

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

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
« _____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель _____ доцент, канд.экон.наук Н.Ш. Зарипова
подпись, дата _____
Выпускник _____ О.А. Кленина
подпись, дата _____
Рецензент _____ доцент, канд.филос.наук М.И. Майорова
подпись, дата _____

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования персонала в организации (банке).....	6
1.1. Сущность системы стимулирования персонала организации.....	6
1.2. Особенности системы стимулирования персонала банков и коммерческих организаций.....	14
1.3. Критерии эффективности стимулирования персонала коммерческих банковских организаций.....	22
Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России»	27
2.1. Характеристика объекта исследования	27
2.2. Система стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России»	34
2.3. Влияние системы стимулирования на деятельность персонала коммерческих банковских организаций.....	46
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ПАО «Сбербанк России»	50
Заключение	61
Список использованных источников	64
Глоссарий.....	71
Приложение	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Эффективность деятельности любой организации зависит во многом от качества и результатов труда ее работников, которые, в свою очередь, определяются тем, как он стимулируется. Именно поэтому вне зависимости от влияния прочих внешних и внутренних факторов на деятельность бизнеса вопросы мотивации и стимулирования работников всегда должны иметь первоочередное значение.

Нестабильность состояния бизнес-процессов в мировой экономике способствует дестабилизации их экономического развития. В такой ситуации возрастаёт роль банков, являющихся системообразующим элементом экономики любого типа, и возникает необходимость повышения эффективности их деятельности.

В условиях жесткой конкуренции современный банк, в том числе и коммерческий, оптимально используя человеческие ресурсы, повышая качество управления ими, обеспечивая стабильность кадрового состава путем улучшения социально-экономических показателей финансовой деятельности, будет способствовать получению дополнительных конкурентных преимуществ на финансовом рынке.

Современные коммерческие банки зачастую экономят средства за счет сокращения численности сотрудников, пытаясь максимально автоматизировать банковское дело путем замещения роли персонала компьютерными технологиями, что приводит к оттоку квалифицированных кадров из банковской сферы, ведет к увеличению уровня текучести, и, как следствие, падению спроса на банковские услуги. Очевидно, что в условиях нестабильности рыночной экономики проведение реформирования банковской системы, которое предусматривает предотвращение банкротства, погашение невозвращенных кредитов, неуплаченных процентов и других видов издержек, без качественного управления человеческими ресурсами становится невозможным.

Тема стимулирования персонала является одной из основополагающих в современном менеджменте. Все большее число руководителей компаний стали обращать внимание на необходимость совершенствования оплаты труда, премирования, льгот, а также на материальное и нематериальное стимулирование работников.

Известно, что в настоящее время заработка плата это не является основным «двигателем» труда. Реализовывать свои навыки и умения только ради материальной составляющей для персонала уже неактуально, поэтому компании стараются ввести определенные поощрения, социальные пакеты, определенным образом стимулировать их к действиям и с помощью этого добиваться поставленных целей и показателей деятельности организации.

Проблема мотивации и стимулирования персонала является базовой в любом разделе труда. Являясь основой психологии личности, она определяет человеческую активность и детерминирует особенности поведения и деятельности.

Степень разработанности проблемы. Вопросам стимулирования в области управления персоналом уделялось особенное внимание в работах следующих ученых В.В. Адамчука, О.С. Виханского, В.П. Галенко, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, А.П. Егоршина, А.Л. Жукова, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, В.К. Потемкина, А.И. Рахманова, Э.А. Уткина, С.В. Шекшни, Р.А. Яковлева и др.

Среди иностранных авторов, занимавшихся проблемами мотивации и стимулирования персонала следует отметить прежде всего М. Альберта, Д. Макклеланда, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Р. С. Смита, А. Файоля, Г. Форда, Ф. Хедоури, А. Хоскинга, Г. Шмидта, Г. Эмерсона, Дж. Эренберга и др.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала коммерческого банка.

В соответствии с целью определены задачи:

- выявить особенности системы стимулирования персонала банков и коммерческих организаций;
- проанализировать методы оценки системы стимулирования персонала коммерческих банковских организаций;
- проанализировать систему стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк»;
- определить влияние системы стимулирования на деятельность персонала банка;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования является система управления персоналом.

Предмет исследования – система стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России».

В работе использована научная и периодическая литература различных авторов, публикующие свои статьи в книгах, журналах, учебных пособиях, интернет-ресурсы, отражающая суть исследования данной проблемы на современном уровне, отчетность и информация с официального банка, прочие актуальные источники информации.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, глоссария, приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты системы стимулирования персонала в организации (банке)

1.1. Сущность системы стимулирования персонала организации

Коренные изменения происходят и в психологии личности, ее трудовых, жизненных ценностях и потребностях, а также в условиях жизнедеятельности. Улучшение качества жизни, условия жизни и труда обусловлены научно-техническим и социальным прогрессом. В настоящее время основными ценностями становятся время и знания, приводящие к увеличению спроса на обучение в высших учебных заведениях и к необходимости постоянно развиваться в процессе трудовой деятельности, расширяя и обогащая свои знания. Изменяется отношение человека к труду¹.

Теперь труд - средство самовыражения и самоутверждения, реализация собственного опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства². Многие женщины наравне с мужчинами стремятся к карьерному росту, совмещая это со своими семейными обязанностями. Все больше людей наемному труду предпочитают собственный бизнес. Становится востребованной виртуальная занятость, когда отсутствует необходимость выполнять работу в определенное время и в установленном месте³.

Появление новых мотивов трудовой деятельности сопровождается появлением принципиально новых стимулов трудовой активности, направленных на повышение квалификации, освоение смежной профессии, обогащение содержания труда, реализацию социальных целей работников.

¹Калинин Д.Д., Нарожняя К.Г., Терещенко Ю.С Система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала в условиях реструктуризации предприятий нефтегазовых отраслей // ФЭн-наука. - 2015. - № 1 (40). - С. 17-18.

² Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. - 2015. - № 1 (356). - С. 124-126.

³ Колесников И.В., Валиуллина Д.А., Ищенко К.А Повышение мотивации и стимулирования персонала и эффективности работы на российских предприятиях // Вестник магистратуры. -2015. - № 1-1 (40). - С. 154-156.

Последнее обстоятельство особенно актуализирует проблему разработки новой концепции мотивации работников, поскольку их социальная самореализация происходит в условиях отказа от ранее существующей практики трудового колLECTIVизма.

Свойство непрерывности мотивационного комплекса обусловлено необходимостью установления причинно-следственных связей между мотивами разного уровня и разной степени напряженности в связи с воздействием определенных стимулов и последовательного включения мотивов при управлении трудовой деятельностью работников. К такому типу мотивации, как известно, относится формирование у работников отношения к организации «как второму дому», достигаемое при клановой организационной культуре⁴.

