



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФОРМИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

75,08 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» сентябрь 2024 г.

и.о. зав. кафедрой Э, УиП
Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1
Зяблова Ксения Петровна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент
Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДА	6
1.1 Сущность и понятия вовлеченности персонала в бизнес-процессы предприятия.....	6
1.2 Факторы влияющие на вовлеченность персонала в бизнес-процессы предприятия.....	13
1.3 Основные методы измерения вовлеченности персонала.....	20
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ПОЧТА БАНК».....	31
2.1 Общие сведения об организации АО «Почта Банк»	31
2.2 Анализ управления персоналом АО «Почта Банк».....	35
2.3 Оценка условий труда и вовлеченности персонала в АО «Почта Банк».....	41
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Состояние рынка труда от компаний требует уделять значительно больше внимания уровню вовлеченности персонала как важного показателя, отражающего мотивацию сотрудников и эффективность корпоративной среды. И связано это с экономической выгодой, которая достигается за счёт большего вклада каждого работника и более продуктивного взаимодействия внутри компании. Если сотрудник получает от своей работы не только материальное вознаграждение, но и моральное удовлетворение, если работа ему интересна и с ней связаны его положительные эмоции, в нём появляется интерес к успехам своей компании и желание способствовать ему.

Вовлеченность повышает производительность компании в целом и позволяет не прибегать к увеличению штата и введению дополнительной материальной стимуляции. Компании с высоким уровнем вовлечённости сотрудников более успешны и прибыльны, чем конкуренты.

Актуальность рассматриваемой темы в том, что вовлеченность каждого конкретного сотрудника в работу определяется степенью мотивации и количеством усилий, прилагаемых к достижению организацией успеха, и тем, насколько он заинтересован в выполнении задач и достижении поставленных целей. Вовлеченность в работу и скоординированность могут быть сформированы при индивидуальном взаимодействии с членом команды.

При каждом контакте с сотрудником у руководителя компании должен установить доверительные отношения с собеседником, узнать его мотивы и направить в нужное русло. Создание условий вовлеченности в работу и сбалансированности поступков требует, как признания установленных истин, так и знания индивидуальных различий. Наиболее гармоничные организации умеют находить баланс между этими двумя составляющими.

Тема вовлеченности персонала становится все более популярной во всем мире. И это объяснимо: все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен их коллектив. Различные иностранные и российские исследования доказали, что организация вовлеченности персонала в работу — это частная инициатива, и необходимость, влияющая на развитие бизнеса. Существует признанная связь между вовлеченностью в работу и производительностью, сохранением сотрудников, текучестью кадров и качеством предоставляемых услуг все это ведет к увеличению эффективности и повышению доходности организации.

Все сотрудники могут быть очень заинтересованы в своей работе и вовлечены в процесс, однако их усилия должны быть направлены на исполнение миссии организации и только тогда оно будет успешным. Действия сотрудников должны быть согласованными. Всем членам команды стоит объединиться для достижения общей цели. Команда, понимающая цели, задачи и проблемы организации, начинает мыслить креативно и беспокоиться о судьбе всего общего дела. Вовлеченность в работу и скоординированность могут быть сформированы при индивидуальном взаимодействии с членом команды. При каждом контакте с сотрудником у руководителя компании есть шанс установить доверительные отношения с собеседником, узнать его мотивы и направить в нужное русло.

В отечественной и зарубежной литературе проблемам вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы предприятия посвящено немало работ. Но, растущая популярность исследований вовлеченности персонала часто сопровождается низким уровнем осмысления руководителями предприятий самого понятия «вовлеченность персонала», отсюда и возникающие проблемы в деятельности предприятия, отрицательно сказывающиеся на прибыльности компании.

Необходимо уметь добиваться слаженной работы и гармоничного развития кадров в компании, управляя вовлеченностью в работу

сотрудников и согласованностью их действий, вовлеченность не будет помогать успеху компании, если сотрудник находится не на своем месте или его действия не скоординированы с действиями других. Прибыль повысится только тогда, когда сотрудники окажутся вовлеченными в работу, станут действовать согласованно и вносить свой личный вклад в общий успех дела.

Проблема исследования заключается в формировании новых подходов к системе стимулирования и вовлечения персонала, и на сегодняшний день является первостепенной задачей любой компании.

Цель исследования – раскрыть сущность процесса формирования вовлеченности персонала для разработки мероприятий по повышению вовлеченности персонала в бизнес-процессы;

Объект исследования – анализ составляющих эффективного управления и формирование вовлеченности персонала организации для развития АО «Почта Банк»;

Предмет исследования – формирование вовлеченности персонала в бизнес-процессах компании, на примере АО «Почта Банк»;

Задачи исследования:

1. Определить и раскрыть сущность понятия вовлеченности персонала организации;
2. Определить факторы, влияющие на вовлеченность персонала в бизнес-процессы предприятия;
3. Определить основные методы измерения вовлеченности персонала;
4. Проанализировать системы мотивации и оценки условий труда АО «Почта Банк»;
5. Оценить условия труда и вовлеченности персонала в АО «Почта Банк».

