работающих сотрудников практически совпадают с критичными факторами уволившихся сотрудников, что наглядно демонстрирует необходимость в повышении данных факторов для предотвращения повышения уровня текучести кадров.

Также рассчитаем общий уровень удовлетворенности сотрудников по формуле:

$$\text{ИНУД} = \frac{\text{Количество сотрудников с удовлетворенностью более 12 факторов}}{\text{Количество всех сотрудников}} \quad (2.1)$$

Общий уровень удовлетворенности сотрудников составляет 40%, для эталона возьмем наиболее преуспевающий в вопросе удовлетворенности сотрудников банк – «Сбербанк», по мнению экспертов «Сбербанка», а также исследования, проведенные российскими и зарубежными исследователями, которые отталкиваются от того, что удовлетворенность должна быть на уровне 60%. При этом стоит учитывать, что не существует единого нормированного уровня удовлетворенности. Данный вывод демонстрирует о необходимости разработки мер по повышению удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ.

Еще одним важным вопросом в повышении удовлетворенности сотрудников является мотивация. Для адекватной разработки системы мотивации были изучены мотивационные типы персонала, согласно теории мотивации Герчикова В.И. (Приложение Д), сотрудникам были выданы анкеты на определения мотивационных типов. Более подробно с мотивационными типами сотрудников можно ознакомиться ниже.

Мотивационные типы сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ в процентном соотношении выглядят следующим образом (рисунок 3).

- инструментальный тип – 55% - человек с преобладанием мотивов этого типа не видит важности в содержании работы, он видит в работе инструмент зарабатывания денег;

- профессиональный тип – 35% - для человека с данным мотивационным типом содержание работы первично, а заработная плата – вторична;

- патриотический тип – 3% - данный тип людей «горит» идеей, работает в интересах общего дела, он убежден в своей необходимости для организации;

- хозяйственный тип – 2% - люди с подобной мотивацией добровольно берут на себя ответственность за все в пределах четко обозначенного функционала;

- люмпенизированный тип – 5% - люди данного типа мотивации не имеют желаний профессионального роста, придерживаясь принципа: делать как можно меньше, и чтобы при этом «меня не трогали».



Рисунок 3 – Мотивационные типы сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ

Таким образом преобладающие мотивационные типы сотрудников инструментального и профессионального типов. На них приходится 45% и 50% высококвалифицированного персонала соответственно. Данное соотношение позволяет сделать вывод о том, что большинство персонала в банке нуждается в возможности саморазвития и профессионального роста, а также возможности зарабатывания денег. Удовлетворенность по данным критериям низкая, следует что необходимы мероприятия по повышению уровня удовлетворенности по данным критериям и общего уровня удовлетворенности.

Для того, чтобы наиболее эффективно разработать мероприятия по повышению удовлетворенности сотрудников, необходимо провести анализ внутренней среды управления человеческими ресурсами РОО Красноярского ПАО ВТБ. Сильные стороны подробнее рассмотрены в пункте 2.1, а слабые стороны находят свое отражение в пункте 2.2.

Таблица 6 – SWOT-анализ внутренней среды управления человеческими ресурсами РОО Красноярского ПАО ВТБ

	Сильные стороны STRENGTHS(S)	Слабые стороны WEAKNESSES(W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Развитость программы обучения и развития сотрудников - Высокий уровень стимулирования сотрудников - Оснащенность рабочего места - Безопасность и охрана труда - Предоставление социальных льгот 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень текучести кадров - Неравномерная загруженность (переработка, неоплачиваемость сверхурочной работы) - Низкий уровень нематериальной мотивации - Отсутствие понимания у руководства значимости управления удовлетворенностью сотрудников
<p>Возможности OPPORTUNITIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение квалификации сотрудников - Повышение мотивации - Снижение бюрократических барьеров в работе между отделами - Повышение психологического климата в коллективе 	<p>Стратегии реагирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработка комплексной программы по удержанию ключевых сотрудников - Внедрение системы бонусов, льгот (предоставление - бесплатных обедов) за излишне переработанные часы - Организация совместных мероприятий времяпрепровождения - Разграничение зон ответственности (пересмотр должностных инструкций) - Создание системы обратной связи между руководителем и подчиненным 	
<p>Угрозы THREATS(T)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение финансовых затрат, направляемых на обучение/развитие сотрудников - Несоответствие поощряемых стимулов результатам работы - Снижение работоспособности и производительности труда - Перегрузка работников, возникновение стрессовых ситуаций - Потеря работников с высоким потенциалом 		

Из проведенного анализа видно, что несмотря на то, что слабые стороны РОО Красноярского ПАО ВТБ превосходят сильные, у банка есть возможность выйти из проблемных областей и повысить удовлетворенность своих сотрудников.

2.3 Проблемы повышения удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ

Несомненно, в региональном операционном офисе существует проблема низкой удовлетворенности среди сотрудников, однако, в процессе изучения данного вопроса и разработки мер по повышению удовлетворенности, мы столкнулись с рядом проблем. Стоит заметить, что данные трудности носят типичный характер при реализации проектов, связанных с персоналом или организационными изменениями в кадровой политике организации.

В процессе реализации проекта данные преграды были преодолены при помощи мероприятий, описанных ниже.

Одна из главных проблем, с которой сталкивается организация при проведении исследования уровня удовлетворенности своих сотрудников и разработке мероприятий по повышению – отсутствие единой структуры критериев (факторов), поэтому каждой организации приходится опираться на специфику своей деятельности и разрабатывать собственные критерии. В случае с банком мы пошли по пути наименьшего сопротивления и не стали использовать ни один из подходов для выявления факторов удовлетворенности. Данная проблема была преодолена при помощи самих сотрудников РОО Красноярский, при помощи опроса был сформирован пул факторов, которые находят свое отражение в вопросах удовлетворенности. Для удобства принятия управленческих решений и лучшего восприятия информации, выявленные факторы были объединены в группы. Более

подробно информация о факторах была затронута во втором пункте второй главы.

Спецификой финансовой организации принято считать различные категории сотрудников, высокая доля интеллектуального труда, высокая текучесть кадров, большой объем работы, высокий уровень стресса. Исходя из этих особенностей разрабатывались критерии для измерения уровня удовлетворенности сотрудников. Ранее были сформированы критерии, которые оказывают влияние на удовлетворенность, но и они носят индивидуальный характер и требуют корректировки в зависимости от уровня удовлетворенности сотрудников. Данная проблема была решена при помощи авторской методики по измерению уровня удовлетворенности, что помогло выявить факторы, которые у большинства сотрудников банка находятся на низком уровне удовлетворенности. Для наглядности в авторском инструменте использована матрица, на которой визуально представлены факторы, по которым необходимо принять решительные изменения. Матрица отражена во втором пункте, второй главы.

Также еще одной спецификой повышения удовлетворённости является наличие в организации различных категорий персонала, у которых совершенно разное представление об удовлетворенности трудом. В РОО Красноярский ПАО ВТБ в нормативной документации выделяется следующие группы персонала (рисунок 1): руководители, специалисты, рабочие. При проведении исследования по измерению уровня удовлетворенности были получены следующие процентные соотношения.



Рисунок 1 – Категории сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ

Из диаграммы видно, что основной группой сотрудников являются специалисты, среди них также наблюдается наименьший уровень удовлетворенности по ранее отобранным критериям, поэтому основной кластер мероприятий будет рассчитан именно на эту группу сотрудников. Однако, возможны пересечения среди различных групп, это означает, что у специалиста и у руководителя может быть один и тот же набор критериев удовлетворенности, что в свою очередь поможет сделать более универсальные мероприятия.

Так же в вопросе удовлетворенности нет единой методики по повышению уровня удовлетворенности. На сегодняшний день нет единого подхода, а существующие подходы не имеют своей доказанности с точки зрения эффективности. Как правило проекты, связанные с удовлетворенностью, могут дать отложенный эффект и проявить себя через год, три, пять лет или вообще не дать результатов, а лишь понести за собой финансовые, человеческие и другие затраты. В третьем пункте первой главы подробно рассмотрены наиболее популярные и действенные подходы к повышению уровня удовлетворенности, разрабатываемые мероприятия и подход к повышению частично основывается на материалах первой главы и

подобно раскрыты в первом пункте третьей главы. Есть также риск непринятия изменений среди персонала. Данный риск выявлен при помощи экспертного подхода. Подробно риски рассмотрены в третьем пункте третьей главы. Сотрудникам РОО Красноярский ПАО ВТБ был задан вопрос об их отношении к грядущим изменениям, связанные с изменениями условий труда, должностных инструкций, стиля руководства, системы обратной связи и оценки собственного труда и получены следующие результаты (рисунок 2).



Рисунок 2 – Отношение сотрудников к грядущим изменениям

Из полученных данных видно, что большинство опрошенных положительно встретят изменения, но и большое число респондентов негативно относится к предстоящим изменениям. Данный факт свидетельствует о том, что большинство сотрудников в той или иной форме привыкли к стабильности и используют принцип «стабильно плохо, а может быть еще хуже». В данном случае необходимо проводить более четкое разъяснения целей проекта и доводить их до сотрудников, возможно привлекать более молодых сотрудников к реализации данного проекта, чтобы они смогли повлиять на возрастных коллег. Если не проработать данную проблему, то при реализации мероприятий в рамках проекта есть

риск возникновения сопротивления нововведениям, данный риск способен усугубить и без того напряженную обстановку в банке и снизить уровень удовлетворенности.

Для реализации такого рода проекта необходимо одобрение руководства банка, поэтому важно учитывать отношение руководителей к проблеме удовлетворенности.

Самым большим вызовом в вопросе удовлетворенности является не понимание руководства данной проблематики. Руководство банка не рассматривает низкий уровень удовлетворенности как проблему. Оправдывается это различными соображениями. Первое из них заключается в том, что "незаменимых людей не существует". Само по себе это верно, но полноценную замену надо еще найти. Другой довод тоже отчасти справедлив. Есть ли смысл пытаться сдерживать текучесть, наращивая при этом затраты на персонал, если через некоторое время сотрудники все равно уволятся, и потраченные усилия и средства пропадут даром? Однако проблема низкой удовлетворенности может нанести репутационные риски банку, как работодателю и это усложнит процесс поиска новых соискателей. Также банк несет так называемые, «кадровые риски» и сотрудник с низким уровнем удовлетворенности и настроенный на увольнение способен обратить конфиденциальную информацию в денежный эквивалент.

В процессе исследования был задан вопрос среди 20 руководителей на знание о проблеме низкой удовлетворенности в банке. На рисунке 3 продемонстрированы результаты ответов на вопрос.