Статусные факторы формирования мотивационного комплекса, в первую очередь, обусловлены престижностью работы в данной организации и ролевым статусом работника в ней. Другими словами, эти факторы характеризуют степень признания работника организацией, способствуют развитию мотивации на достижение и признание. Технологические факторы формирования мотивационного комплекса связаны с содержанием и сложностью трудовой деятельности, ее способностью приносить работнику удовлетворение⁵. Эти факторы непосредственно зависят от условий труда и оказывают заметное влияние на содержание мотивационного процесса, выбор средств стимулирования, что обусловлено различными мотивационными возможностями используемых технологий трудовой деятельности.

Проблема эффективности мотивации и стимулирования труда персонала достаточно широко рассматривается в научной литературе в

⁴ Пимонова О.В. Нематериальная мотивация в управлении персоналом организации // В сборнике: Современное состояние и приоритетные направления развития аграрной экономики в условиях импортозамещения. - 2015. - С. 148-152.

⁵ Редькина Е.А., Петелина Т.О. Мотивация один из элементов управления персоналом // В сборнике: Глобализация науки: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А.. Уфа, 2015. - С. 76-78.

настоящее время. Это объясняется тем, что работоспособная система стимулирования труда обеспечивает не только социальную и творческую активность работников, но и повышение общей эффективности деятельности организации.

Стимулированием служит такой инструмент управления мотивацией работника, с помощью которого происходит побуждение к активной деятельности с использованием различных стимулов, способных удовлетворить человеческие потребности. Система стимулирования направлена на повышение производительности труда, а также на заинтересованность работников в конечных результатах деятельности организации. Стимулирование представляет собой процесс «поощрения коллективов и отдельных работников к повышению эффективности трудовой деятельности»⁶.

Проблема мотивации и стимулирования персонала были и остаются предметом исследования многих поколений ученых-экономистов. Так вопросы управления стимулированием труда представлены в работах Ю.В. Вернаковой⁷, О.В. Ильиной⁸, А.Я. Кибанова⁹, В.В. Травина¹⁰, Т.А. Труфановой¹¹, которые выделяют такие характеристики стимулирования трудовой деятельности как системный характер, а также зависимость вознаграждения не только от трудового вклада сотрудника, но и от вложенного им капитала.

⁶Плакса Ю.В. Система стимулирования персонала как средство административного управления // В книге: Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организаций: монография / под ред. д.э.н. Резниковой О.С. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. - С. 128.

⁷ Вернакова Ю.В. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организаций / Вернакова Ю.В., Ланкина М.Ю. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета: Научно-образовательный и прикладной журнал. Серия Социально-экономические науки. - № 3. - 2015. - С. 47-51.

⁸Ильин А.Е. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда / А.Е. Ильин, О.В. Ильинова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 9. - С. 2-5.

⁹Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. Пособие. – М.: ИНФАРМ-М, 2013. - 301 с.

¹⁰Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.

¹¹ Труфанова Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы - 2013. - №4 - С. 217-223.

По словам авторов содержательных теорий мотивации, необходимо выявить потребности, которые являются для человека насущными, и подобрать соответствующие им стимулы¹². Поэтому основная задача руководителя в сфере управления персоналом – это выявить то, что движет каждым работником компании, и грамотно направить его способности и навыки в русло ее интересов с целью максимального эффекта¹³.

В системе управления стимулирование представляет собой важную функцию управления человеком. Как отдельная функция управления стимулирование имеет целенаправленный характер, его влияние на работника вызывает повышение результативности его деятельности. В отношении каждого работника это влияние является индивидуальным, зависит от организационной культуры предприятия и влияния внешней среды. Однако конечным результатом мотивации является достижение стратегической цели и удовлетворение потребностей предприятия.

Стимулирование труда - это один из элементов трудовой ситуации, оказывающий влияние на поведение людей в сфере труда. Одновременно стимулирование несет в себе и материальную нагрузку, и нематериальную, которая позволяет сотруднику реализовать себя как личность и как профессионального работника¹⁴.

Во многообразии методов стимулирования персонала можно выделить экономические, организационно-административные и социально-психологические.

Стимулирование выполняет социальную, экономическую и нравственную функции.

¹²Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 79.

¹³ Еникеев, Б. И., Галина, А. Э. Оценка эффективности работы персонала в банке (на примере ООО «ПромТрансБанк»)/Б. И. Еникеев, А. Э. Галина//Новая наука: От идеи к результату. -2016. -№ 5-1 (84). -С. 62.

¹⁴ Кучеренко Н.А. Роль стимулирования труда персонала в обеспечении повышения эффективности деятельности предприятия в условиях инновационного развития // В сборнике: Инновационные процессы в формировании интегрированных структур региональных промышленных комплексов Поволжья . - 2017. - С. 178.

Социальная функция обеспечивается формированием общественной структуры благодаря разным уровням доходов, которые в существенной степени зависят от влияния стимулов на людей. К тому же, формирование потребностей и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Экономическая функция проявляется в том, что стимулирование труда способствует увеличению эффективности производства, которое выражается в росте производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция обуславливается тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственную атмосферу в обществе¹⁵.

Стимул труда – это побудительная причина заинтересованности в труде¹⁶. К примеру, в трудовой деятельности стимулами могут являться блага, имеющиеся в свободном распоряжении организации.

В свою очередь, стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Оно направлено на привлечение большего количества людей в компанию, устраниению прогулов, мотивацию на выполнение текущих заданий на более высоком уровне и др. Зачастую компания исчерпывает все возможности предоставления материального стимулирования, и ей необходимо привлечь работника уже нематериальными методами воздействия, при этом не исключая материального вознаграждения¹⁷.

¹⁵ Кучеренко Н.А. Роль стимулирования труда персонала в обеспечении повышения эффективности деятельности предприятия в условиях инновационного развития // В сборнике: Инновационные процессы в формировании интегрированных структур региональных промышленных комплексов Поволжья. . - 2017. - С. 179.

¹⁶ Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова; под ред. А. Я. Кибанова. -М.: Проспект, 2015. – С. 8.

¹⁷ Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 80.

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Система стимулирования труда - это комплекс мер, реализуемый организацией и направленный на повышение производительности труда путем стимулирования работы сотрудников¹⁸.

Главная задача стимулирования заключается в интенсификации процесса превращения потребностей в мотивы, которые активизируют деятельность человека и трансформируют в нее имеющиеся в сознании предписания.

Опыт развитых стран показывает, что от частоты стимулирования зависит, насколько часто будут воспроизводиться нужные действия, а под влиянием стимулов определяется продолжительность времени их действия.