Теоретико-методологической основой исследования выступили труды как российских, так и зарубежных ученых в области менеджмента, экономики, психологии и управления: Блэкуэлл Р, Боронова Г.Х.,

Добровинский А.П., Дуракова И.Б., Латфуллина Г.Р., Михайленко Е.М., Белокопытова А.А., Джайлс Х.;

Методы исследования:

– теоретические: анализ научной и методической литературы, документов организации (приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета).

– эмпирические: наблюдение, опрос, анкетирование, SWOT-анализ.

База исследования:

Исследование проводилось в течение 2021–2023 гг. на базе акционерного общества «Почта Банк» (198216, г. Санкт-Петербург, Ленинский проспект д. 130/6, www.pochtabank.ru).

Структура и объем работы:

Выпускная квалификационная работа изложена на 69 страницах, состоит из введения, двух глав, выводов к ним заключения, библиографического списка, включающего 37 источников и 3 приложения.

ГЛАВА 1. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ТРУДА

1.1 Сущность и понятия вовлеченности персонала в бизнес-процессы предприятия

«Человеческий фактор» становится ключевым элементом роста производительности труда, повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. За счет построения действенной системы стимулирования труда, ориентированной на цели компании, можно значительно увеличить производительность, и прибыль компании.

Формирование новых подходов к системе стимулирования персонала является первостепенной задачей любой компании. Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет его заинтересованность наиболее эффективно выполнять трудовые функции, что в результате ведет и к росту производительности труда на предприятии.

В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации труда персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Если провести опрос среди людей о том, слышали ли они упоминания о вовлеченности персонала, то скорее всего окажется, что многие респонденты не имеют об этом никакого представления [23, с.1].

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в

свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

На интуитивном уровне данное понятие является простым. Практически каждый руководитель встречается с ситуацией, когда работник осуществляет свою деятельность в рамках неформальных полномочий и обязанностей, выкладываясь по максимуму для получения необходимого результата. Вовлечённому сотруднику «не все равно», он самостоятельно проявляет инициативу и ответственность, даже иногда неформальную, выполняя свои обязанности на совесть.

В первый раз определение «вовлечённость» использовал Уильям Кан в 1990 году, под ней понималось «направленное и организованное участие работников, которые вовлечены в рабочий процесс, реализуя при этом свое физическое, когнитивное, эмоциональное и мысленное самовыражение как личности» [1, с. 254].

Согласно мнению У. Кана:

– когнитивный аспект вовлечения персонала взаимосвязан с восприятием сотрудниками организации, ее руководства и преобладающих условий труда;

– эмоциональный аспект вовлечения связан с восприятием персонала каждого из этих 3 аспектов и ориентации эмоциональной окраски (позитивное или негативное отношение к организации и ее руководству);

– физический аспект вовлечения связан с физической энергией, которую сотрудники вкладывают в процесс выполнения своих ролей в процессе труда.

Вовлеченность сотрудников представляет собой такой подход, с помощью которого достигается искренность каждого сотрудника в заботе о его работе, о компании, в которой он работает, о своих клиентах.

Вовлеченность сотрудников — это отношения между работодателем и работником, когда они основаны на взаимном доверии и уважении.

По мнению Т.Н. Эндеко вовлеченность – это совокупность трех факторов: «инициативность» (сотрудники не против пройти «лишнюю

милую») плюс «удовлетворенность» (у сотрудников нет «очагов» острой неудовлетворенности разными аспектами своей жизни-работы в компании) плюс «лояльность» (сотрудники связывают свою профессиональную карьеру с компанией) [13, с. 164].

Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, отражается на всех сторонах деятельности.

Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями фирмы, принять нужные организационные перемены. Такие работники дорожат своим рабочим местом именно в данной фирме, сами стремятся как качественнее выполнить свою работу, но и порой побуждают к этому и своих коллег, тем самым мотивируя их на выполнение качественной работы. Только лояльные работники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать как можно больше усилий для достижения целей фирмы.

Модель лояльности персонала, предложенная К. В. Харским

Представленная модель интересна прежде всего тем, что предлагает многомерные пути классификации типов лояльности.



Рисунок 1 – Крайние типы модели лояльности персонала

Определение ветеран – человек, лояльность которого определяется этим квадрантом, характеризуется устремлением в прошлое. Он знает, как было хорошо раньше, и готов много выдержать ради своей компании. Он знает, что на таких, как он, компания держится и она на него надеется. Он не может предать компанию, так как их ценности за прошедшее время так согласовались, что теперь уже и не разобрать, чем обладал человек до прихода в компанию, а что привнесла она в его жизнь. Переманить такого человека непросто, сами попытки могут вызвать с его стороны страшный гнев.

Однако не всегда время является главным фактором появления лояльности. Длительная работа на одном предприятии рождает привычку, но привычка необязательно рождает лояльность.

Определение мечтатель – сотрудник, лояльность которого определяется квадрантом II, отличается тем, что часто его лояльность определяется будущим и как следствие может иметь мало отношения к настоящему. Человек считает, что его компания станет лучше, что ему будут платить больше и т. п. Мечты и надежды сотрудника – плохая, зыбкая опора для создания крепкой лояльности.