Рисунок 3 – Результаты опроса руководителей

По полученным данным видно, что большинство респондентов не имеет понимания о проблеме удовлетворенности сотрудников. Этот результат вызван малым количеством исследований по заданной тематике и отсутствием должной огласки среди профессиональных сообществ. Также большинство руководителей принадлежит к поколению Y, яркой особенностью которых является результат и карьерный рост, они не привыкли обращать внимание на психологическую составляющую труда, для них важная цель.

Таким образом в первой части отчета был проведен анализ компании на предмет удовлетворенности. Выяснилось, что в организации наблюдается высокая текучесть кадров на уровне 40 процентов в год, данный показатель является высоким даже для такой организации, как коммерческий банк. Также с каждым годом растут экономические потери, вызванные текучестью кадров, за 2020 год они составили около 4,5 миллионов рублей, что выше предыдущего периода на 10%. Общий уровень удовлетворенности имеет значение 40%, в банковской сфере приемлемым уровнем удовлетворенности считается свыше 60%. Основная категория факторов, которая значима для сотрудников и по которым наблюдается наименьший уровень

удовлетворенности – социально психологические. У сотрудников наблюдаются проблемы с корпоративной культурой, сложные отношения в коллективе, невозможность прозрачно отслеживать карьерный рост и профессиональные успехи, а также отсутствие обратной связи с руководством. Также большинство сотрудников не устраивает авторитарный стиль руководства. Отдельно можно выделить два фактора из организационно-управленческой группы: большой объем работы, чаще всего сверхурочной и несопоставимая система вознаграждения, чаще всего ниже ожидаемого.

Посредством SWOT-анализа были выявлены сильные и слабые стороны внутренней среды организации в вопросах управления человеческими ресурсами. Несмотря на преобладание слабых сторон по отношению к сильным, у организации есть потенциал повышения удовлетворенности своих сотрудников. Выявленные сильные стороны организации были использованы в разработке мероприятий, направленных на повышения уровня удовлетворенности сотрудников.

Также в процессе аналитической деятельности было выявлено, что существует ряд проблем, которые осложняют реализацию процесса по увеличению удовлетворенности сотрудников. Среди них главной является непонимание руководством значимости проблемы низкой удовлетворенности сотрудников. Также к важнейшим проблемам можно отнести отсутствие единых критериев и единого подхода к повышению уровня удовлетворенности. Следующей по значимости является проблема выхода из зоны комфорта сотрудников и непринятие грядущих изменений, 40% сотрудников из разных категорий персонала отрицательно относятся к реализации мероприятий по улучшению состояния удовлетворенности.

Но несмотря на отсутствие единой методики, индивидуальный характер критериев удовлетворенности, скептически настроенных руководителей и опасаящихся будущего сотрудников данная проблема нуждается в решении. Предлагается реализовать процесс повышения

удовлетворенности через проектный подход. Данный подход рекомендуется к использованию, потому что с данной проблемой компания сталкивается впервые, а проектное управление в банке развито на высоком уровне.

3 Разработка проекта по повышению удовлетворённости сотрудников компании (на примере РОО Красноярский ПАО ВТБ)

3.1 Основные направления повышения удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ

На сегодняшний день нет универсального способа в вопросах повышения удовлетворенности сотрудников компании. В предыдущей главе при помощи матрицы удовлетворенности нами были выявлены наиболее критичные критерии, по которым наблюдается неудовлетворенность сотрудников банка. Критерии выглядят следующим образом:

1. Объем работы;
2. Материальное вознаграждение;
3. Уровень организационной культуры банка;
4. Отношение в коллективе;
5. Отношение с непосредственным руководством;
6. Признание заслуг, успехов, достижений;
7. Возможность продвижение по службе.

Таким образом, для наиболее эффективного повышения удовлетворенности сотрудников необходимо точно воздействовать на каждый неудовлетворенный критерий.

Объем работы. В банке, как и в большинстве организаций наблюдается острая проблема размытости должностных инструкций. В частности, в банке ВТБ корпоративный сектор имеет в своем составе отделы кредитования, клиентского блока, юридический и залоговой службы. Данные отделы имеет общее наименование – бизнес-подразделение, в связи с этим в должностных инструкциях функционал назначается на бизнес-подразделение, а на практике делится между отделами в связи с «устоявшимися принципами». В случае с залоговым и юридическим подразделениями ситуация разрешается ввиду слишком различной профильной деятельности. Совсем иначе осуществляется процесс

организации работы между кредитным и клиентским блоками. Отдел кредитования, ввиду специфики своей деятельности, должен проводить анализ финансового состояния клиента, считать рисковый рейтинг и выносить решение о целесообразности и безопасности для банка осуществлять кредитную сделку. В то время как для клиентского блока основная задача состоит в привлечении клиентов и продажи продуктов банка. Камнем преткновения становится сбор первичного пакета документов и формирования кредитного досье клиента. На данный момент данные обязанности возложены на отдел кредитования на основании «устоявшихся традиций». Стоит взять во внимание, что численность в кредитном и клиентском подразделении разнится, в первом 7 человек, во втором 12 человек. Из этого вытекают переработки сверх нормы и выходы в выходные дни. На данный момент нагрузка на два отдела распределена так, как показано на рисунке 1.

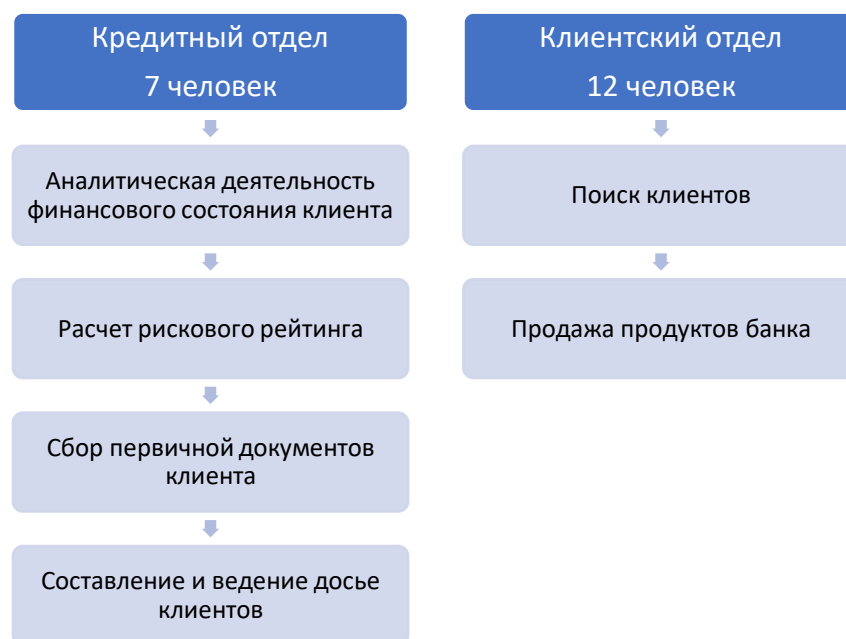


Рисунок 1 – нагрузка на кредитный и клиентский отдел

Для более точного решения проблемы был проведен опрос среди сотрудников кредитного и клиентского подразделений. Кредитному отделу был задан вопрос из-за чего складывается большой объем работы, а

сотрудникам клиентского отдела вопрос об их отношении по поводу передачи части нагрузки. Результаты представлены в графическом виде на рисунке 2 и 3.

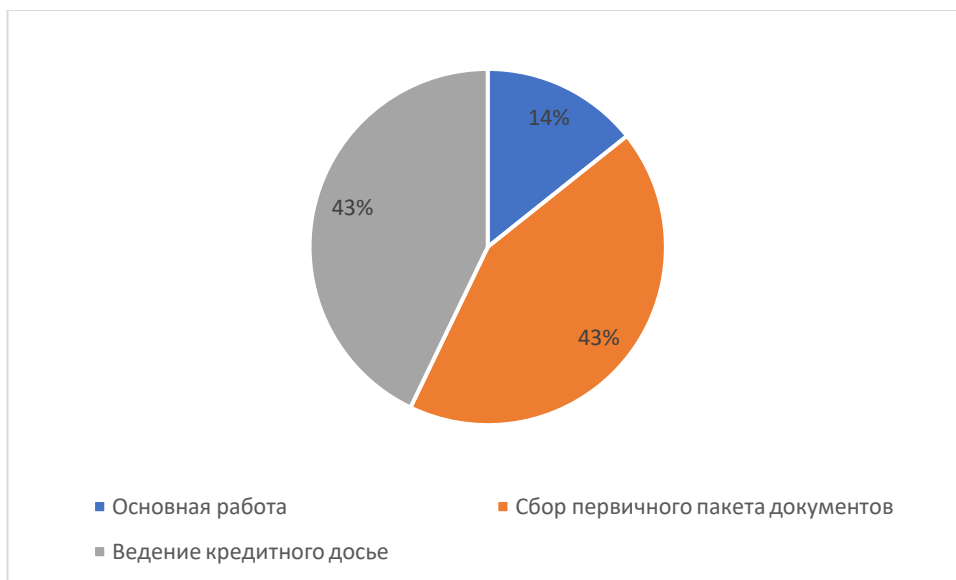


Рисунок 2 – результаты опроса сотрудников кредитного отдела

Из результатов опроса становится очевидным, что большинство сотрудников (6 человек) видят проблему в ведении кредитного досье и сбором первичной документации. Данные обязанности занимают слишком много рабочего времени.

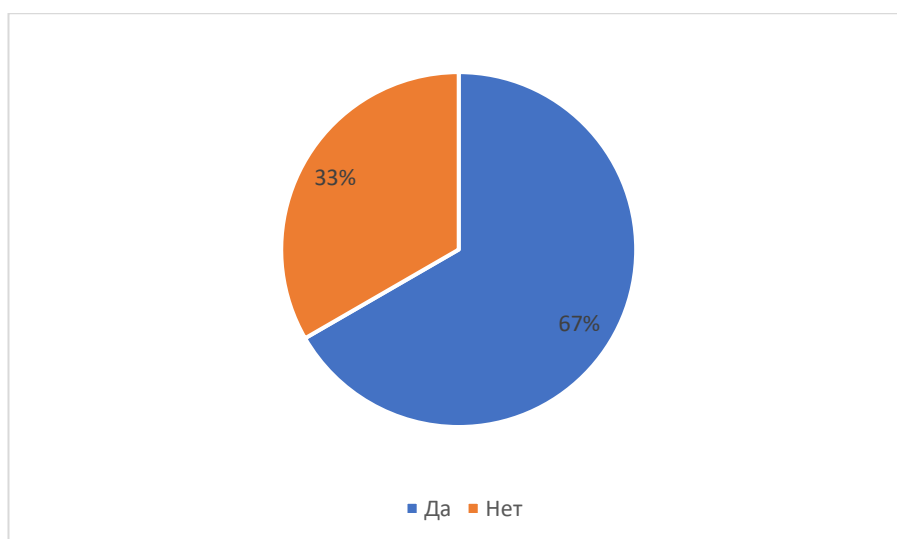


Рисунок 3 – Результаты опроса сотрудников клиентского отдела

Из результатов опроса клиентского отдела видно, что в отделе большинство коллег (8 человек), не против взять на себя часть нагрузки для улучшения общих результатов банка.