Стимулирование может выражаться в нескольких видах¹⁹:

- актуальное (осуществляемое посредством заработной платы) и перспективное (с возможностью карьеры и участия в собственности);
- дифференцированное (воздействие одного и того же стимула на разные аспекты деятельности по-разному) и недифференцированное (всякая цель требует особого стимулирования);
- жесткое (основанное на принудительной склонности людей к установленным действиям). Примером может послужить сдельная заработка плата. Целью является принуждение к выполнению большего и лучшего, чем это установлено поручениями;
- мягкое (основанное на внешней склонности к деятельности).

Например, социальный пакет как его инструмент, который в современной России часто может иметь намного большее значение, чем выраженная в денежной форме заработка плата.

¹⁸Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 79.

¹⁹Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 80.

Стимулирование труда предусматривает формирование условий, при которых активная трудовая деятельность, приносящая установленные, заранее закрепленные результаты, служит необходимым и достаточным условием удовлетворения существенных и социально определенных потребностей работников, вырабатывание у них мотивации к труду.

Рассмотрим более подробно особенности материального и нематериального стимулирования труда.

Система материального стимулирования представляет собой методы материальной заинтересованности работника в достижении определенных результатов деятельности, может быть денежной и неденежной. Материальное стимулирование позволяет регулировать поведение людей посредством различных премий и санкций. Чаще всего применяются следующие виды материального стимулирования в организациях:

- заработка плата, твердые оклады и премиальные выплаты;
- участие в прибылях организации и в акционерном капитале;
- бонусы, оплата транспортных расходов, расходов на еду и связь;
- медицинское обслуживание, обучение/переобучение работника и др.

Однако материальное стимулирование не единственный способ воздействия на работников и здесь необходимо рассмотреть методы воздействия посредством нематериального вознаграждения.

Система нематериального стимулирования работников предполагает совокупность взаимосвязанных составляющих, с помощью которых принимаются и реализуются решения о нематериальном вознаграждении работников²⁰. Нематериальное стимулирование персонала включает в себя широкий спектр методов вознаграждения, к примеру:

- награждение дипломами, сертификатами;
- стажировки за счет организации для повышения профессионального уровня;

²⁰Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 80.

- подчеркивание важной роли определенного сотрудника компании (например, рукопожатие с руководителем) или предоставление большей самостоятельности в принятии решений;
- перевод сотрудника на новую должность и др.

По результатам опроса, проведенного в 2016 году компанией HeadHunter среди российских компаний было выявлено, что самыми эффективными методами вознаграждения, по мнению сотрудников, являются: оплачиваемый полис ДМС, компенсация расходов на питание, оплата проезда в общественном транспорте, а также дополнительные дни отпуска. Что касается работодателей, то, по их мнению, самыми эффективными методами являются проведение корпоративных мероприятий, оплата мобильной связи, подарки к праздникам и различного рода скидки²¹.

Таким образом, в условиях экономического кризиса и низкого уровня заработной платы в экономике наиболее актуальны формы и методы материального стимулирования. Хотя мировая практика свидетельствует о том, что система стимулирования персонала организации должна предусматривать не только материальное обеспечение, но и нематериальные способы вознаграждения, которые весьма привлекательны для работодателей при необходимости оптимизации расходов на персонал. При эффективном сочетании обоих видов стимулирования можно воздействовать не только на трудовое поведение сотрудников компаний, но и на такие процессы и явления, как текучесть персонала, производительность труда и др.

Основные тенденции в изменении стимулирования работников в настоящее время:

- гибкая система оплаты труда в основе которой достигнутый и закрепленный экономически и законодательно необходимый уровень постоянной части заработной платы и постепенное увеличение ее переменной части,

²¹ Сарычева, Е. Премии-2017: схемы, которые мотивируют персонал и экономят бюджет/Е. Сарычева//Коммерческий директор. -2017. -№ 1. -С. 29.

-обеспечение связи уровня оплаты труда с его производительностью и эффективностью,

-расширение сферы применения коллективных форм стимулирования труда работников,

- системы участия в прибылях,

-гибкий график работы²².

Стимулирование должно осуществляться по последовательной схеме: от удовлетворения человеческих потребностей низшего уровня (физиологических) до высших (психологических). Внедряя эту схему, следует учитывать тот факт, что только удовлетворение первичных потребностей побуждает к дальнейшему удовлетворению вторичных.

Во многих российских организациях постепенно разрабатывают системы стимулирования и способы мотивации персонала, но есть и такие в которых долгие годы они остаются неизменными. Сложность в том, что данная работа требует не только финансовых затрат, а изменения философии организаций, осознание ценности человека и перехода от классической теории управления к теории человеческих ресурсов.

1.2. Особенности системы стимулирования персонала банков и коммерческих организаций

Изучению кадровой политики, повышению ее роли в развитии банковской системы посвящено множество работ зарубежных и российских авторов. Так, известный американский специалист Г. Хэмел уделяет особое внимание реструктуризации кадровых служб банков, повышению их роли и расширению функциональных обязанностей сотрудников отделов по работе с персоналом. По мнению Б. Хичкока, для эффективного управления кадровыми ресурсами целесообразно обновлять принципы формирования и

²²Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 79.

управления трудовым коллективом, осваивать инновационные технологии работы с кадрами, которые будут поддерживать высокую исполнительскую дисциплину и дистанционно оценивать процесс выполнения работы в региональных кадровых подразделениях банков. Особого внимания заслуживает технология мотивации, основанная на комплексной оценке ключевых показателей эффективности деятельности – KeyPerformanceIndicators (KPI), которая базируется на принципе адекватного вознаграждения за полноценное достижение поставленных целей и выполнение стратегических задач. Инновационным инструментом управления человеческими ресурсами считают сегодня теорию поколений В. Штрауса, согласно которой, в отличие от традиционного подхода к возрастной сегментации сотрудников, разграничиваются возрастные категории различных поколений, их ценности, разное восприятие жизни²³.

В работах многих российских ученых учитывается стратегия современных государственных преобразований в стране, направленная на создание социально-ориентированной рыночной экономики. При этом особая роль отводится эффективной кадровой политике, приоритетной задачей которой является совершенствование системы стимулирования и оплаты труда персонала.

Как показывает практика в стратегии управления в банковском секторе, в том числе России, приоритетной задачей большинства коммерческих банков остается совершенствование системы стимулирования и оплаты труда.

В отличие от традиционной для российских предприятий тарифной системы фонда заработной платы, западные специалисты в области управления человеческими ресурсами предлагают множество методик, основанных на корпоративном подходе к оплате труда, среди которых

²³Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю. Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. - 2016. - № 11 (683). - С. 3.