Определение наследник – в лояльности «наследника» есть что-то инфантильное, несамостоятельное. Он не сам выбирает свой путь, его обязывает влияние либо прошлого, либо других людей. Он гораздо легче, чем «ветеран», поддается на убеждения и внушения, поскольку не имеет внутреннего локуса контроля.

Главное преимущество лояльности данного типа состоит в том, что ее относительно просто создать психологическими методами. Собrania, идеологически правильные лозунги, личные беседы с сотрудниками – все это довольно быстро может создать лояльность «наследника». Слабость сотрудника с лояльностью такого типа состоит в его относительно легкой управляемости. И все же его лояльность в целом хороша и полезна для

компании. Она довольно легко и быстро создается, не требует специальных каждодневных усилий по поддержанию на приемлемом уровне.

Определение зомби – этот тип лояльности самый шаткий и уязвимый. Он создается за счет вызывания очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Надо сказать, что при определенных обстоятельствах лояльность «зомби» можно создать у любого человека. Но лояльность такого типа должна постоянно получать поддержку извне, без этого она быстро рассеивается.

Поэтому наиболее точной будет модель лояльности, рассматривающая в двухмерном пространстве несколько иные параметры:

- со стороны организации – это степень удовлетворения основных потребностей работника;
- со стороны работника – это наличие и развитие личностных качеств, делающих лояльность возможной, естественной и необходимой.

Однако, необходимо понимать, что люди не рождаются лояльными к фирме. Превращение нейтрального работника в преданного - непростой путь. Очень сложно предсказать заранее, сколько времени сможет занять данный процесс. И, тем не менее, многие фирмы предпринимают попытки увеличить лояльность сотрудников. В любом случае, это относится к лояльности ведущих специалистов, от работы которых находится в зависимости жизнеспособность и само существование фирмы. На общий уровень лояльности влияет информированность работников о целях фирмы, ее миссии.

Миссия – это не одна цель, а скорее – система целей, выглядящая как лестница. Достигнув одну конкретную цель, руководитель и его команда создают следующую. В том случае, если работник разделяет цели фирмы и способы их достижения, то лояльность будет возникать на много скорее. Имея представления о целях, персонал сможет по мере своих сил и знаний спрогнозировать будущее. В том случае, если работнику кажется, что он

приобретет много благ, это укрепит его лояльность.

Существуют различные трактовки понятия «вовлеченность». Например, Л.С. Драганчук дает следующую формулировку: вовлеченность – это уровень ощущения человеком важности и/или интереса, вызванного стимулами (или стимулом) в рамках специфической ситуации [5, с.140].

Также вовлечённость определяется как эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Изначально понятие вовлечённости использовалось социальными психологами для оценки степени адаптации людей к роли. Однако в дальнейшем исследование вовлечённости персонала стало использоваться компаниями для диагностики отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для оценки качества работы менеджеров.

И.К.Макарова приводит следующее определение термину «вовлеченность»: вовлечённость – это поведение.

Вовлечённый сотрудник позитивно отзывается о компании, привлекает хороших сотрудников в компанию (Говорит), не собирается менять место работы (Остаётся), прикладывает дополнительные усилия, чтобы помочь компании достигнуть целей (Стремится); это процент вовлечённых сотрудников в организации [11, с.26].

«Вовлеченность персонала» пересекается с такими терминами как «удовлетворенность персонала», «лояльность персонала», - отмечает Макарова.

Удовлетворённость — это мнение сотрудников о своей работе в целом (общая удовлетворённость) или об отдельных аспектах работы (физические условия труда, коллеги, зарплата, карьерные возможности и т.п.).

Еще одно интересное определение дает Т. Н. Эндекко: «Под вовлеченностью понимается совокупность 3-х факторов:

- инициативность (сотрудники проходят «лишнюю милю»);

- удовлетворенность (у сотрудников отсутствуют «очаги» острой неудовлетворенности теми, или иными аспектами своей жизни-работы в компании);

- лояльность (сотрудники связывают свою карьеру и проф. судьбу с компанией).

Соответственно, вопрос для компании в том, как именно поддерживать инициативу, управлять удовлетворенностью, формировать лояльность. Еще один неявный, но важный вопрос - как отбирать «базово вовлечённых» людей и добиваться того, чтобы такие люди занимали ключевые позиции в компании. Дело в том, что от циников, ориентированных только «на бабл» или принципиально «не перерабатывающих» и т. п. персонажей, вовлеченности невозможно добиться никакими мерами. Их не нужно нанимать, и от них нужно избавляться (по крайней мере, на ключевых позициях)» [18, с.112].

Цель вовлеченности – не добиться удовлетворенности сотрудников, хотя она обычно становится следствием вовлеченности. Скорее, целью культуры вовлеченности является успешная реализация бизнес-стратегии, позволяющая, в итоге, получить прибыль [33, с.35].



Рисунок 2 – Признаки вовлечения сотрудников

Итого основным эффектом от вовлеченности сотрудники является

повышение производительность труда и рост организации [32, с.1-2]. Таким образом, вовлеченность работников – теория о том, как достичь стратегических целей фирмы, создавая такие факторы для роста сотрудников, где любой, менеджер и начальник сделает все возможное для фирмы [33, с. 28].