В связи с этим предлагается передать часть функционала, а именно сбор первичного пакета документов и ведение кредитных досье в клиентский отдел, это должно повлиять на удовлетворенность сотрудников кредитного отдела и внести вклад в общую удовлетворенность, при этом не снизив удовлетворенность сотрудников в клиентском отделе.

Необходимо также распределить нагрузку внутри клиентского блока ввиду того, что 4 против нововведений. Для наглядного восприятия нагрузка представлена в графическом виде (рисунок 4).



Рисунок 4 – переработанная нагрузка на кредитный и клиентский отдел

Таким образом, мы разгрузим один отдел и не перегрузим второй из-за разделения функционала внутри отдела. Несогласных с нововведениями оставим в группе по поиску клиентов и продажам продуктов банка (старый

функционал), а остальных распределим сбор первичной документации и ведении кредитного досье.

Также необходимо добавить бонусы за сверхурочную работу в виде бесплатных обедов в столовой банка, каждый выход на работу в выходной день должен быть сопровождаться талоном на бесплатный горячий обед.

Материальное вознаграждение. Вторым фактором неудовлетворенности среди сотрудников – несправедливая система материального вознаграждения. На данный момент премирование бизнес-подразделения зависит от объема сделок или, другими словами, от количества реализованных сделок данный показатель напрямую зависит от количества привлеченных клиентов или продажи новых продуктов действующим клиентам. Если клиентский блок не приводит новых клиентов, то целевой показатель объема реализованных сделок не выполняется и возможны случаи де-премирования по независящим от сотрудников кредитного подразделения обстоятельствам. В связи с этим предлагается изменить KPI для кредитного отдела, устранив зависимость показателей от объема сделок и привязать результаты KPI к срокам оформления сделок. Ориентировочные сроки будут основываться на действующей кредитной процедуре. На написание кредитного меморандума с консолидацией до 5 компаний будет выделяться 10 рабочих дней на сделку, от 5 компаний – 14 рабочих дней. Данное мероприятие поможет избежать несправедливого де-премирования и при этом направлено на достижение общей цели без де-мотивации одного из отделов. В таблице 1 приведено сравнение показателей результативности до внедрения проекта и после.

Таблица 1 – Изменение КРІ кредитного отдела

Что изменит	КРІ кредитного отдела до изменений	КРІ кредитного отдела после изменений
Подход к результатам отдела	Реализация 3-х сделок в квартал	Время оформления сделок: консолидация до 5 компаний будет выделяться 10 рабочих дней на сделку, от 5 компаний – 14 рабочих дней.
Возможны ли случаи несправедливого депремирования	Возможно	Невозможны
Зависимость от других отделов бизнес-подразделения	Зависимы	Независимы
Удовлетворенность по фактору «материальное стимулирование»	Не изменяется	Повышается

Отношения в коллективе. На сегодняшний день в коллективе РОО Красноярского, особенно в бизнес-подразделении наблюдается напряженная эмоциональная обстановка. По словам руководителей отделов за последние 2 года возросло количество конфликтных ситуаций и официальных обращений к вышестоящему руководству для разрешения возникших трудностей. Этот эмоциональный фон создает давление на удовлетворенность сотрудников по фактору отношения в коллективе и снижает общий уровень удовлетворенности, а также из-за напряженности есть риск потери опытных специалистов. В текущей ситуации для поднятия удовлетворенности сотрудников предлагается два момента:

- первый – организация ежеквартальных тренингов на сплоченность коллектива. Данное мероприятие будет реализовано при помощи Красноярской школы командообразования и развитие командной культуры. Данная организация специализируется на проблемах низкой вовлеченности и удовлетворенности сотрудников коллектива, а также стрессов в коллективе.

- второй – один из самых распространенных приемов в улучшении отношений в коллективе – совместные мероприятия, при этом, согласно опросу, в коллективе существует явная нехватка нагрузки и здорового образа жизни, в связи с этим предлагается организовать коллективный поход в фитнес-центр NRGYM, данное мероприятие позволит повысить удовлетворенность сотрудников по фактору отношение в коллективе и внести вклад в общий уровень удовлетворенности.

Продвижение по службе. Разработка и внедрение системы самооценки и перфоманс диалога.

Данное мероприятие позволит решить проблемы продвижения по службе. На сегодняшний день у сотрудников банка нет четкого представления о том, как продвигаться по службе, нет прозрачной системы карьерного роста. Данное мероприятие направлено на повышение удовлетворенности по этим пунктам. Руководитель по результатам KPI будет давать обратную связь сотруднику. Это позволит определить эффективность деятельности сотрудника и рассмотреть перспективы;

1) провести анализ через обратную связь, что позволит узнать потребности, проблемы, мотивацию сотрудников;

2) своевременно простимулировать персонал, ввести поощрения (в виде роста зарплаты, повышения в должности, обучения) или выполнить запрос работника

3) отсеять или перевести на должность, соответствующую реальным квалификациям и навыкам сотрудника.

Главное преимущество перфоманс-диалога – возможность, которая позволяет сотруднику взглянуть на себя со стороны, и шанс продемонстрировать свои способности. Такая форма обратной связи позволяет выяснить насколько уровень компетенций сотрудника соответствует целям организации, способен ли он достичь поставленных результатов, оправдывает ли он ожидания работодателя. При этом, этот метод позволяет ответить на более сложные вопросы. Что мешает работнику

эффективно развиваться на занимаемой должности? Подходит ли ему выбранная сфера деятельности? Что нужно сделать, чтобы помочь ему проявить себя? Данные вопросы напрямую связаны с вопросами удовлетворенности.

Возможность принятия участия в управленческих решениях. На сегодняшний день у сотрудников банка отсутствует возможность реализовать свой творческий и управленческий потенциал. Поэтому в данном блоке наблюдается снижение удовлетворенности. Для повышения уровня удовлетворенности по данному фактору предлагается использовать кайдзен систему. Будет создана страница на внутреннем форуме банка, с рабочим названием «Биржа идей», суть которой заключается в том, чтобы сотрудники могли предлагать свои идеи по улучшению бизнес-процессов, по реализации новых продуктов, по повышению уровня продаж и иных мероприятий в банке. Путем создания страницы на внутреннем форуме мы даем возможность сотрудникам реализовывать свои профессиональные амбиции, чувствуя личный вклад и возможность участвовать в принятии управленческих решений. При этом необходимо поощрять сотрудников, чьи предложения были приняты к реализации. Путем донесения коллегам через внутренние каналы связи – почту, информацию о вкладе сотрудника в общее дело.

Система нематериальной мотивации. На данный момент среди сотрудников много людей с профессиональным мотивационным типом, 60% из них имеют низкую удовлетворенность по фактору «признание заслуг», данных система будет направлена на повышение удовлетворенности за счет управление мотивационным типом. Предлагается следующие элементы системы нематериальной мотивации:

1. Награждение лучших сотрудников по итогам отчетного периода. Любой сотрудник, поддерживающий корпоративные ценности банка (доброе имя, честность, надежные отношения с клиентом, командный дух, патриотизм, семья), может претендовать на звание лучшего по итогам

отчетного периода. Основными критериями оценки сотрудника являются выполнение ими ключевых показателей эффективности за отчетный период, успешная реализация крупных проектов или выполнение задач сверх должностных обязанностей. Виды и формы наград, периодичность награждения различны в зависимости от должности сотрудника. Например, управляющий дополнительным офисом награждаются раз в год, а лучший менеджер по продажам каждый месяц. Лучших сотрудников следует выделять не только памятным подарками, но и на страницах корпоративного СМИ, также объявлять благодарность с занесением в трудовую книжку.

2. Конкурсы среди сотрудников, которые будут проводиться по определенным номинациям: конкурс на продажу определенного продукта (продукт будет определяться раз в квартал), конкурс на лучшую идею, конкурс лучшего наставника и тд. За победу в конкурсах сотрудник награждается ценными призами (сертификат на английский, сертификат в школу актерского мастерства, сертификат в стрелковый тир, сертификат на массаж, сертификат в парфюмерный магазин). Итоги конкурсов публикуются на корпоративном портале и внутренних СМИ. Также стоит заметить, что конкурс – своеобразная игра, а геймификация имеет особый эффект – повышает продажи, наращивает клиентскую базу из-за резкого роста конкуренции между сотрудниками.

Все представленные выше мероприятия нацелены на точечное решение проблемы низкой удовлетворенности по факторам. Данные мероприятия предлагается реализовать при помощи проектного подхода ввиду того, что с данной проблемой в компании сталкиваются впервые, а проектная деятельность в банке развита на высоком уровне, в подтверждении последнего стоит рассмотреть проектную деятельность в банке ВТБ.

В банке ВТБ типовые проекты очень обширны. Это и проекты по оптимизации внутренних бизнес-процессов, IT-проекты, проекты по открытию новых точек продаж, новых технологичных офисов,

маркетинговые проекты и тд. Под каждый из проектов формируется команда на базе проектного офиса, который находится в головной организации в Москве.

Типовой проект ПАО ВТБ:

- заказчик внутренний, чаще всего с инициативой проекта выступает Правление банка, либо председатель правления банка, отвечающий за то или иное направление (розничный бизнес, корпоративное направление, маркетинг, внутренний сервис, IT и др);

- в обязательном порядке формируется команда проекта, составляется документ, в котором прописывается команда проекта с функциями каждого участника;

- прописывается полностью содержания проекта, цели, результаты, сроки, ограничения, участники, заинтересованные стороны, коммуникации внутри проекта, риски, бюджет, план работ, календарный план.

Проекты иницируются в основном в головной организации в Москве правлением банка. В данный момент банк перешел на принцип централизованного управления, в случае с проектной деятельностью, она реализовывается через головную организацию.

В банке сформирован проектный офис, причем стоит заметить, что внутри проектного офиса организованы отделы, которые специализируются на отдельных проектах (маркетинговые, связанные с персоналом, технологического развития и др).

В связи с выбранной темой, за последние 5 лет в банке реализовано только 4 HR- проекта – Единая оптимизация инфраструктуры банка на базе частного облака, Единая корпоративная система управления ресурсами, Создание платформы для обучения сотрудников «ilovelearning» и проект по адаптации новых сотрудников на местах.

В банке ВТБ разработан свой корпоративный стандарт по управлению и ведению проектов.