наиболее популярной и достаточно объективной является балльно-факторная оценка (грейдинг, грейдирование)²⁴.

Грейдинг базируется на создании определенных групп должностей, их позиционировании и распределении в иерархической структуре организации, а также в назначении определенного уровня заработной платы для конкретной группы работников в соответствии с ценностью данной позиции для компании. Основным преимуществом грейдирования является взаимосвязь и зависимость должностного оклада от квалификации и уровня компетенции сотрудников. Внедрение системы грейдов в банки предполагает развитие социальной, прозрачной политики стимулирования и программ карьерного роста, благодаря которым сотрудники смогут владеть информацией о возможностях изменения уровня доходов при горизонтальном или вертикальном перемещении по карьерной лестнице. Принципы такой системы дают возможность компаниям формировать кадровые резервы для ключевых направлений деятельности и рационально распределять затраты по оплате труда²⁵.

Система грейдинговой мотивации позволяет сотруднику оценить свою роль и осознать место в существующей должностной иерархии; в зависимости от функциональных обязанностей, уровня их сложности, зоны ответственности и получить справедливое вознаграждение за труд; оценить перспективы карьерного роста, а также прогнозировать временные рамки ожидания возможности увеличения заработной платы; последовательно планировать и повышать уровень профессиональной компетенции, необходимый для перехода на новый уровень грейда.

Так, согласно модели материального стимулирования персонала по грейдингу, в ЗАО КБ «Ситибанк» все рядовые специалисты были разделены

²⁴ Карамутдинова Д.М., Валирова Н.В., Шакурьянова Ю.Р. Внедрение системы грейдирования для повышения эффективности деятельности научно-исследовательских проектных институтов // Нефтегазовое дело. - 2013. - № 1. - С. 409–417.

²⁵ Балыхин Г.А., Мясникова О.Ю. Анализ передового опыта совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в коммерческом банке // В сборнике: Труды VII международной научно-практической конференции «Инженерные системы 2015». - С. 368.

на «клерков» (начинающих сотрудников) и «офицеров» (квалифицированных работников). Для каждой из этих групп предусматривались квалификационные ранги и уровни заработной платы: распределение окладов начинающих сотрудников соответствовало шести цифровым грейдам, а квалифицированных работников – буквенным зарплатным уровням – Q, R, S, T, U, V. При этом средний должностной оклад цифрового грейда составил 24000 рублей, в то время как стартовый оклад сотрудника с буквенным рангом может быть более 38000 руб. (пересмотр заработной платы и ранга предусматривается два раза в год)²⁶.

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

Среди других банков систему грейдов используют Сити Банк, Банк Москвы, ABNAMRO, Ренессанс Капитал, а также такие компании как ТНК-BP, Pepsi, IBM, GeneralElectric и др.²⁷

В качестве примера успешной реализации современных зарубежных технологий повышения эффективности персонала можно рассмотреть деятельность КБ «Уралсиб». В этом банке более пяти лет успешно функционирует прогрессивная система стимулирования персонала, основанная на ключевых показателях эффективности (КПЭ) работы сотрудников различных категорий с соблюдением принципа единства стратегии, процессов и организационной структуры. Для выполнения годовых планов на различных уровнях бизнеса обозначаются план-

²⁶ Карамутдинова Д.М., Валирова Н.В., Шакурьянова Ю.Р. Внедрение системы грейдинга для повышения эффективности деятельности научно-исследовательских проектных институтов // Нефтегазовое дело. - 2013. - № 1. - С. 409–417.

²⁷ Чуланова О.Л. Эффективность внедрения технологии грейдинг при мотивации и стимулировании персонала // Материалы Афанасьевских чтений. - 2017. - № 2 (19). - С. 77.

факты выезначения показателей деятельности. КПЭ банка методом каскадирования раскладываются на ключевые показатели департаментов, отделов и работников. В системе стимулирования банка КПЭ играют роль коэффициента трудового участия, а сумма бонусного вознаграждения рассчитывается на бизнес-единицу по фондообразующим критериям и внутри подразделения распределяется с учетом исполнения должностных обязательств. В соответствии с утвержденной картой сбалансированных оценок разрабатывается индивидуальный план каждого сотрудника с развеской по ключевым показателям деятельности²⁸. Несмотря на ряд преимуществ такой системы стимулирования, зарубежный и отечественный опыт измерения КПЭ в различных организациях показывает, что зачастую возникают трудности сбора и обработки большого объема информации для регулярного и своевременного анализа деятельности отдельных сотрудников, а также сложные формы отчетов ослабляют заинтересованность руководства коммерческих банков этой системой.

В последнее время наиболее распространенным диагностическим подходом является определение рейтинга работы персонала в российских компаниях путем аттестации методом «360 градусов», основанным на комплексном анализе субъективных оценок окружающих отдельного сотрудника людей²⁹. Несмотря на то, что с помощью такой рейтинговой системы можно аттестовать любого сотрудника организации, на практике в коммерческих банках она применяется, в основном, для оценки качества работы руководящего звена. При этом эффективность деятельности руководителя оценивается по всему кругу (360 градусов) его взаимодействий: с непосредственным линейным и функциональным руководителем, с коллегами, с подчиненными, с клиентами, с партнерами, а

²⁸ Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках / Л.А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3.

²⁹ Балыхин Г.А., Мясникова О.Ю. Анализ передового опыта совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в коммерческом банке // В сборнике: Труды VII международной научно-практической конференции «Инженерные системы 2015». - С. 369.

также учитывается самооценка и личное восприятие результатов своей работы (рис. 1).

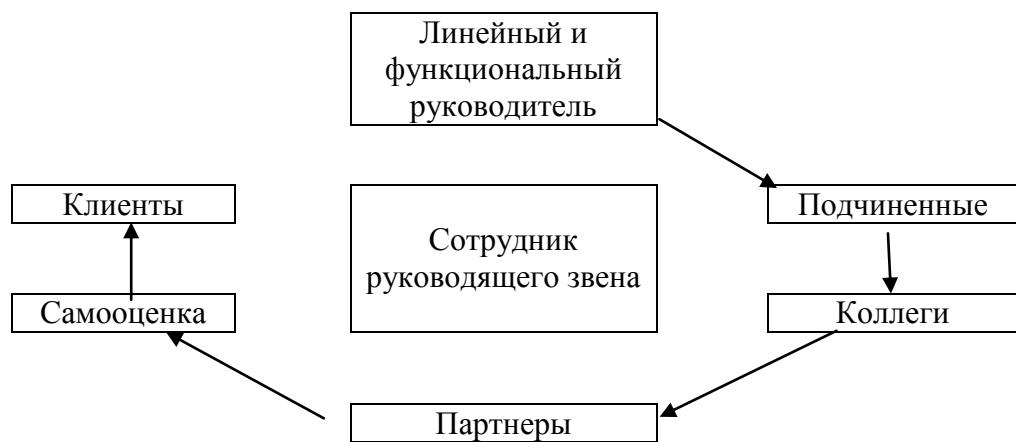


Рисунок 1 -Схема диагностики сотрудника руководящего звена по принципу метода «360 градусов»³⁰