1.2 Факторы, влияющие на вовлеченность персонала в бизнес-процессы предприятия

На вовлеченность сотрудников в организации влияют различные факторы (драйверы), которые способны как понижать, так и повышать вовлечённость при качественном управлении персоналом. Это позволяет добиваться более высоких значений результативных показателей деятельности и повышать эффективность работы работников. Вовлечённость зависит как от усилий самой организации в лице ее руководства, так и от характерных особенностей самого работника.

Понимание наличия факторов и направленности их влияния на вовлечённость, степени их развитости в организации дает возможность организовать эффективное управление вовлечённостью. Многообразие факторов, влияющих на вовлечённость работников в деятельность организации, подразделяется на четыре основные группы:

- факторы, связанные с политикой организации;
- факторы, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе;
- факторы, связанные с организацией труда работников;
- факторы, связанные с самореализацией и развитием работников.

Измерение надежности и достоверности методологии является важной предпосылкой эффективного исследования вовлеченности. Рассмотрим модель вовлеченности сотрудников Kincentric (ранее известная как Aon Hewitt) где будут представлены эмпирические доказательства обоснованности валидности методологии измерения вовлеченности на

основе международной базы данных с результатами опросов более 8 миллионов сотрудников. С 1 июля 2019 года компания Aon Hewitt стала называться Kincentric. Эксклюзивным представителем Kincentric в России является компания AXES Management.

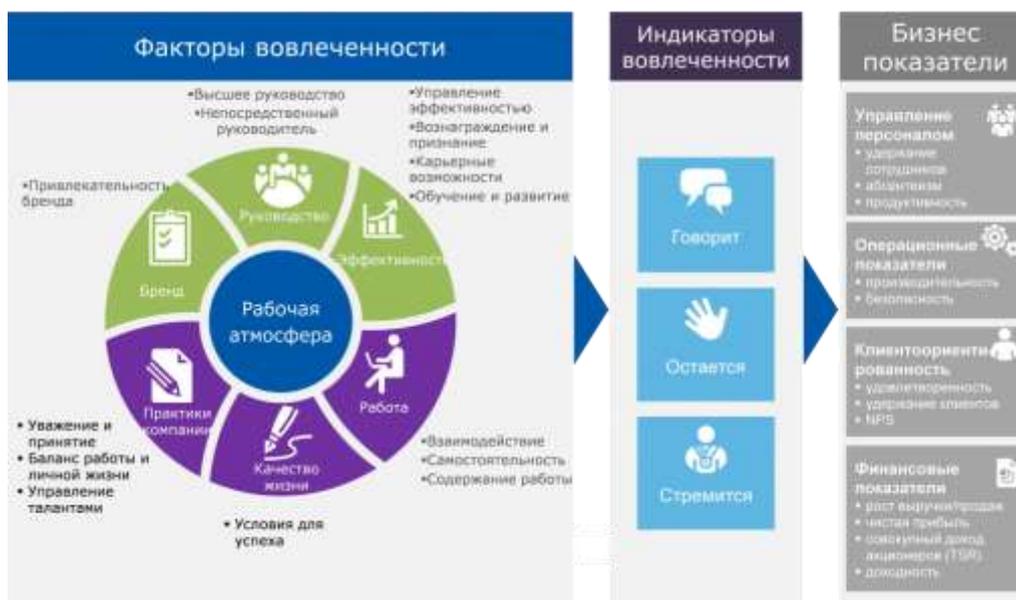


Рисунок 3 – Факторы вовлеченности персонала

Модель вовлеченности Kincentric (ранее Aon Hewitt), представленная выше, включает в себя организационные факторы и влияние вовлеченности на результаты бизнеса, а также результаты для сотрудников, то есть непосредственно на вовлеченность сотрудников. Когда мы говорим о таком концепте, как вовлеченность, мы имеем в виду психологическое состояние и результаты поведения, которые приводят к повышению производительности. Предполагается, что вовлеченность связана с комбинацией нескольких концептов, широко принятых в академической литературе, таких как эмоциональная длительная приверженность, мотивация и поощряемые сверхурочные усилия. На практике это означает, что вовлеченность является сочетанием рационального мышления, эмоций, намерений и поведения, требуемых для обеспечения оптимальной производительности. Мы рассматриваем вовлеченность сотрудников как

модель из шести элементов, составляющих три наблюдаемых аспекта поведения «Говорит», «Остается» и «Стремится» по два вопроса на каждый, как показано в следующей таблице.

Таблица 1 – Описание вовлеченности

Вовлеченность	Описание
Говорит	Положительно отзывается об организации, разговаривая с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами.
Остается	Испытывает чувство принадлежности и желание быть частью компании.
Стремится	Мотивирован прилагать дополнительные усилия для достижения успеха в своей работе и для компании в целом.

Помимо того, что персоналу необходимо знать и понимать основные пункты политики, нужно постоянно информировать сотрудников о функционировании системы:

1. Приказы, распоряжения;
2. Выступления на совещаниях, проводимых руководителями;
3. Регулярные собрания;
4. Статьи в корпоративной прессе;
5. Сообщения в чатах, почтовая рассылка и т.д.