Стандарт Банка ВТБ по управлению проектами (содержание)

1. Глоссарий управления проектами;
2. Базовый контрольный список проекта;
3. Инструмент по составлению Плана проекта;
4. Стандарт оценки и ранжирования проектов;
5. Стандарт оценки операционных рисков результатов проектов;
6. Стандарт оценки рисков информационной безопасности.

Таким образом, в данном пункте были рассмотрены основные направления повышения удовлетворенности сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ. Так как реализовать данные мероприятия предлагается через проекты подход, то далее необходимо проработать описание проекта, а также проанализировать затраты и ожидаемые результаты.

3.2 Описание проекта по повышению удовлетворенности сотрудников компании

Проблема низкого уровня удовлетворенности сотрудников компании – важный элемент HR-стратегии бизнеса. Решение этой проблемы – важная для компании задача. В свою очередь решить данную задачу возможно при помощи проектного подхода, в компании необходима система управления HR-проектами, позволяющая решать такого рода задачи.

Специфика данного проекта заключается в большом объеме аналитической деятельности – замеры уровня удовлетворенности сотрудников, выявление причины снижения удовлетворенности, выявления мотивационных типов сотрудников, для разработки эффективных мероприятий по повышению удовлетворенности, анкетирование сотрудников на выявление факторов, влияющих на удовлетворенность.

На сегодняшний день организация в лице подразделения не имеет в своем штате специалиста, который занимался бы HR-вопросами, нет никакой системы мониторинга по управлению удовлетворенностью сотрудников.

Учитывая низкий уровень общей удовлетворенности, снижение удовлетворенности по социально-психологическим и организационно

управленческим группам факторов, высокую текучесть кадров и растущие ежегодные экономические потери в связи с высокой текучестью, следует внедрить систему по повышению удовлетворенностью сотрудников, основанную на использовании проектного подхода, ввиду уникальности данного вида работы.

Предлагается проект по повышению удовлетворенностью сотрудников, который будет основан на измерении уровня удовлетворенности при помощи матрицы удовлетворенности, выявлении факторов, по которым уровень удовлетворенности будет наименьшим и разработки мероприятий, направленных на повышение удовлетворенности по данным факторам.

Внедрение проекта по повышению удовлетворенности сотрудников позволит повысить заинтересованность работников в продуктивном труде, усилит чувство приверженности к компании, снижению стресса и нервозности в компании, данные манипуляции позволят снизить текучесть кадров и снизить существующие экономические потери.

Цели проекта:

- 1) Разработать и внедрить в организацию системы по мониторингу уровня удовлетворенности сотрудников;
- 2) Разработать мероприятия по повышению уровня удовлетворенности сотрудников.

Инициатор проекта – РОО Красноярский ПАО ВТБ.

Цель, отвечающая критериям SMART:

1. Цель конкретна – разработать и внедрить систему по мониторингу уровня удовлетворенности и разработать мероприятия, направленные на повышение уровня удовлетворенности сотрудников к 24.06.2022 г.
2. Цель достижима – цель достижима, предложения реальны.
3. Цель значима – повысить уровень удовлетворенности персонала.
4. Цель ограничена во времени – в течение 12 месяцев.

Результаты, ожидаемые от проекта:

1) социальные – повышение удовлетворенности сотрудников компании, помочь им повысить свою лояльность и приверженность ценностям компании, снизить текучесть, что будет выражаться в увеличении производительности труда и достижении банка высоких результатов.

2) экономические – сократить расходы, связанные с поиском, отбором, наймом и обучением персонала, снизить репутационные потери, данный показатель будет оцениваться сокращением экономических потерь банка.

Таблица 1 – Признаки проекта

	Придать ли работе над заказом статус проекта?	Да	Нет
1	Мы сталкиваемся с подобной задачей впервые «Да», если в точности такую же задачу не решали.	+	
2	Пути решения представляются очень расплывчато «Да», если нет однозначного и, понимаемого всеми одинаково, решения задачи	+	
3	Проблема еще полностью не определена «Да», если невозможно однозначно определить риски.		+
4	Речь идет об инновационных разработках «Да», если разработки требуют испытаний, или изменения технологии работы клиента.		+
5	Задача имеет междисциплинарный характер «Да», если для решения требуются компетенции в различных дисциплинах, например, в конструировании, химии, экономике и др. Требуются компетенции в управлении персоналом и в экономике.	+	
7	Заказ подразделяется на несколько отдельных заказов, которые взаимосвязаны между собой «Да», если невыполнение одного отдельного заказа ведёт к отказу от остальных заказов.		+
8	Задействованы различные подразделения организации «Да», если нет стандарта взаимодействия различных подразделений. Будут задействованы финансово-экономический отдел, отдел кадров.	+	
9	Для работы над заказом должны быть специально выделены сотрудники с полной или частичной занятостью «Да», если работа над заказом, полностью или частично, не входит в функциональные обязанности сотрудников.	+	
10	Успех будет зависеть больше от хорошей командной работы, чем от достижений гениальных борцов-одиночек «Да», если в работе над заказом требуется непосредственное взаимодействие участников, есть операции, (анкетирование, внедрение проекта в компанию) которые должны выполнять несколько человек одновременно.	+	

Продолжение таблицы 1.

	Придать ли работе над заказом статус проекта?	Да	Нет
11	Потребуется совещания и рабочие заседания всех задействованных лиц «Да», если требуется командная работа.	+	
12	Целесообразно активное управление заказом одним руководителем «Да», если задействованы различные подразделения.	+	
13	Руководителем должен стать тот, кто сможет полностью сконцентрироваться на данной задаче «Да», если предполагаемый объём работы руководителя проекта существенно превышает фонд рабочего времени.	+	
14	Заказ будет выполняться в течение длительного срока «Да», если предполагаемый срок выполнения заказа больше, чем на 30% превышает средний срок выполнения заказа.	+	
15	Заказ характеризуется большими объемами «Да», если предполагаемый срок выполнения заказа больше, чем на 30% превышает средний срок выполнения заказа.		+
16	Заказ подразумевает высокий финансовый риск «Да», если вероятность финансового риска более 20%	+	
17	Заказчик очень важен для нас «Да», если предполагается больше обычного объём работы с заказчиком	+	
18	В политическом плане от успешного выполнения проекта для предприятия зависит многое «Да», если выполнение заказа усиливает конкурентные позиции и позволяет увеличить объём новых заказов.	+	

Проект очень важен компании, так как с его помощью компания достигнет необходимых показателей оптимизации человеческих ресурсов. Проект будет выполняться в течении 12 месяцев, с большими финансовыми рисками, т.к. если проект в реализации не достигнет необходимых результатов в текучести кадров и снижению финансовых потерь банка, вызванных текучестью, то компания будет наращивать данные финансовые потери. От успешности зависит не только финансовые показатели банка, но и

репутация, как одного из лучшего работодателя в регионе. Для решения проблемы необходимы знания о удовлетворенности, мотивации, лояльности, экономике и управлении персоналом.

Таблица 2 – Мандат на реализацию проекта

Название поля	Содержание
Название проекта	Разработка проекта по повышению удовлетворенности сотрудников компании»
Заказчик	РОО Красноярский ПАО ВТБ
Цель проекта (как правило, цель заказчика)	Повышение удовлетворенности сотрудников за счет разработанных мероприятий
Необходимость проекта. (Как проект согласуется с целями компании? Какую проблему решает или какую возможность предоставляет?)	Цель компании к 2023 году войти в число ведущих работодателей региона. Снизить текучесть кадров и экономические потери. Проект будет направлен на оптимизацию работы сотрудников и повышения эффективности работы работников компании.
Ожидаемые результаты проекта, описание созданного продукта проекта. Что сдается заказчику?	Система по мониторингу удовлетворенности персонала, мероприятия по повышению уровня удовлетворенности.
Способ достижения результатов проекта, описание технологии (если она сложная и новая)	Анкетирование, анализ, аналитическая работа, помощь экспертов
Основные предварительные фазы и этапы: Предварительная длительность;	1. Длительность 12
Предполагаемая дата начала (или дата, к которой необходимо закончить проект)	2. Июнь - август 2022 года.
Инвестиционные затраты	720 тыс. руб.
Планируемые источники финансирования	Собственные средства банка
Предполагаемые участники: Внутренние – руководитель проекта, команда проекта, привлеченные специалисты компании, куратор, др.; Внешние – инвестор, поставщики, кредиторы, органы власти, др.;	1. Директор по управлению персоналом, команда проекта, специалисты.

Продолжение таблицы 2

Название поля	Содержание
Актуальность проекта (Внешние и внутренние условия, благоприятствующие проекту в настоящее время)	На протяжении последних 3х лет растет текучесть кадров и экономические потери, в среднем на 10%, банк несет репутационные риски, как работодатель, а также кадровые риски в виде продажи коммерческой тайны уволившимся сотрудниками
Возможные источники или причины рисков	Руководители компании, работники компании, недостаточная поддержка генерального директора, сопротивление руководителей высшего и среднего звена, неполнота и неточность исходной информации, несвоевременное финансирование, изменение политической ситуации
Ограничения проекта	проект должен быть завершен до августа 2022 года. Бюджет не должен выходить за рамки 5 000 000 рублей, а также должны быть соблюдены все условия проекта.
Предположения	Будет сопротивление со стороны управляющего; предложенные мероприятия не приведут к ожидаемым результатам, возможен отложенный эффект.
Дополнительная информация о проекте	Система KPI (в компании внедрена система KPI, но она не работает) может и не быть в конечном результате проекта

АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Цели анализа:

- определить всех заинтересованных лиц;
- понять, как можно сохранить коалицию заинтересованных лиц;
- сбалансировать их вклад и вознаграждение, которое они получат в результате осуществления проекта;
- организовать распределение информации.



Рисунок 1 – Анализ заинтересованных сторон

На рисунке 1 представлены стратегии реагирования на заинтересованные стороны:

1) **сильно – против:** Сторонники действующей системы – Головная организации банка, на данный момент сложившийся уклад их устраивает, они не хотят ничего менять. Для их устранения необходимо привести аргументы за повышения удовлетворенности сотрудников банка;

2) **слабо – против:** Управляющий банком не видит в проекте заинтересованности. Для устранения их нежелания содействовать необходимо ввести его в курс дела по работе с проектом, пояснить работу проекта, а также замотивировать – в случае успешной реализации управляющий сможет рассчитывать на повышение за вклад в развитие банковской сети ВТБ;

3) **слабо – за:** Сотрудники компании сами понимают, что они не удовлетворены своей работой, они заинтересованы работать в компании, но условия труда, стресс и нервозность, переработки не дают им найти внутренних стимулов;

4) сильно – за: руководители среднего и высшего звена. Они заинтересованы в повышении удовлетворенности своих подчиненных, они видят, что сотрудники работают в некомфортных психологических условиях.