Автором данного метода П. Уордом предполагалось, что применение такого вида диагностики, позволит получить объемную картину, понять насколько эффективно работник высшего звена выполняет свои обязанности, выявить его сильные и слабые стороны. Результаты аттестации по методу «360 градусов» дают возможность выработать стратегию мотивации и развития персонала руководящего звена, усовершенствовать стиль руководства и повлиять на поведение подчиненного сотрудника. Среди основных преимуществ метода аттестации «360 градусов» следует выделить возможность получения одновременно качественных и количественных оценок работы, а также повысить объективность оценивания за счет вовлеченности большого количества людей, находящихся на различных иерархических уровнях организационной структуры.

Однако для получения объективной обратной связи сотрудников друг о друге возникает необходимость обеспечивать высокий уровень

³⁰ Балыхин Г.А., Мясникова О.Ю. Анализ передового опыта совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в коммерческом банке // В сборнике: Труды VII международной научно-практической конференции «Инженерные системы 2015». - С. 370.

конфиденциальности. Поэтому внедрение такой системы требует дополнительного привлечения сторонних организаций для сбора и анализа информации. К сожалению, данная методика не является универсальной, в большинстве случаев она дает представление только о личностных качествах и не подходит для определения квалификационного уровня сотрудников и прибыли, которую они приносят компании.

В развитие действующей практики перехода от интуитивной оценки деятельности персонала коммерческого банка и стимулирования его результативности необходимы более точные и объективные оценочные показатели успешности банковского бизнеса, эффективности работы сотрудников и руководителей отделений, а также критерии, которые будут определять соответствующий уровень вознаграждения в условиях влияния правовых, административных, технологических, рыночных факторов.

Определение рейтинга работы персонала путем аттестации методом «360 градусов», основанном на комплексном анализе субъективных оценок окружающих отдельного сотрудника людей применяется в ПАО «Сбербанк»³¹.

На сегодняшний день можно говорить о разработанных и конкретно применяемых системах мотивации и стимулирования на отдельных предприятиях.

Так например, в США корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Большинству сотрудников этих компаний не более 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Администрации корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помочь в подборе нянь, корпоративные детские сады и

³¹Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю. Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. - 2016. - № 11 (683). - С. 4.

ясли, а также организует праздники для сотрудников с детьми разных возрастов³².

Британская компания "Бритиш Телеком" подхватила идею экспериментов с гибким графиком работы. К числу преимуществ подобной формы организации труда можно отнести: предоставление работнику максимально эффективно сочетать свои личные интересы и интересы компании; экономия на аренде помещений под офис и организации полноценных рабочих мест; обеспечение максимально возможной отдачи от работника с учетом его психофизиологических особенностей ("совы" или "жаворонки") и др. Основным недостатком такой формы организации труда сотрудников является изоляция от коллектива, потеря чувства общности и принадлежности к референтной группе коллег по работе. Так же сотрудники награждают ценными подарками и туристическими путевками в соответствии с достигнутыми успехами.

Существует так же апгрейд социального пакета, как способ стимулирования. Например, в известной всему миру компании Google. Помимо таких пряников как: обеспечение трехразовым бесплатным питанием, наличие стилиста в компании, и большого количества компенсационных выплат, используется принцип «кафетерия». Принцип "Кафетерий" - предоставление возможности работнику в соответствии с его уровнем должности, опыта работ и заслуг перед Компанией выбрать необходимые ему социальные льготы.

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система "PayforPerformance" - "плата за исполнение". Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Так компания Xerox разработала комплексную

³²Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 78.

систему материального стимулирования, в частности балльную оценку результатов продаж. Этот пример является ярким так как их система называется "Оплата против риска". Для того чтобы получать бонусы за свою работу, сотрудники должны отказаться от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались³³.

В ПАО «Сбербанк России» для повышения эффективности деятельности сотрудников применяют смешанную систему оплаты труда, то есть заработка плата состоит из постоянного оклада, который варьируется в зависимости от занимаемой должности, а также премии, которая зависит от количества отработанных часов, выполнения плана по продажам банковских товаров и услуг, и регионального коэффициента. Важно то, что система оплаты труда открытая. В любой момент сотруднику могут разобрать и объяснить из чего сложилась его зарплата. Еще один способ поднять уровень эффективности персонала в данной компании - это искусственное создание конкурентной среды. Соревнование между отделениями и офисами.

1.3. Критерии эффективности стимулирования персонала коммерческих банковских организаций

Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация деятельности организаций в условиях рынка, следует выделить проблему оценки эффективности системы стимулирования персонала. Именно эффективность является самым значимым показателем функционирования системы стимулирования персонала.

В современной теории и практике управления персоналом выделяют различные подходы и методы к оценке эффективности системы стимулирования персонала. Одним из принципиальных подходов является

³³Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 79.

рассмотрение и оценка эффективности системы стимулирования персонала с одной из трех различных позиций (уровней)³⁴:

- эффективность системы стимулирования персонала как органической части (подсистемы) более высокой системы может быть выражена через результативность деятельности организации в целом или её подразделений;

-эффективность системы стимулирования персонала как самостоятельной целостной системы, выражается через ее способность к самостоятельному действию, то есть к разрешению непосредственно стоящих перед ней задач и достижения поставленных целей;

- эффективность компонентов, входящих в систему стимулирования персонала, с присущими им специфическими свойствами, выражается через выделение эффективности действия составляющих системы.

Наибольшее распространение в организациях получили методы оценки эффективности с первой и(или) третьей позиции. Это объясняется, с одной стороны, неразвитостью менеджмента в организациях, что ведет к ограниченности оценки, а с другой стороны, сложностью выявления прямого эффекта от воздействия системы стимулирования персонала. Но в современных условиях, когда ресурс-персонал является основным создателем стоимости в организации, принципиально меняются требования к оценке эффективности системы стимулирования персонала. На первый план встает не формальное выполнение функций и прямая оценка, а соответствие заданной модели поведения, основанное на профессиональных качествах, с многомерными оценками работы. В связи с этим, необходима комплексная оценка эффективности системы стимулирования персонала, концепция которой представлена на рисунке 2.

³⁴Митрофанова Е.А. Методический подход к оценке эффективности системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. - 2017. - С. 74.