Таким образом, необходимо постоянно информировать персонал об изменениях, происходящих в организации, так как именно осведомленность является источником поддержания духа причастности того или иного сотрудника к организации и стимулом для внесения своих предложений по улучшению процесса. Плохая обратная связь. Когда работник имеет чёткие представления о своих обязательствах и ответственности за исполнение работы, во многом упрощается механизм контроля и меры предупреждения отрицательных результатов.

Существует необходимость производить исследование причин неудач и затруднений, возникающих при исполнении той либо иной работы, выявлять причины имеющихся несоответствий. И при всем этом главным нюансом является форма проведения событий: это возможно опрос трудового коллектива, обсуждение, где у любого работника будет

возможность внести свои предложения по оптимизации процесса. Так, работнику нужно дать понять, что от него не требуется предложений, которые кардинально изменят облик фирмы. Довольно будет того, что он проведет анализ своей деятельности, задумается, как ее возможно улучшить. И при всем этом следует дать понять, что такая деятельность имеет огромное значение, как для фирмы, так и для самого сотрудника.

Один из главных вопросов – это вопрос стимулирования, поощрения работников за дополнительную деятельность, внесенные предложения по улучшению. Как общеизвестно, любая работа должна быть оплачена, а в самый современный рыночной экономике это является неотъемлемой частью нормального функционирования предприятия.

Оплата труда и система мотивации не является исключением. Но в крупных организация обратная связь очень длинна, что во многом усложняет процесс стимулирования работников. Следует в максимально уменьшать длину экономических обратных связей за тем, чтобы величина оплаты труда зависела от его количества и степени качества напрямую. Если работник видит возможность улучшения, то он заполняет заявку на рассмотрение предложения.

Руководитель подразделения рассматривает целесообразность реализации предложения. Если реализация предложения действительно ведет к улучшению, то предложение должно быть вознаграждено. Работник, подавший предложение, получает материальное вознаграждение, а если предложение приносит существенный экономический эффект, то руководитель подразделения может выйти с предложением об увеличении вознаграждения. Выплату вознаграждений лучше производить публично, на собрании работников подразделения вместе с благодарностью за творческий подход к своей работе. Организационная структура. Крупные организации построены как иерархические системы, включающие множество подразделений разного уровня. Такие системы не могут качественно управляться без частичной децентрализации, без

делегирования полномочий и без распределения ответственности.

Необходима поддержка непосредственных руководителей, которые должны проводить непрерывное вовлечение сотрудников. Для того чтобы дать начальнику инструмент вовлечения, можно порекомендовать создать деятельность по улучшению одним из нормативов работы подразделения.

Для департаментов, не связанных напрямую с производством товаров нормативы деятельности по улучшению, должны быть внедрены в параметры эффективности косвенно. Таким образом, выявленные причины и предложенные пути их решения являются реальной возможностью избежать актуальную на сегодняшний день проблему вовлечения персонала организации [20, с.2-4].

Например, А. Базлер приводит группы факторов, влияющие на уровень вовлечённости сотрудников. Эти группы факторов отражены на рисунке. Немаловажная роль придаётся и обязательствам руководства.

Деятельность со стороны руководства по выделению ресурсов, обеспечению атмосферы работы без боязни и поощрению за достижения в области улучшений способствуют раскрытию обширного потенциала персонала компании в деятельности по улучшению.