Для более продуктивной работы необходимо распределить ответственные лица за определенные действия в проекте. Ниже приведена таблица распределения ответственности между базовой и организацией и проектной командой.

Распределения основных зон ответственности:

X – выполняет работу;

D – самостоятельно принимает решение или является окончательным;

d – принимает решение в составе группы;

C – с ним должны консультироваться;

I – его необходимо информировать;

P – управляет работой и контролирует динамику выполнения

Таблица 3 – Мероприятия в рамках проекта

Фактор, по которому выявлена неудовлетворенность	Что меняем?	Мероприятия, направленные повысить удовлетворенность по фактору	Ожидаемые результаты	Сроки
Большой объем работы	Организацию трудовой деятельности	<p>1. Передать функционал по сопровождению сделок в клиентский отдел, разделить обязанности между людьми на 3 подгруппы по 4 человека – поиск клиентов, сбор первичных документов, составления и ведения досье клиентов. При данном подходе обязанности будут структурированы, и каждый сотрудник будет выполнять только свой функционал, до этого сотрудники клиентского отдела выполняли функции работы не структурировано и на многих сваливалась двойная работа.</p>	Снижение и оптимизация нагрузки на отдел кредитования и клиентский отдел, как следствие, повышения удовлетворенности по фактору объем работы	Сентябрь -Ноябрь 2021

Продолжение таблицы 3.

Фактор, по которому выявлена неудовлетворенность	Что меняем?	Мероприятия, направленные повысить удовлетворенность по фактору	Ожидаемые результаты	Сроки
Несправедливая система оплаты	КРІ	2. Изменить систему оплаты труда кредитным подразделениям, вводим им фиксированный оклад, убираем зависимость от объема сделок и привязываем к срокам написания материалов. Написание кредитного меморандума с консолидацией до 5 компаний будет выделяться 2 недели на сделку, от 5 компаний – месяц.	Поднимаем мотивацию у сотрудников к эффективному выполнению трудовых обязанностей и повышаем удовлетворенность по фактору оплата труда	Сентябрь -Октябрь 2021
Отношения в коллективе	Внутригрупповые взаимоотношения	3. Проводить ежеквартальные тренинги на сплочение коллектива	Улучшаем психологический климат в коллективе и повышаем удовлетворенность по фактору отношения в коллективе	Сентябрь -Декабрь 2021
		4.Организовать коллективный поход в фитнес-центр		Декабрь-Май 2021

Продолжение таблицы 3.

Фактор, по которому выявлена неудовлетворенность	Что меняем?	Мероприятия, направленные повысить удовлетворенность по фактору	Ожидаемые результаты	Сроки
Отношения с руководством	Систему обратной связи с руководством	Внедрить систему перфоманс-диалога по результатам КРІ	Данное мероприятие позволит решить проблемы, связанные с общением с руководством, признанием заслуг и достижений, продвижения по службе, возможность участия в принятии управленческих решений, уровню оплаты труда.	Март-Апрель 2021
Признание заслуг	Систему мотивации	7. Создание новую нематериальную систему мотивации банка. Каждого сотрудника за выдающиеся результаты будем поощрять через внутренние каналы связи, введем практику донесения до коллег достижений лучших сотрудников	Решим проблему с признанием заслуг у сотрудников, замотивируем работников показывать высокие результаты деятельности	Май-Июнь 2021
Возможность участия в принятии управленческих решений	Систему обратной связи в банке	8. Внедряем принцип кайдзен в банке через электронные каналы связи	Повысим удовлетворенность сотрудников по фактору возможность принятия участия в управленческих решениях	

Далее рассмотрим структуру работ проекта по повышению удовлетворенности сотрудников (таблица 4).

Таблица 4 – Структура работ проекта

Цели	Мероприятия	Сроки
Анализ удовлетворенности сотрудников	Разработка инструмента анализа	10 дней
	Проведение анкетирования сотрудников	15 дней
	Анализ результаты, выявление критических факторов удовлетворенности	10 дня
	Ознакомление руководства с отчетом	1 день
Разработка мероприятий по повышению удовлетворенности	Изменение объема работы	15 дней
	Изменение KPI	20 дней
	Разработка системы перфоманс-диалога	11 дней
	Создание кайдзен страницы на форуме	15 дня
	Разработка системы нематериальной мотивации	15 дня
	Организация фитнеса	7 дня
	Организация тренингов на сплоченность коллектива	9 дня
	Формирование отчета о проделанной работе	3 дня
	Доведение результатов отчета до руководства	1 день
Итого	132 дня	

Таким образом, длительность проекта составит 132 дня. Далее рассмотрим затрачиваемые ресурсы.

Затраты на проект по повышению удовлетворенности сотрудников

Таблица 5 – Инвестиционные затраты проекта

Инвестиционные затраты, тыс. руб.	720
Внедрение принципа кайдзен	130
Разработка системы перфоманс-диалога	200
Перераспределение нагрузки	160
Изменение KPI	230

Таким образом, инвестиционные затраты на проект составили 720 тысяч рублей, мероприятия, представленные в таблице 6 будут осуществлены при помощи консалтинговых фирм. Далее рассмотрим текущие затраты проекта.

Таблица 6 – Текущие затраты проекта

Тыс.руб.	0	1	2	3	4	5
Текущие затраты						
Постоянные:	460	460	460	460	460	460
Корпоративный фитнес	310	310	310	310	310	310
Тренинги на сплоченность коллектива	100	100	100	100	100	100
Нематериальная мотивация	50	50	50	50	50	50

Постоянные затраты проекта составили 460 тысяч рублей. Под корпоративный фитнесом понимается аренда зала 2 раза в неделю для совместных корпоративных спортивных игр, занятием в фитнес-клубе и возможностью посещения сауны. Тренинги на сплоченность коллектива рассчитаны на весь персонал и планируются на год. Статья затрат нематериальная мотивация представляет из себя наградной фонд для лучших сотрудников и руководителей согласно отчетному кварталу (более подробно рассмотрена в пункте 3.1).

Таблица 7 – Прогноз прибылей и убытков проекта

Прогноз прибылей и убытков						
Тыс. руб.	0	1	2	3	4	5
Экономическая выгода		919	1 149	1 149	1 149	1 149
Переменные затраты – всего						
Валовая прибыль – всего		919	1 149	1 149	1 149	1 149
Постоянные затраты – всего		460	460	460	460	460
Административно-управленческие затраты – всего						
Финансовый результат от производства и реализации продукции		459	689	689	689	689
Налоги, относимые на финансовый результат – всего						
в том числе						
налог на имущество						
Общий доход		459	689	689	689	689
Убытки предыдущих периодов						
Налогооблагаемая прибыль		459	689	689	689	689
Налог на прибыль		91	137	137	137	137
Чистая прибыль		367	551	551	551	551

Чистая прибыль проекта составит 551 тысячу рублей, в целом проект экономически прибыльный, но для полноты информации необходимо проанализировать движение денежных средств в рамках проекта.

Таблица 8 – Движение денежных средств проекта

Движение денежных средств						
Тыс. руб.	0	1	2	3	4	5
Операционная деятельность						
1. Денежные поступления - всего		919	1 149	1 149	1 149	1 149

Продолжение таблицы 8.

Движение денежных средств						
Тыс. руб.	0	1	2	3	4	5
1.1. Денежные поступления от продажи продукции		919	1 149	1 149	1 149	1 149
1.2. Прочие доходы от операционной деятельности						
2. Денежные выплаты - всего		551	597	597	597	597
2.1. Затраты на производство и сбыт продукции		460	460	460	460	460
2.2. Платежи в бюджет и внебюджетные формы		91	137	137	137	137
3. Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции (п.1-п.2)		367	551	551	551	551
Инвестиционная деятельность						
4. Поступления средств - всего						
4.1. Продажа имущества						
4.2. Продажа финансовых активов (паи, ценные бумаги)						
5. Выплаты на приобретение внеоборотных активов	720					
6. Сальдо потока от инвестиционной деятельности (п.3-п.5)	- 720	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 8.

Движение денежных средств						
Тыс. руб.	0	1	2	3	4	5
7. Сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности (п.3+п.6)	- 720	367	551	551	551	551
8. Сальдо потока нарастающим итогом (чистый доход)	- 720	- 352	198	749	1 301	1 852
9. Коэффициент дисконтирования	1	0,9524	0,9070	0,8638	0,8227	0,7835
10. Дисконтированное сальдо потока по производственной и инвестиционной деятельности	- 720	- 335	180	647	1 070	1 451
11. Дисконтированное сальдо потока нарастающим итогом (чистый дисконтированный доход)	- 720	- 1 055	- 875	- 227	842	2 293

Положительный денежный поток при принятых затратах прогнозируется на 4 год реализации проекта, начиная с 4 года проект будет приносить положительные денежные потоки. В заключении проанализируем показатели эффективности проекта.

Таблица 9 – Показатели эффективности проекта

Показатель эффективности	Значение
NPV, тыс. руб.	2 293
IRR, %	2%
BP, год	3

Таблица 10 – Планируемые показатели результативности проекта.

Показатель	До реализации проекта	После реализации проекта	Изменения, %
Уровень удовлетворённость персонала, %	40%	44%	10%
Текучесть кадров, %	40	36	-10%
Потери, вызванные текучестью кадров, тыс. руб.	4 596	3 447	-25%

Таким образом, NPV проекта составило 3 244 тысячи рублей, внутренняя норма доходности проекта 27%, а срок окупаемости проекта 2 года, при данном уровне затрат и полученной экономической выгоде от сокращения потерь проект можно считать эффективным и принять к реализации. Однако, так как проект достаточно нетипичный, необходимо проанализировать риски проекта.

3.3 Риски проекта по повышению удовлетворенности сотрудников

Далее была сформирована команда экспертов, ниже представлены критерии отбора экспертной группы.

Критерии при выборе экспертов:

- высшее экономическое или управленческое образование
- стаж работы от 10 лет
- опыт в должности руководителя от 2 лет
- причастность к вопросам, связанным с персоналом или управлением человеческими ресурсами

Состав экспертной группы:

- 1) заместитель управляющего по корпоративному направлению. Стаж работы в банковской сфере 20 лет, в должности руководителя 7 лет;

2) руководитель отдела по работе с персоналом, стаж работы в банке 10 лет, в должности руководителя 3 года;

3) начальник отдела кредитования ключевых корпоративных клиентов;

4) начальник отдела по работе с ключевыми корпоративными клиентами.