Этап 1

- Выявление целей организации, целей системы стимулирования персонала
- Сопоставление целей организации и системы стимулирования персонала

Этап 2

- Определение совокупности критериев и показателей эффективности для каждой цели системы стимулирования персонала
- Ранжирование критериев и показателей эффективности для определения ключевых
- Преобразование разнородных показателей (качественные, количественные) в однородные

Этап 3

- Определение эталонных результатов достижения цели(ей) системы стимулирования персонала

Этап 4

- Проведение оценки эффективности по каждой цели, критерию и показателю эффективности системы стимулирования персонала
- Проведение оценки соответствия интересов объекта и субъекта системы стимулирования персонала

Этап 5

- Проведение анализа полученных результатов оценки эффективности системы стимулирования персонала
- Проведение анализа полученных результатов оценки соответствия интересов объекта и субъекта управления

Рисунок 2 - Концепция оценки эффективности системы стимулирования персонала

Помимо представленного выше, оценка эффективности системы стимулирования персонала включает в себя определение областей, критериев и показателей эффективности (рис. 3).



Рисунок 3 - Эффективность системы стимулирования персонала как системное понятие

Главным результатом системы стимулирования персонала является достижение целей систем более высокого порядка через достижение целей рассматриваемой системы.

Схема формирования критериев и показателей эффективности системы стимулирования персонала представлена на рис. 4.

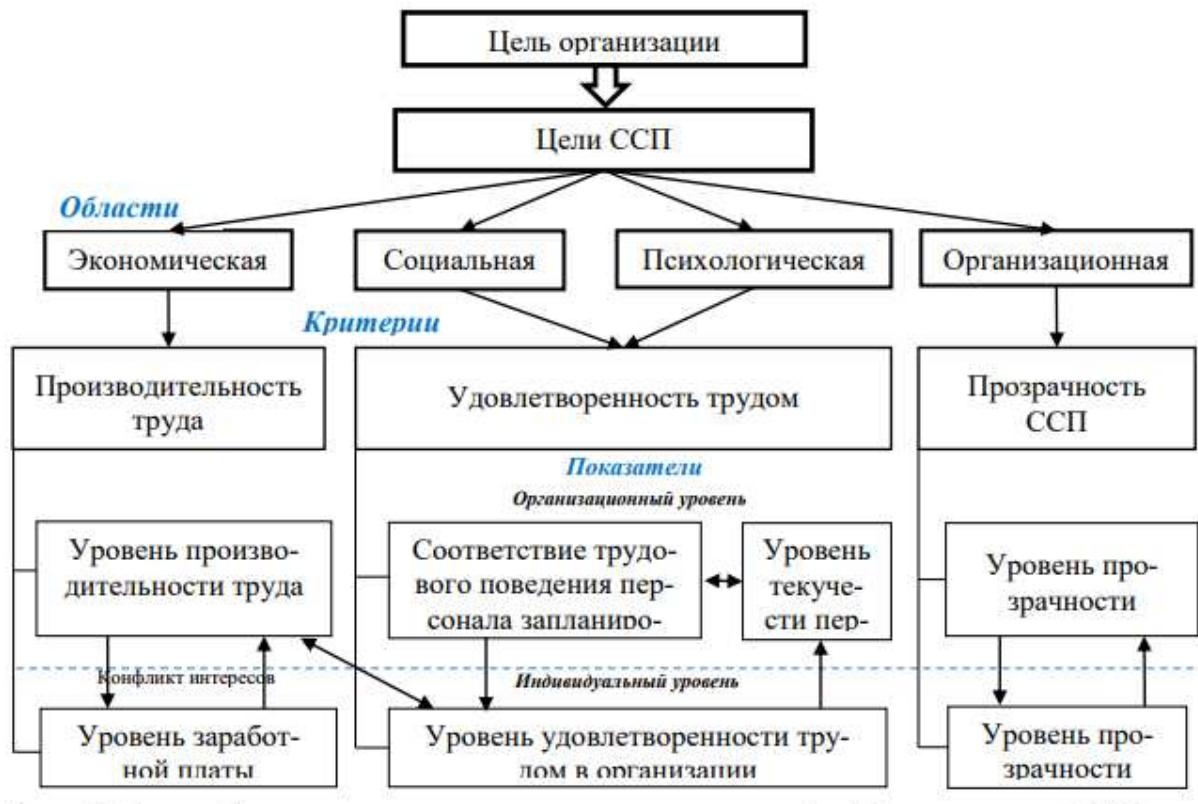


Рисунок 4 - Схема формирования критериев и показателей эффективности системы стимулирования персонала³⁵

В зависимости от целей системы стимулирования персонала количество критериев и показателей эффективности значительно варьируется. Под общим показателем(ями) эффективности системы стимулирования персонала понимается наиболее востребованный результат ее функционирования. В экономической области это, как правило, внешние показатели, среди которых может быть уровень прибыли или производительность труда. К общему показателю эффективности системы

³⁵ Митрофанова Е.А. Методический подход к оценке эффективности системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. - 2017. - С. 78.

стимулирования персонала относится и ее оптимальность. Под частными показателями эффективности системы стимулирования персонала понимаются специфические показатели, востребованные для оценки достижения конкретных временных целей системы стимулирования персонала.

Показатели оптимальности системы стимулирования персонала или ее организационной эффективности являются общими и целесообразно оценивать их каждый раз, как проводится оценка эффективности системы. Используя метод экспертных оценок для проведения оценки на организационном уровне и социологический опрос на личностном (групповом) уровне, мы не только получаем результат, характеризующий применение наиболее адекватного варианта системы стимулирования персонала, но и выявляем наличие или отсутствие конфликта интересов между объектом и субъектом системы стимулирования персонала.

Таким образом, эффективная система стимулирования персонала является основным фактором побуждения работников к труду, и как следствие ведет к повышению производительности труда. При этом важным является то, что ее разработка и функционирование преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их профессионального опыта, квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик. Внедрение эффективной системы стимулирования труда должно стать одним из главных направлений стратегии деятельности предприятия. Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация деятельности организаций в условиях рынка, следует выделить проблему оценки эффективности системы стимулирования персонала. Именно эффективность является самым значимым показателем функционирования системы стимулирования персонала.

2 и 3 главы изъяты по требованию правообладателя

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная система стимулирования персонала является основным фактором побуждения работников к труду, и как следствие ведет к повышению производительности труда.

В ПАО «Сбербанк России» существует система мотивации и стимулирования персонала.

Система мотивации ПАО «Сбербанк России» включает: программу добровольного медицинского обслуживания, корпоративную пенсионную программу, действуют система корпоративных наград и различные практики определения лучших сотрудников, Сбербанк предлагает различные инициативы, направленные на укрепление здорового образа жизни сотрудников.