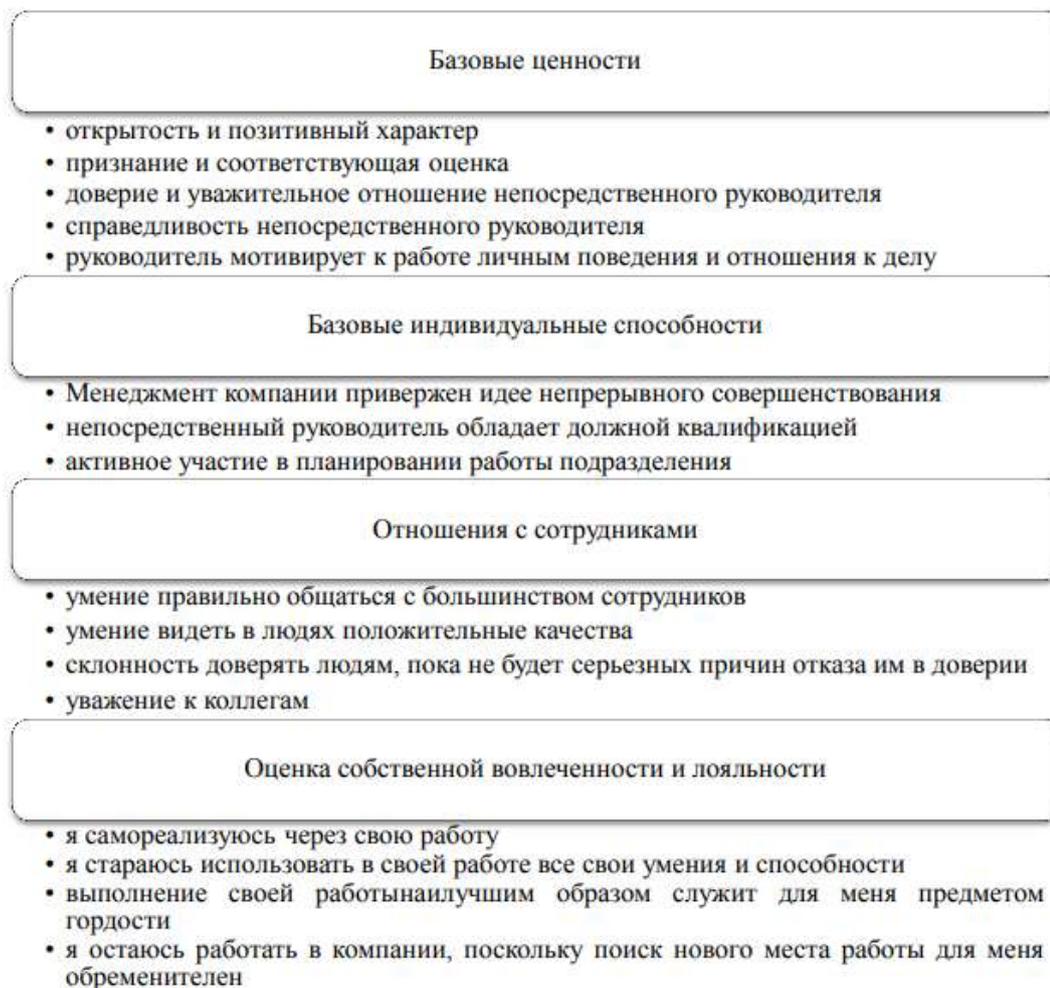


Рисунок 4 – Факторы, влияющие на вовлеченность персонала

Это, наверно, одно из самых важных условий, влияющих на вовлечение всех сотрудников компании в процесс улучшений. Дополнив перечисленные действия по обеспечению лидерства руководства работой над активным вовлечением сотрудников в работу по улучшению (поддержка инноваций, делегирование полномочий, система мотивации и т.д.), возможно говорить о необходимости создания в фирме благополучной среды для развития.

Базовые ценности, открытость и позитивный характер признание и соответствующая оценка доверие и уважительное отношение непосредственного руководителя справедливость непосредственного руководителя руководитель мотивирует к работе личным поведением и отношения к делу Базовые индивидуальные способности. Менеджмент

компании привержен идее непрерывного совершенствования непосредственный руководитель обладает должной квалификацией активное участие в планировании работы подразделения Отношения с сотрудниками умение правильно общаться с большинством сотрудников умение видеть в людях положительные качества склонность доверять людям, пока не будет серьезных причин отказа им в доверии уважение к коллегам.

Оценка собственной вовлеченности и лояльности, я самореализуюсь через свою работу, я стараюсь использовать в своей работе все свои умения и способности выполнение своей работы наилучшим образом, служит для меня предметом гордости, я остаюсь работать в компании, поскольку поиск нового места работы для меня обременителен.

Чтобы вовлечение работало, необходимо совместное использование ресурсов исполнительного директора, отделов маркетинга и человеческих ресурсов. Но часто именно так и возникают внутренние междоусобицы. Нельзя не учитывать личностный фактор вовлеченности в работу: личную заинтересованность в выполнении рабочего задания, степень ответственности работника, его творческие возможности и производственные навыки, трудовой вклад работника, материальную заинтересованность. [1, с.16-17].

Вовлеченность в работу находится в зависимости также и от социальных условий. Люди, работающие в группах либо в командах, как правило сильнее вовлечены в работу, чем те, кто работает по одному.

Уровень вовлеченности в работу находится в зависимости также от участия в принятии решений и от того, насколько сотрудники поддерживают организационные цели. Победы и удовлетворение потребности в достижениях укрепляют вовлеченность человека в работу. Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и эффективностью труда оценивается по-разному. Сильная вовлеченность в работу значит и большую удовлетворённость ей, и значительную успешность. Увлечённые

своим делом люди меньше прогуливают и реже изменяют рабочее место [12, с.81].

В качестве обобщения можно представить формулировки Йона Хеллевига, наиболее полно раскрывающего сущность вовлеченности персонала, по мнению автора дипломной работы.

Вовлеченность сотрудников – это подход, позволяющий добиться, чтобы каждый сотрудник искренне заботился о своей работе, о компании, в которой работает и о ее клиентах; это подход, помогающий добиться того, чтобы сотрудник полностью посвящал себя работе, прилагал все усилия в этом отношении. Это выражается в том, что сотрудник проявляет проактивность и энтузиазм по поводу работы и берет на себя полную ответственность.

Вовлеченность сотрудников – улица с двухсторонним движением, это взаимоотношения между работодателем и сотрудником, основанные на доверии и уважении. Чтобы добиться вовлеченности, руководители и менеджеры компании должны создать ясную и широкую систему коммуникаций, ясно показывать сотрудникам, чего от них ожидают, предоставлять им полномочия, соответствующие их уровню компетенции, а также создать условия труда и корпоративную культуру, которые способствуют вовлеченности [33, с.27].