С помощью экспертов компании на стадии планирования были выявлены 11 основных рисков проекта:

1) увеличение стоимости проекта – при увеличении стоимости проекта, есть вероятность, что проект станет неэффективным;

2) незаинтересованность персонала – существует риск отказа сотрудников от участия в мероприятиях в рамках проекта ввиду отсутствия интереса. Незаинтересованность также снижает процент вовлеченных сотрудников, что негативно влияет на эффективность проекта;

3) снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия;

4) отложенный эффект – данный риск предполагает отсутствие ощутимого эффекта от проекта после реализации предложенных мероприятий. Иными словами, после реализации проекта не сразу можно будет четко проследить результаты, скорее всего данные мероприятия будут иметь накопительный эффект через неопределенный срок;

5) риск невыполнения запланированных работ – при отсутствии реализации каждого из запланированных в рамках проекта мероприятий проект может оказаться недостаточно эффективным, так как все мероприятия ориентированы на результат;

6) риск недостаточной квалификации команды проекта – команда проекта ранее не сталкивалась с проектом такой направленности. Вследствие недостаточной квалификации данных членов команды проекта может быть некорректно осуществлена аналитическая часть проекта, а также разработка и реализация мероприятий проекта и увеличение стоимости проекта;

7) нежелание персонала переходить на новую систему – при проведении анализа об отношении сотрудников к изменениям, выявилось, что 50% сотрудников за нововведения, а 40% - против, поэтому существует риск нежелания персонала переходить на новую систему управления человеческими ресурсами и возникновения напряженности в коллективе;

8) неэффективность работы системы КРІ и перераспределения нагрузки – возможен риск неэффективных показателей результативности, внедренных в результате проекта.

Качественный анализ рисков.

Таблица 11 – Экспертное ранжирование рисков

Эксперт	Риск 1	Риск 2	Риск 3	Риск 4	Риск 5	Риск 6	Риск 7	Риск 8
1	2	7	3	8	1	4	6	5
2	1	8	3	7	2	4	5	6
3	1	7	3	8	2	4	5	6
4	1	7	2	8	3	4	6	5
Среднее арифметическое	1,25	7,25	2,75	7,75	2	4	5,5	5,5
Итоговый ранг по среднему арифметическому	8	2	6	1	7	5	3	4
Медиана рангов	1	7	3	8	2	4	5,5	5,5
Итоговый ранг по медиане	8	2	6	1	7	5	3	4
Сумма рангов	5	29	11	31	8	16	22	22
Отклонения от средней суммы рангов	-13	11	-7	13	-10	-2	4	4
Квадрат отклонения суммы рангов	169	121	49	169	100	4	16	16

Далее рассчитаем коэффициент конкордации Кендалла, для определения согласованности экспертов.

$$\frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)} = \frac{7728}{8064} = 0,95$$

Основываясь на значении коэффициента Кендалла, мы можем утверждать, что мнение экспертов согласовано и корректно принять ранжирование, полученное экспертным методом.

Таким образом, риски, согласно экспертной оценке, ранжируются следующим образом:

1. Увеличение стоимости проекта;
2. Незаинтересованный персонал;
3. Отложенный эффект;
4. Неэффективность работы системы КРІ и перераспределения нагрузки;
5. Риск недостаточной квалификации команды проекта;
6. Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия;
7. Риск невыполнения запланированных работ;
8. Нежелание персонала переходить на новую систему.

Для наглядности построим розу рисков (рисунок 1).



Рисунок 1 – Роза рисков проекта по повышению удовлетворенности сотрудников.

Анализ чувствительности. Количественная оценка рисков.

По мнению экспертов, наиболее влиятельные риски на проект – риск незаинтересованности персонала и увеличение стоимости проекта. Первый не позволит вовлечь всех сотрудников в проект, а как следствие целевые показатели не будут достигнуты. Второй способен сделать проект экономически нецелесообразным. Нами был проведен анализ чувствительности проекта. Первый фактор, который мы меняли – экономические потери, вызванные текучестью. Изначально задали целевой показатель – снижение на 25% и далее с шагом в 1%, а также увеличивали стоимость проекта с шагом в 1% и далее смотрели, как изменится NPV и срок окупаемости проекта.

Для начала мы провели анализ чувствительности фактора «экономические потери», и получили следующие результаты.

Таблица 12 – Анализ чувствительности фактора «экономические потери»

Показатели/изменения	25%	20%	19%	18%	17%
Потери, вызванные тк после внедрения проекта, тыс. руб.	3 447	3 676	3 722	3 768	3 814
Экономическая выгода, тыс. руб.	1 149	919	873	827	781
Инвестиционные затраты, руб.	720	720	720	720	720
NPV проекта, руб.	3 089	779	317	- 144	- 606
BP, год	2	4	4		

Таким образом проект можно считать эффективным, если в результате его реализации нам удастся снизить потери, вызванные текучестью кадров минимум в 19%, далее проект становится экономически невыгодным, при этом значительно увеличивается срок окупаемости.

Теперь необходимо проанализировать влияния такого фактора, как увеличение стоимости проекта. В процессе анализа мы увеличили стоимость инвестиционных затрат. Полученные данные представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ чувствительности фактора «стоимость проекта»

Показатели/изменения	0%	5%	6%	7%	10%	25%
Потери, вызванные тк после внедрения проекта, тыс. руб.	3 447	3 447	3 447	3 447	3 447	3 447
Экономическая выгода, тыс. руб.	1 149	1 149	1 149	1 149	1 149	1 149
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	720	756	763	770	792	900
NPV проекта, тыс. руб.	3 089	2 897	2 859	2 821	2 706	2 130
BP, год	2	2	2	2	2	3

В результате проведенного анализа мы выяснили, что стоимость проекта может возрасти вплоть до 25% и выше, это приведет к увеличению срока окупаемости до 3 лет.

Для более релевантной информации нами были проанализированы влияние факторов «снижение экономических потерь» и «увеличение стоимости проекта» одновременно. В результате нами были получены данные, отраженные в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ чувствительности проекта

Показатели/изменения	25%, 0%	20%, 5%	17%, 6%
Потери, вызванные тк после внедрения проекта, руб.	3 447 167	3 676 976	3 814 864
Экономическая выгода, руб.	1 149 055	919 246	781 358
Инвестиционные затраты, руб.	720 000	756 000	763 200
NPV проекта, руб.	3 089 819	587 719	- 836 825
BP, год	2	4	-

Таким образом, предельное увеличение экономических потерь составила 20%, а предельное повышение стоимости проекта на 5%, далее

проект не имеет экономического смысла, NPV проекта становится отрицательным.

Опираясь на качественный анализ рисков, а также на анализ чувствительности проекта, нами были разработаны стратегии реагирования на риски.

Таблица 15 – Стратегии реагирования на риск

№	Риск	Стратегия реагирования	Потенциальные действия по реагированию
1	Увеличение стоимости проекта	Разделение	Заключение контрактов с фиксированной стоимостью
2	Незаинтересованный персонал	Снижение	Маркетинг проекта. Донесения через внутренние каналы связи – почту, информации о предстоящем проекте, о его целях, о предстоящих мероприятиях в рамках проекта, о пользе участия в проекте.
3	Нежелание персонала переходить на новую систему;	Снижение	Маркетинг проекта
4	Отложенный эффект	Принятие	
5	Неэффективность работы системы КРІ и перераспределения нагрузки	Разделение	Разработку КРІ сотрудников возьмет на себя консалтинговая организация

Продолжение таблицы 15.

№	Риск	Стратегия реагирования	Потенциальные действия по реагированию
6	Риск недостаточной квалификации команды проекта	Снижение	Привлечение в команду проекта специалиста из вне
7	Снижение эффективности труда сотрудников за счет отвлечения на побочные мероприятия	Снижение	Контроль за выполнением трудовых обязанностей
8	Риск невыполнения запланированных работ;	Снижение	Контроль за выполнением этапов проекта во время реализации

Таким образом, стратегией реагирования на все определенные в ходе экспертной оценки риска является их снижение. Стандартные мероприятия по снижению рисков – маркетинг проекта, контроль за выполнением сроков, обучение сотрудников и привлечение сторонней помощи.

Резюмируя описание проекта, оценку эффективности и рисков, мы делаем вывод о том, что проект нетипичный для банка и является сложным, ввиду большого объема аналитической деятельности. Направления деятельности по повышению удовлетворенности сотрудников разработаны на основании проведенного анализа, в том числе и при помощи авторской методики. При внедрении подобного проекта вне операционного офиса банка необходимо корректировать направления деятельности по повышению

удовлетворенности, ввиду уникальности факторов удовлетворённости сотрудников банка.

Анализ показал, что наибольшие проблемы, связанные с удовлетворенностью, возникают в большом объеме работы, несправедливой оплате труда и напряженных отношениях внутри коллектива, так же наиболее неудовлетворенный персонал – сотрудники с инструментальным и профессиональными типами мотивации, что должно выражаться в повышении и возможности заработка денег – данные факторы не удовлетворены.

Проект не предполагает средний уровень инвестиционных вложений и окупится через 6 месяцев.

Также требуется ежегодно замерять уровень удовлетворенности и удовлетворенность по факторам среди сотрудников ввиду того, что удовлетворенность – понятие динамическое и имеет свойство меняться с течением времени или из-за ряда других обстоятельств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время многие организации уделяют повышенное внимание взаимоотношениям с клиентами и определяют эффективность своей деятельности через оценку удовлетворенности потребителей. Однако, ключевым ресурсом, благодаря которому эта удовлетворенность достигается, является персонал организации. Поэтому важным процессом в деятельности любой организации становится определение потребностей сотрудников и оценка степени их удовлетворенности

В теоретической части исследования были изучены существующие подходы к определению удовлетворенности, измерению ее уровня и подходы к повышению. На основании существующих подходов было выведено собственное определение удовлетворенности, в нашем понимании удовлетворенность – динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения сотрудников банка к выполняемой работе, к банку, зависящая от ряда индивидуальных факторов.

В работе были проанализированы основные источники удовлетворенности и факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников банка.

На основе существующих методов по измерению и изучению удовлетворенности персонала была разработана авторская методика по измерению уровня удовлетворенности и разработан комплекс мер по повышению удовлетворенности персонала коммерческого банка. Суть методики заключается в опросе сотрудников посредством двух анкет и использовании матрицы удовлетворенности для наглядного представления о факторах, которые влияют на удовлетворенность персонала.

Во второй части исследования был проведен анализ операционного офиса Красноярский ПАО ВТБ на уровень удовлетворенности сотрудников, анализ финансово-хозяйственной деятельности, а также SWOT анализ. Уровень текучести кадров в РОО Красноярский за 2019 год составил 40%

высококвалифицированного персонала. Основные факторы, которые послужили причинами увольнения:

- 1) большой объем работы;
- 2) несправедливое вознаграждение;
- 3) стресс и нервозность на рабочем месте;
- 4) авторитарный стиль управления;
- 5) отсутствие признания, справедливой оценки труда, обратной связи;
- 6) низкий уровень мотивации и социальной поддержки работников

Данные причины увольнения совпадают с факторами, по которым снижена удовлетворенность сотрудников.