Особенно большое внимание руководство ПАО «Сбербанк» уделяет стимулированию персонала. Целью стимулирования персонала является обеспечение условий для роста производительности труда. Поэтому, стимулирование персонала, по сути, является стимулированием повышения производительности труда.

Система стимулирования для персонала компании ПАО «Сбербанк России» представляет собой совокупность: фиксированной части оплаты – оклад; переменной части, а также квартальной премии – бонус. Бонус выплачивался в том случае, когда офис достигает рекорда – то есть максимальная производительность труда по итогам работы всего отделения.

В ПАО «Сбербанк России» действует методика системы стимулирования персонала. Методика является неотъемлемой частью системы премирования работников Банка и разработана в рамках Положения о премировании работников ПАО Сбербанк № 1031, а также в рамках Положения о выплате работникам ПАО Сбербанк вознаграждения по итогам работы за год № 1201.

Для каждой категории персонала действует отдельная система начисления премий, которая зависит от индивидуальных целей и ключевых показателей эффективности.

Также стимулирование персонала в ПАО «Сбербанк России» проходит с помощью системы «Оценка 5+».«Оценка 5+» - это оценка эффективности деятельности работника.

Каждый сотрудник оценивается по двум основным критериям: 1) оценка результативности, 2) оценка ценностных компетенций. Суммируя два этих показателя, выводится итоговый коэффициент результативности работника.

Каждый год в ПАО «Сбербанк России» пересматривают системы стимулирования, выявляя положительные и отрицательные стороны для дальнейшего ее совершенствования.

Эффективное стимулирование персонала организации является важным фактором результативности деятельности работника. Также система стимулирования влияет на постоянство и текучести кадров. Так за период 2013-2016гг. Уровень текучести кадров сократился с 22 до 12%. Также произошло повышение вовлеченности и удовлетворенности персонала. А индекс вовлеченности сотрудников продемонстрировал наиболее значительный рост за последние четыре года — на 3,9 пункта и составил 65,1%.

Таким образом, система стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк России» достаточно эффективна, что в итоге приводит к повышению эффективности деятельности работников банка.

Однако, существуют недостаточно проработанные вопросы по определению оплаты труда работников отдельных подразделений, например, сотрудников Сбербанка, занятых взысканием проблемной задолженности.

Премия сотрудников, занятых взысканием проблемной задолженности зависит от работы всего отдела. Основные недостатки стимулирования сотрудников являются: сотрудник не может влиять на размер

вознаграждения; сотрудник напрямую не заинтересован в увеличении возврата проблемной задолженности, так как его премия зависит от работы всего отдела.

Планируемая система стимулирования сотрудников, занятых проблемной задолженностью должна быть направлена на то, что: доход сотрудника напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности; сотрудник может спрогнозировать свой доход и влиять на его размер; сотрудник заинтересован в увеличении возврата проблемной задолженности.

В новой системе премирования предлагаются бонусы трех видов: от непосредственного погашения задолженности денежными средствами (в том числе от продажи имущества должника) в зависимости от срока и стадии задолженности; от заключения мировых соглашений; от реструктуризации задолженности. Данные пилотного проекта выявили, что предлагаемая система премирования сотрудников по работе с проблемной задолженностью физических лиц является эффективной и может быть внедрена в практику банка.

Таким образом, нами достигнута поставленная цель - разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала коммерческого банка.

И решены задачи:

- выявлены особенности системы стимулирования персонала банков и коммерческих организаций;
- проанализированы методы оценки системы стимулирования персонала коммерческих банковских организаций;
- проанализирована система стимулирования персонала в ПАО «Сбербанк»;
- определено влияние системы стимулирования на деятельность персонала банка;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала ПАО «Сбербанк России».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 02.12.1990 N 395- 1-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc>;
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция). – Справочно-правовая система Консультант Плюс, 2016.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации. - Справочно-правовая система Консультант Плюс, 2016.
4. Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Научные исследования и разработки молодых ученых. – 2016. – № 9-2. - С. 12-15.
5. Амосова Н.И., Карпова М.В. Организация нормирования и материального стимулирования работников // Инновационная наука. - 2016. - № 2-1 (14). - С. 18-22.
6. Балыхин Г.А., Мясникова О.Ю. Анализ передового опыта совершенствования системы оплаты и стимулирования труда в коммерческом банке // В сборнике: Труды VII международной научно-практической конференции «Инженерные системы 2015». - С. 367-371.
7. Балыхин Г.А., Мясникова О.Ю. Влияние реинжиниринга кадрового менеджмента на повышение эффективности и производительности // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. - № 7. - С. 22–28.
8. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: учебник / Г.Н. Белоглазова [и др.]; под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 652 с.

9. Вертакова Ю.В. Кадровая политика как инструмент управления интеллектуальным потенциалом организации / Вертакова Ю.В., Ланкина М.Ю. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета: Научно-образовательный и прикладной журнал. Серия Социально-экономические науки. - № 3. - 2015. - С. 47-51.
10. Галецкая М. Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. - 2016. - №7. - С. 810-813.
11. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Система стимулирования персонала: современное состояние и перспективы // В сборнике: Выдающиеся научные достижения Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 79-82.
12. Годовой отчет ПАО Сбербанк за 2016 год [Текст]. – Москва, 2017. – 306 с.
13. Долженко Р.А. Организация и оплата труда участников проектных групп в рамках процедуры банкротства в коммерческом банке//Мотивация и оплата труда. - 2013. - № 3. - С. 174-184.
14. Еникеев, Б. И., Галина, А. Э. Оценка эффективности работы персонала в банке (на примере ООО «ПромТрансБанк»)/Б. И. Еникеев, А. Э. Галина//Новая наука: От идеи к результату. -2016. -№ 5-1 (84). -С. 62-65.
15. Заернюк В.М., Анашкина Е.Н. Пути решения проблемы просроченной задолженности банков по розничным кредитам//Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2014. - № 43. - С. 17-26.
16. Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках / Л.А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3.
17. Ильин А.Е. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда / А.Е. Ильин, О.В. Ильинова //

- Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 9. - С. 2-5.
18. Исмагилов Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2015. - № 4. - С. 25-28.
19. Искандарян Г.О., Фисенко Т.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в контексте процесса управления персоналом / Г.О. Искандарян, Т.М. Фисенко// В сборнике: Анагенез управления экономическими системами как новый взгляд на экономическое развитие Сборник научных трудов по материалам I Международной научно- практической конференции. - 2017. - С. 343-350.
20. Калинин Д.Д., Нарожняя К.Г., Терещенко Ю.С. Система мотивации и стимулирования трудовой активности персонала в условиях реструктуризации предприятий нефтегазовых отраслей // ФЭн-наука. - 2015. - № 1 (40). - С. 17-18.
21. Карамутдинова Д.М., Валитова Н.В., Шакурьянова Ю.Р. Внедрение системы грейдирования для повышения эффективности деятельности научно-исследовательских проектных институтов // Нефтегазовое дело. - 2013. - № 1. - С. 409–417.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. Пособие. – М.: ИНФАРМ-М, 2013. - 301 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие/А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова; под ред. А. Я. Кибанова. -М.: Проспект, 2015. -63 с.
24. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. М. : Проспект, 2017. – 665 с.