1.3 Основные методы измерения вовлеченности персонала

Вовлеченность неразрывно связана с понятием мотив и мотивация. Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы – это всегда комплекс. В современном HR принято определять не менее трех–четырёх основных мотивирующих факторов. Причем зачастую мотивы связаны между собой. И воздействие на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил. Мотивы подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом принципе основаны механизмы коррекции

индивидуальных мотиваторов. Например, материальная мотивация, или попросту деньги, лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся 27 мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. К примеру, управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы. Далее нужно прояснить само понимание мотивации.

Мотивация определяется как «побуждение к действию или процесс мотивации», или как «условия, при которых возникает мотивация». Чаще всего, в контексте теорий менеджмента, принято говорить о мотивации как об «акте или процесса мотивации». Но в теории вовлеченности мы говорим о другом смысле мотивации: «условия, при которых возникает мотивация». В таком случае задача руководства компании - создать такие условия, чтобы у сотрудников возникла внутренняя мотивация.

Методы мотивации – это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий. Основные методы управления мотивацией и повышения результативности работников:

- стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления;
- регулирование поведения посредством постановки целей;
- проектирование работ и обогащение труда;
- вовлечение работников в управление.

Денежное вознаграждение дает гарантию повышения эффективности деятельности сотрудников. Однако организации не могут бесконечно апеллировать к потребностям низших уровней. На определенном этапе развития появляется необходимость перехода к потребностям более высокого уровня и использования более сложных методов мотивации.

Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления
Теория подкрепления основана на том, что использование тех или иных

стимулов обуславливает определенное поведение человека. Любое действие или поведение имеет негативные последствия (их в будущем стремятся избегать) и позитивные (их будут повторять). Существуют такие способы воздействия на людей, как позитивное, негативное подкрепление, гашение и наказание.

Позитивное подкрепление – это вознаграждение желаемого поведения сотрудника (похвала, премия, продвижение по службе), повышающее шанс повторения этого поведения сотрудником в будущем. Негативное подкрепление вырабатывает поведение, приводящее к устранению или избеганию неприятного стимула. Желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Стремясь избежать неприятных ситуаций, работник вынужден соответствовать желаемым образцам поведения.

Гашение – это разрушение связи между поведением и стимулом, когда оно не сопровождается подкреплением. При отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе прекращаются.

Наказание – это прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания, снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т.д. Выделяют непрерывное и частичное подкрепление. При непрерывном подкреплении поощряется каждое проявление желаемого поведения. В случае частичного подкрепления поощрение происходит лишь в определенных случаях.

1. Режим подкрепления с постоянным соотношением: подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения. На таком режиме подкрепления основана сдельная оплата труда (например, оплата переводчика за количество переведенных знаков или машинистки за напечатанный материал).

2. Режим подкрепления с постоянным интервалом: подкрепление производится только в том случае, когда твердо установленный, фиксированный временной интервал истек. Пример – ежемесячная, понедельная, почасовая оплата, отдых после жестко установленного времени физической или умственной работы.

3. Режим подкрепления с вариативным соотношением: в этом случае подкрепление производится через разное, непредсказуемое для работников число повторов желаемого поведения, например, через 5, 10 или 20 «правильных» поступков. Пример – азартная игра: человек ожидает, что джек-пот будет выпадать через определенное число игр, но в действительности это число носит переменный характер. Неопределенность результата и ожидание большого выигрыша приводят к очень медленному угасанию поведения.

4. Режим подкрепления с вариативным интервалом: подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример - обход рабочих мест директором предприятия, во время которого он лично благодарит наиболее усердных работников.

Набор стимулов, которые организация может использовать для подкрепления желаемого трудового поведения работников, уже рассматривался ранее. Более полный перечень стимулирующих систем в организации:

- заработная плата;
- бонусы (годовая, полугодовая премии, бонусы за стаж работы в размере получаемой заработной платы);
- планы дополнительных выплат – субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, связанных с работой (командировки)
- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие

творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе);

- стимулирование – вручение грамот, значков, вымпелов, наград;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- сберегательные фонды (льготные режимы накопления средств);
- организация питания;
- стипендиальные программы (выделение средств на образование);
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- страхование жизни, ДМС;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- предоставление скидок от партнёров ПАО ВТБ (ипотечное кредитование)
- отчисления в НПФ
- получение льготных кредитов

Хелен Джайлс выражает несогласие с людьми, которые утверждают, что невозможно измерить и оценить вовлечённость. Это возможно, если не стремиться получить абсолютно чистые и точные результаты. Можно включить несколько классических вопросов-индикаторов вовлечённости в анкету для опроса персонала и вывести средний показатель положительных ответов, таким образом 21 получить цифру (процент) сотрудников, которые привержены компании и не жалеют для неё ни времени, ни сил [23, с.1].

По мнению А. Базлера, вовлеченность «меряется с двух сторон. Во-первых – анонимный опрос мнений персонала. Более сложное, но очень важное, – объективные HR показатели в связи с составляющими вовлеченности (например, добровольная текучесть (как индикатор лояльности) и т. п.)» [19].