В работе были выявлены мотивационные типы сотрудников РОО Красноярский ПАО ВТБ, которые в процентном соотношении выглядят следующим образом:

- инструментальный тип – 55%;
- профессиональный тип – 35%;
- патриотический тип – 3%;
- хозяйственный тип – 2%;
- люмпенизированный тип – 5%.

По итогам оценки удовлетворенности различных категорий сотрудников банка был сделан вывод о среднем уровне удовлетворенности персонала. Отмечается низкая удовлетворенность персонала аспектами, имеющие наибольшее значение, в частности, это касается высокого уровня рабочей нагрузки, несправедливой материальной мотивации, высоким уровнем стресса на рабочем месте. Данные аспект нашли отражения при формировании факторов удовлетворенности.

Проанализировано применение проектного подхода в банке ВТБ, из чего сделан вывод, что в банке проектная зрелость находится на высоком уровне.

В третьей части исследования был разработан проект по повышению уровня удовлетворенности персонала операционного офиса банка. Для того,

чтобы эффективно повысить удовлетворенность сотрудников банка были разработаны ряд рекомендаций, которые частично основываются на подходах, рассмотренных в первой главе исследования. В рамках проекта основными направлениями для повышения уровня удовлетворенности являются изменение рабочей нагрузки в бизнес-подразделениях, повышение уровня сплоченности и корпоративного духа в коллективе, изменение показателей эффективности для более прозрачного и честного принципа материальной мотивации, внедрение системы обратной связи, реализация собственных амбиций путем получения возможности в принятии управленческих решений.

Проект предполагает большой объем аналитической деятельности, а также инвестиционных вложений. Также данный проект, возможно, будет иметь отложенный эффект и увидеть изменения представится возможным лишь спустя несколько лет. Главный показатель эффективности проекта – снижение текучести кадров и потерь, вызванных текучестью. Снижение текучести производится посредством повышения удовлетворенности сотрудников.

Проект является экономически эффективным, NPV проекта составило 3 244 тыс.руб, внутренняя норма доходности 27%, а срок окупаемости составил 6 месяцев.

Итак, удовлетворенность персонала банка – важнейшая составляющая успешности банка. Кадры являются одной из основных частей, обеспечивающей стабильность и эффективность в работе, конкурентные преимущества, а также поддерживающей высокий деловой потенциал банка. Ориентация работников на достижение целей банка должна быть главной задачей руководства и при помощи управления уровнем удовлетворенности эту задачу можно решить.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Кучин, М.А. Как предотвратить текучесть кадров / М.А. Кучин // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания – Новосибирск. - 2017. – № 9. – С.15.

2 Марсов Д.Ю. Как решить проблему текучести кадров / Д.Ю. Марсов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики – Ивановский государственный университет. – Иваново. – 2018. – 219.

3 Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях / В.В. Черноусова // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ / НЧОУ ВПО "Кубанский социально-экономический институт». – Краснодар; – 2016. – 3.

4 Причины текучести кадров [Электронный ресурс]: практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru>.

5 Управление текучестью персонала [Электронный ресурс]: электронная библиотека Finances.social – Режим доступа: <https://finances.social.ru>.

6 Текучесть кадров - причины массового движения сотрудников на предприятиях [Электронный ресурс]: Московский консалтинговый центр "Психоконсалтинг" – Режим доступа: <http://psikonsalting.ru>.

7 Текучесть персонала: определение, виды, расчет и формула [Электронный ресурс]: НаймТруда — понятно и грамотно о трудовом праве – Режим доступа: <https://naimtruda.com>.

8 Расчёт текучести кадров, или как проанализировать эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]: 2019 IPSHNIK.COM Режим доступа: <https://ipshnik.com>.

9 Скавитин, А.А., Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]: бизнес портал административно управленческий портал AUP.RU – Режим доступа: <http://www.aup.ru>.

10 Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации [Электронный ресурс]: Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

11 Текучесть кадров, как измерить, как предотвратить? [Электронный ресурс]: Деловой портал об HR, карьере и эффективности персонала. Тренинг центр Алексея Широкопояса – Режим доступа: <http://hr-media.ru>.

12 Нотченко Виктория Валентиновна, Жукова Марина Владимировна Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях. [Электронный ресурс]: Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. 2017. №2 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

13 Какова норма текучести персонала? [Электронный ресурс]: Информационное агентство Клерк.Ру («Клерк») – Режим доступа: <https://www.klerk.ru>.

14 Текучесть кадров в организации [Электронный ресурс]: Электронный портал ВВcont – Режим доступа: <http://bbcont.ru>.

15 Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или как платить меньше, но, чтобы работали лучше? / Н.В. Самоуткина. – Ростов на Дону: Феникс, 2014.

16 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: 2-е издание / Хайнц Хекхаузен // СПб.: Питер; М.: Смысл, 2013. – 157 с.

17 Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин // М.: Издательство ЭКМОС. – 2016.

18 Демененко, И.А, Фалько, А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И.А. Демененко, А.И. Фалько // Novainfo: н.-м. журнал. – 2016. – Т. 3. – №56. Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/9302>.

19 Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения / Москва: Академия труда и социальных отношений. – 2018. – №3.

20 Курбанова, П.Ш. мотивация и стимулирование кадров на предприятии / П.П. Курбанова, С.А. Кузнецов // Воронеж: ВГЛТА. – 2013.

21 Цыпленкова, М В. Основы менеджмента: учебное пособие / М.В. Цыпленова, И.В. Моисеенко, Н.В. Гуремина, Ю.А. Бондарь // Академия Естествознания. – 2013.

23 Герчиков, В.В. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. Часть.2. // Мотивация и оплата труда. 2005. - № 2. - С. 53-62. № 3. - С. 2-6.

24 Российская академия образования, государственное научное учреждение «Институт образования взрослых РАО», «Практическая андрагогика», книга 1.

25 Основные направления совершенствования структуры управления АПК Саенко И.И. В Сборнике: Достижения Современной Науки Сборник Материалов XIII Международной Научно-Практической Конференции. 2016. С. 633-640.

26 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий в системе управления Иванова И.Г., Саенко И.И. Экономика И Предпринимательство. 2016. № 11-3 (76-3). С. 661-663.

27 Инновации в управлении персоналом Саенко И.И., Мавриц В.А. В Сборнике: В мире науки и инноваций. Сборник Статей Международной Научно-Практической Конференции: В 8 Частях. 2016. С. 114-116.

28 Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации Саенко И.И., Михеева В.А. Политематический Сетевой Электронный Научный Журнал Кубанского Государственного Аграрного Университета. 2017. № 127. С. 330-339.

29 Крамор А.М. Анализ влияния удовлетворенности трудом на текучесть кадров//Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». - 2014. -10 с.

30 Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Теория организации. -Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. -395 с.

31 Марсов Д.Ю. Как решить проблему текучести кадров//Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. -Иваново.: Ивановский государственный университет, 2012, No2(19). -249-256 с.

32 Берщakov П.В., Трененков Е. М. Управление потенциалом персонала. Предпринимательский подход: уч. Пос. -М: Т.К.Велби, 2004. -144 с.

33 Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Управление персоналом. 2003. No 10. С. 25-30.

34 Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика/ С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С.С. Попов. М.: ИПУ РАН, 2002. -110 с.

35 Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ.-М.: ИНФРА-М. 2002.-328 с.

36 Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании//Мотивация и оплата труда-2011. -No 2.- С.78-84.

37 Стимулирование и мотивация персонала [Электронный ресурс]: Электронный портал Цертиком – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua>.

38 Основные теории мотивации персонала [Электронный ресурс]: Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

39 Модели и теории мотивации [Электронный ресурс]: проект «Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство» – Режим доступа: <https://motivtrud.ru>.

40 Золотарева Ю.В. Теории мотивации и их место в концепции маркетинга [Электронный ресурс]: журнал «Российское

предпринимательство» No 12 / 2010 – Режим доступа: <https://motivtrud.ru>.
<https://creativeconomy.ru>.

41 Мотивация в предпринимательстве с точки зрения процессуальных теорий мотивации [Электронный ресурс]: Электронный портал «Энциклопедия менеджмента» - Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>.

42 Основные теории мотивации и стимулирования персонала [Электронный ресурс]: Электронный портал «Кадрируем» - Режим доступа: <http://kadriuem.ru>.

43 Теория справедливости С. Адамса [Электронный ресурс]: Электронный портал «Энциклопедия менеджмента» - Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru>.

44 Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс]: Галяутдинов Р.Р. Сайт преподавателя экономики. 2013-2018 г. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru>.

45 Мотивация в работах отечественных ученых [Электронный ресурс]: информационный ресурс Киберпедия – Режим доступа: <https://cyberpedia.su>.

46 Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]: Галяутдинов Р.Р. Сайт преподавателя экономики. 2013-2018 г. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru>.

47 Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия [Электронный ресурс]: портал Института экономических преобразований и управления рынком – Режим доступа: <http://www.socioego.ru>.

48 Теория мотивации и обогащения труда Ф. Герцберга предприятия [Электронный ресурс]: Информационно-управленческий портал «У» - Режим доступа: <https://port-u.ru>.

49 Суханова И.М, Поощрения и наказания в системе управления персоналом [Электронный ресурс]: сайт компании «АКСИМА: Консультирование, Исследования, Тренинги» - Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru>.

50 Понятие «социальной адаптации» [Электронный ресурс]: информационный портал Психология, воспитание личности – Режим доступа: <http://psihdocs.ru>.

51 Носков Е.А., О некоторых аспектах теоретических основ адаптивных систем образования [Электронный ресурс]: журнал Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2017. №3 (29). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

52 Как определить и оценить лояльность сотрудников [Электронный ресурс]: Проект HR-Portal – Режим доступа: <http://hr-portal.ru>.

53 Пугач В.Н, Бажин К.С. Проект-менеджмент как способ инновационных изменений сотрудников [Электронный ресурс]: журнал Концепт. 2016. №11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

54 Социально-психологический климат: диагностика и формирование [Электронный ресурс]: Проект HR-Portal – Режим доступа: <https://hr-portal.ru>.

55 Метод социометрических измерений [Электронный ресурс]: энциклопедия психодиагностики Psylab.info – Режим доступа: <http://psylab.info>.

56 Социометрия Дж. Морено — методика, процедура, обработка результатов. Социограмма [Электронный ресурс]: Информационный портал Psyfactor 2001-2019 – Режим доступа: <https://psyfactor.org>.

57 Федотенко, Ю. Выплата бонусов -один из видов мотивации [Электронный ресурс]: «Трудовое право», 2011, №12. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

58 Утенин, В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс] «Elitarium» - Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

59 Скрипко Л. Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям / Л. Е. Скрипко // Кадровик, 2012 – №2. – С. 96 – 104.