25. Колесников И.В., Валиуллина Д.А., Ищенко К.А Повышение мотивации и стимулирования персонала и эффективности работы на российских предприятиях // Вестник магистратуры. - 2015. - № 1-1 (40). - С. 154- 156.
26. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. - 2015. - № 1 (356). - С. 124-126.
27. Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками//Деньги и кредит. - 2016. - № 8. С. 59-63.
28. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие/Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. -М.: ИНФРА-М, 2015. - 159 с.
29. Курицын С.К. Управление развитием персонала / С.К. Курицын // Проблемы современного педагогического образования. - 2016. - № 50-1. - С. 123-130.
30. Кучеренко Н.А. Роль стимулирования труда персонала в обеспечении повышения эффективности деятельности предприятия в условиях инновационного развития // В сборнике: Инновационные процессы в формировании интегрированных структур региональных промышленных комплексов Поволжья. Сборник материалов международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 177-182.
31. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум[Текст] / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2015. – 484с.
32. Маслов В.П., Синяева Л.П., Герасимова Е.А. Компетенции и ценностный подход в управлении персоналом (этапы реализации) // Вестник СамГУПС. - 2015. - Т. 2. - № 2 (28). - С. 40-47.
33. Маслоу, А. Мотивация и личность[Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 400с.

34. Мастицкая М.В. Основные тенденции стимулирования труда персонала в системе кадровой политики // Молодежь и наука. - 2017. - № 4.1. - С. 78-80.
35. Мирзоев А.М. Проблемы и пути совершенствования управления персоналом / А.М. Мирзоев // экономические науки. – 2015. - № 10(73). – С. 145-149.
36. Митрофанова Е.А. Методический подход к оценке эффективности системы стимулирования персонала организации // В сборнике: Десятый юбилейный Кадровый Форум Черноземья сборник статей международного российско-китайского заседания. - 2017. - С. 74-81.
37. Мясникова О.Ю., Сопилко Н.Ю. Формирование оптимальной системы стимулирования и оплаты труда персонала в коммерческом банке // Финансы и кредит. - 2016. - № 11 (683). - С. 2-14.
38. ПАО «Сбербанк России» [Электронный ресурс] // официальный сайт ПАО Сбербанк России: [сайт]. URL: <http://www.sberbank.ru>.
39. Пимонова О.В. Нематериальная мотивация в управлении персоналом организации // В сборнике: Современное состояние и приоритетные направления развития аграрной экономики в условиях импортозамещения Материалы международной научно-практической конференции. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Департамент научно- технологической политики и образования, Донской государственный аграрный университет; Редакционная коллегия: А.И. Клименко, А.А. Громаков, Т.А. Мирошниченко, Т.Н. Мишустина, С.В. Подгорская. - 2015. - С. 148-152.
40. Плакса Ю.В. Система стимулирования персонала как средство административного управления // В книге: Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в

- условиях динамических изменений организации: монография / под ред. д.э.н. Резниковой О.С. – Уфа: АЭТЕРНА, 2017. - С. 128-152.
41. Редькина Е.А., Петелина Т.О. Мотивация один из элементов управления персоналом // В сборнике: Глобализация науки: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Сукиасян А. А.. Уфа, 2015. - С. 76-78.
 42. Сарычева, Е. Премии-2017: схемы, которые мотивируют персонал и экономят бюджет/Е. Сарычева//Коммерческий директор. -2017. -№ 1. - С. 29.
 43. Сафонова О.В. «Управление здоровьем как одна из приоритетных задач службы управления персоналом» // Вестник магистратуры. - 2015. - №12-3 (51). - С. 17-19.
 44. Сухова А. Р. О системе мотивации персонала предприятия / А.Р. Сухова // Europeanscience. – 2016. - № 2 (12). – С. 52-53.
 45. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
 46. Труфанова Т.А. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации // Социально-экономические явления и процессы - 2013. - №4 - С. 217-223.
 47. Цимбалюк, С.А. Теоретико-прикладные аспекты обеспечения справедливой оплаты труда. / С.А. Цимбалюк // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. - 2014. - № 2. С. 61-64.
 48. Чернобай С.П. Эффективное управление персоналом- концепция предприятия / С.П. Чернобай, Н.С. Саблина // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. - № 8-1. – С. 147-148.
 49. Чилингарян Л.О., Касатов А.Д. Мотивация и стимулирования труда на предприятиях // Проблемы совершенствования организаций

- производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. - 2017. - № 1. - С. 204-207.
50. Чуланова О.Л. Эффективность внедрения технологии грейдинг при мотивации и стимулировании персонала // Материалы Афанасьевских чтений. - 2017. - № 2 (19). - С. 77-85.
51. Щегорцов В.А. Оплата труда: виды стимулирования труда // Экономика и учет труда. - 2014. - № 1. - С. 3-10.
52. Шульпина А.А. Новейшие методы стимулирования персонала // В сборнике: Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем, 2017. – С. 237 – 241.

ГЛОССАРИЙ

Материальное стимулирование – это сознательно организуемая предприятием система поощрений и взысканий, обеспечивающая зависимость получаемых работником жизненных благ от его личного трудового вклада и капитала.

Система нематериального стимулирования - совокупность взаимосвязанных составляющих, с помощью которых принимаются и реализуются решения о нематериальном вознаграждении работников.

Стимулирование труда - это один из элементов трудовой ситуации, оказывающий влияние на поведение людей в сфере труда.

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы.

Стимул труда – это побудительная причина заинтересованности в труде.

Стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Стимулирование ответственностью – возложение дополнительных обязанностей, концентрация внимания на целостность и общность коллектива и ответственности за результаты деятельности, вот чего не хватает.

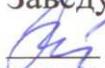
Труд - средство самовыражения и самоутверждения, реализация собственного опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства.

Приложение изъято по требованию правообладателя

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

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
«28» 11 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководитель



канд. экон. наук Н.Ш. Зарипова

Выпускник



О. А. Кленина

Рецензент



директор KK Talent &Development,
канд. филос. наук М. И. Майорова

Красноярск 2017