60 Скрипко Л. Е. Персонал компании как заинтересованная сторона в системе менеджмента: что мы знаем об этом? / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 50 – 55.

61 Смирных Л. Е. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? / Л. Е. Смирных. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 52 с.

62 Смирных Л. Е. Условия занятости и удовлетворенность работников на российских предприятиях / Л. Е. Смирных // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 8. – С. 73–81.

63 Соловьев В. Взаимоотношения в коллективе как фактор качественного менеджмента / В. Соловьев // Стандарты и качество. – 2010. – № 7. – С. 60 – 62.

64 Соловьева Ю. П. Концепция внутреннего маркетинга / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 125 – 127.

65 Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.

66 Сорока В. Измеряем удовлетворенность персонала / В. Сорока // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 119 – 123.

67 Старков А. М. Отношение к труду в условиях трансформации российского общества / А. М. Старков // Социология власти. – 2008. – № 1. – С. 165–170.

68 Тарасова Н. А. Удовлетворенность персонала трудом: понятие и оценка. / Н. А. Тарасова, Н.Е. Лоншакова. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inesp.ru>.

69 Тартышева Н. А. Методология управления адаптивностью сотрудников при формировании организационного поведения персонала / Н. А. Тартышева // Материалы XI региональной научно-технической конференции "Вузовская наука - Северо-Кавказскому региону". Том третий. Экономика. Ставрополь: СевКавГТУ, 2007. – 267 с.

70 Трегулова Н. Г. Управленческий потенциал как конкурентное преимущество организации / Н. Г. Трегулова, Т. А. Васильева // Научное обозрение. – 2010. – No 4. – С. 83 – 86.

71 Управление качеством образования в высшей школе / под ред. Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 315 с.

72 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

73 Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

74 Федорова Е. Система управления персоналом по стандартам ИСО: методические рекомендации / Е. Федорова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – No 11. – С. 72 – 76.

75 Федоров А. С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения / А.С. Федоров // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – No 9. – С. 28-34.

76 Фонтено Г. Четыре метода оценки удовлетворенности потребителя / Г. Фонтено, Л. Хенке, К. Карсон // Деловое совершенство. – 2006. – No 4. – С. 6 – 12.

77 Фролов С. С. Социология организаций: учебник. / С. С. Фролов – М.: Гардарики, 2016. – 384 с.

78 Харченко К. В. Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений / К. В. Харченко // Социологические исследования. – 2009. – No 7. – С. 32 – 38.

79 Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах монография / под общ. редакцией Р. М. Нижегородцева и С. Д. Резника. – М.: Пенза, 2008. – 394 с.

80 Чудакова Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала. / Е. Чудакова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – No 3. – С. 10 – 17.

81 Шанк Дж.К. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности: пер. с англ. Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес- Микро», 2019. – 288 с.

82 Шапиро С. А. Влияние удовлетворенности трудом на эффективную мотивацию персонала / С. А. Шапиро // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – No 16. – С. 309-317.

83 Шестаков Е. М. Применение современных методов менеджмента качества. Управление персоналом / Е. М. Шестаков // Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели организационного совершенства: материалы междунар. семинара. – Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002. – 159 с.

84 Широченская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И. П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – No 2. – С. 36 – 45.

85 Эсаулова И. Для чего нужны стимулы: анализ действующей системы мотивации персонала / И. Эсаулова // Кадровый менеджмент. – 2008. – No 1. – С. 39 – 47.

86 Ядов В. А., Киссель А., А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования //Социологические исследования. 2014. – No 1. – С. 78-87.

87 Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – 92 p.

88 Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3issue 4 (2011). Pp: 77 – 86.

89 Brayfield A. H., Crockett W. H. Employee attitudes and employee performance // Psychol. Bull. 1955. – Vol. 52. – Pp. 396 – 424.

90 Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. Human Relations, 1999, – No 52(8), Pp. 999 – 1028.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест оценки мотивации В.И. Герчикова

ФИО _____

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я –полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу. 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности. 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

Продолжение приложения А

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был. 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.

6. Заработная плата и премии 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
7. Доплаты за квалификацию 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы 1) Очень важно
2) Не очень Важно
3) Совсем не важно
9. Социальные выплаты и льготы, пособия 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
10. Доходы от капитала, акций 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
11. Любые дополнительные приработки 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п. 1) Очень важно
2) Не очень важно
3) Совсем не важно
14. Выигрыш в лотерею, казино и пр. 1) Очень важно
2) Не очень важно

Продолжение приложения А

3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться. 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам. 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

Продолжение приложения А

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника Вашей организации? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации. 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда. 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения. 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

Окончание приложения А

- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета по измерению уровня удовлетворенности

Анкета 1. От чего зависит Ваша удовлетворённость трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворённость? Респондентам будет предложено отметить степень влияния нижеприведенных факторов на удовлетворённость трудом любым удобным способом

Таблица 1. Анкета влияния факторов на удовлетворённость трудом

Факторы удовлетворённости трудовой жизни		Влияние на удовлетворённость			
		Сильно влияет (22-16)	Влияет, но в меньшей степени (15-8)	Не влияет (7-1)	Затрудняюсь ответить
1	Уровень организационной культуры банка				
2	Отношение в коллективе				
3	Отношение с непосредственным руководством				
4	Предоставление социальных льгот				
5	Уровень оплаты труда				
6	Оснащение рабочих мест				
7	Физические условия труда				
8	Безопасность и охрана труда				
9	Информирование об изменениях, вносимых руководством банка				
10	Эффективность обмена информацией				
11	Возможность участия в принятии управленческих решений				
12	Оснащенность рабочего места				
13	Качество работы вспомогательного и обслуживающего персонала				

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы 1.

Факторы удовлетворённости трудовой жизни		Влияние на удовлетворённость			
		Сильно влияет (22-16)	Влияет, но в меньшей степени (15-8)	Не влияет (7-1)	Затрудняюсь ответить
14	Помощь банка в реализации собственных идей				
15	Объем работы				
16	Возможность продвижение по службе				
17	Признание заслуг, успехов достижений				
18	Возможность повышение квалификации				
19	Возможность стажировок				
20	Роль банка в обществе				
21	Миссия и видение банка				
22	Цель и стратегия банка				

Анкета 2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни в организации?

На данном этапе респондентам будет предложено отметить любым удобным для них способом, насколько они удовлетворены факторами трудовой жизни.

Таблица 2. Анкета удовлетворённости трудовой жизни

Факторы трудовой жизни	Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
1	Уровень организационной культуры банка				
2	Отношение в коллективе				
3	Отношение с непосредственным руководством				

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы 2.

Факторы трудовой жизни	Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
4 Предоставление социальных льгот					
5 Уровень оплаты труда 6 Оснащение рабочих мест					
7 Физические условия труда					
8 Безопасность и охрана труда					
9 Информирование об изменениях, вносимых руководством банка					
10 Эффективность обмена информацией					
11 Возможность участия в принятии управленческих решений					
12 Оснащенность рабочего места					
13 Качество работы вспомогательного и обслуживающего персонала					
14 Помощь банка в реализации собственных идей					
15 Объем работы					
16 Возможность продвижение по службе					
17 Признание заслуг, успехов достижений					

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы 2.

Факторы трудовой жизни		Удовлетворён (22-17)	Скорее удовлетворён (16-11)	Скорее не удовлетворён (10-6)	Не удовлетворён (5-1)	Затрудняюсь ответить
18	Возможность повышение квалификации					
19	Возможность стажировок					
20	Роль банка в обществе					
21	Миссия и видение банка					
22	Цель и стратегия банка					

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Тест «Причины текучести кадров»

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1. Не видите возможности продвижения по службе	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	

Вопрос 2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

1. Я уже имею приемлемое предложение	
2. У меня есть несколько вариантов на выбор	
3. В ближайшее время я работать не собираюсь	
4. Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	

Продолжение приложения В

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

1. Я уже сделал для организации все, что мог	
2. Не удовлетворен своей работой в организации	
3. Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, что меня здесь недооценили	

Вопрос 4. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

1. Неверно избранная специальность	
2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный уровень квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

1. Плохое оборудование рабочего места	
2. Устаревшее оборудование и инструменты	
3. Старые технические средства	
4. Плохое состояние зданий, сооружений	
5. Устаревшая мебель и дизайн помещений	
6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда (шум, грязь, пыль, холод, темно и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	

Продолжение приложения В

Вопрос 6. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

1. Система оплаты труда неверная	
2. Оплата производилась не по труду	
3. Недоволен материальным поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше бы работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	

Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

1. Большая интенсивность труда, очень уставал	
2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе (маялся от безделья)	
4. Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рванный ритм»)	
5. Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	

Вопрос 8. Нарушали ли Вы?

1. Устав организации	
2. Правила внутреннего трудового распорядка	
3. Должностные инструкции	
4. Контракт (трудовой договор)	
5. Договор о материальной ответственности	
6. Другие внутренние положения и локальные нормативно-правовые акты	
7. Ничего не нарушал	

Продолжение приложения В

Вопрос 9. Социально-психологический климат в коллективе

1. В коллективе меня постоянно «обходили»	
2. Постоянные дразги и скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	
4. Чувствовал себя неудобно, «чужаком»	
5. Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
6. Полный беспорядок и групповщина	
7. Слишком безразличное отношение друг к другу	
8. Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	

Вопрос 10. Отношение к Вам вышестоящего руководства.

1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением	
3. Часто было неуважительное, без учета моей личности	
4. Не обращали внимания и не замечали меня	
5. Бестактное и некультурное (нецензурные выражения)	
6. Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем не помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
9. Слишком требовательное и принципиальное	
10. Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	

Вопрос 11. Ваша социальная удовлетворенность.

1. Работа далеко от дома	
2. Частые и длительные командировки (в т. ч. местные)	
3. Плохо работает общественный транспорт	

Продолжение приложения В

Продолжение вопроса 11.

4. Слишком мало оставалось свободного времени	
5. Не было служебного роста	
6. Не повышалась моя квалификация	
7. Не получал социальных благ (мат. помощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваша должность _____

Ваш возраст лет. _____

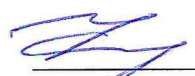
Продолжительность работы в компании _____ лет _____ месяцев.

Спасибо!

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой


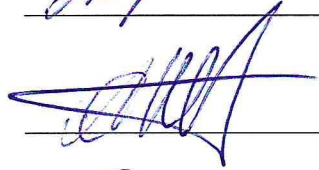


С.Л. Улина
подпись
«26» 06 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект по повышению удовлетворенности сотрудников компании (на
примере РОО красноярский ПАО ВТБ)

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

Научный руководитель		к.э.н., доцент	О.С. Нагаева
Выпускник			А.Я. Шлябин
Рецензент		Начальник	Черепанова А.А.

Красноярск 2021