Мониторинг удовлетворённости и вовлеченности сотрудников в

работу – наиболее высокоэффективный способ взглянуть на предприятие глазами работников. Исследование степени удовлетворённости работников фирмы недопустимо проводить без исследования ситуации, связанной с согласованностью интересов администрации и интересов персонала. Для этого необходимы первичные данные. Существуют следующие методики сбора первичных данных: прямое наблюдение, исследование документов, опросы и анкетирование (Приложение 3). Сбор первичных социологических данные начинается с изучения документальных данных как базы, исходной для последующей работы [20, с. 3].

Основные методики измерения вовлеченности персонала:

- Метод социологических исследований;
- Метод опросов;
- Метод фокус-групп;
- Exitinterview.

Социологическая данные – это данные, полученные при помощи социологических методик сбора информации и интерпретированные в границах социологической науки. Метод социологических исследований Метод опросов Метод фокус-групп Exitinterview.

Главная и, пожалуй, основная среди методик социологических исследований – это методика исследования документов. Профессионалы компании должны понимать, что данные нуждаются в проверке и контроле. Их задача - исследовать документальный источник исходя из точки зрения подлинности, надёжности и искренности, сообщаемых в ней сведений. Различные источники данных владеют неодинаковой степенью достоверности. Нужно понимать, что первичные данные надежнее вторичных, а официальные – неофициальных. Документы, включающие мнения и оценки, имеют меньшую достоверность, чем те, в которых попросту излагаются факты. При использовании этой методики нужно также дать ответ на ряд вопросов:

- что представляет собой документ, с которым работаем; - какова

была цель его создания;

- на какое время он рассчитан;
- каковы надёжность и достоверность, содержащейся в нём информации;
- как можно её использовать.

Первичную социологическую информацию можно получить с помощью такого метода, как наблюдение [13, с. 15].

Самый распространённый метод измерения удовлетворённости и вовлечённости – анкетирование [13, с.16].

Анкетирование – это письменный вид опроса, где респондент (опрашиваемый) самостоятельно отвечает на вопросы анкеты.

Результаты исследований сообщают, что мнение директоров и сотрудников насчет значимости тех либо иных сторон деятельности, диаметрально противоположны. Сотрудники винят в неэффективности системы менеджмента низкое качество руководства фирма, а руководство – нерадивых сотрудников.

Сотрудники считают, что основная причина плохой результативности системы менеджмента качества вызвана формальным подходом руководства, руководство фирмы видит проблему в низкой вовлечённости сотрудников в недостаточных знаниях и квалификации. Превосходство двухсторонней системы оценки состоит в возможности определить, насколько соответствует представление начальников о положении дел на фирме мнению персонала. В случае, если руководство лично не заинтересовано и не вовлечено в процесс трансформации организационной культуры, все попытки что-то реально поменять будут тщетной тратой времени.

На основе метода опросов (анкетирование и/или интервьюирование), как правило, проводят оценку удовлетворённости персонала организации. В малых и средних организациях лучше использовать методы сплошного анонимного анкетирования, в средних и крупных – выборочного опроса

персонала. Методы социологического опроса персонала в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлечённость персонала любой организации и выработать соответствующие корректирующие действия. Еще одна методика исследования удовлетворённости и вовлечённости сотрудников – это методика фокус–групп.

Фокус – группа – это общество людей, объединённых в группы по неопределённым критериям, в итоге чего в ходе групповой дискуссии продуцируются данные, имеющие качественный характер. Сутью методики фокус–групп является фокусированное интервью в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию [7, с.19].

Цель группы содержится в сборе качественных данных на основании досконального обсуждения участниками конкретной проблемы (вопроса). Методика фокус–групп дает возможность понять, что на самом деле люди считают и ощущают. При работе одной группы принимают участие от четырех до тринадцати человек. Это люди, предварительно отобранные в строгом соответствии с определёнными критериями.

Exitinterview – метод работы с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения.

Б. Гройсберг тщательно подходит к данному методу и предлагает подробнее остановиться на выборе интервьюера, потому как именно от его профессионализма, в частности, зависит исход всего этого действия. Непрофессионал «на выходе» загубит всю концепцию. В соответствии с этим рекомендуется с большим старанием сделать выбор достойного. На ее взгляд, это должен быть человек с абсолютной харизмой и обаянием, гибкий и способный скоро найти выход из любой ситуации, ведь увольняющиеся – это не претенденты на работу - они в большинстве своём сердиты, злы и совсем не жаждут общаться, в крайнем случае агрессивны и глубоко

обижены на фирму. Тут необходимо суметь настроить их на необходимый лад, ввести, так сказать, в состояние доверительного разговора. Обычно, в такое состояние может ввести не каждый работник отдела HR. В идеале это сможет сделать рекрутер, просто неофициальный лидер, работник, у которого великолепно налажены неформальные контакты с наибольшим количеством коллег различных уровней и должностей [22].

Сегодня в организациях «мирового класса» наметился переход от традиционных методов воздействия на поведение работников посредством материальных стимулов к новому типу мотивации на основе управления степенью удовлетворённости и вовлечённости персонала. Удовлетворенность является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. Удовлетворенность представляет собой эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию, основанную на принципе «нравится – не нравится», «люблю – не люблю» [11, с. 28].

Теоретически и экспериментально были выявлены три группы показателей удовлетворённости персонала:

- внутреннее удовлетворение содержанием труда;
- удовлетворение окружением на работе;
- удовлетворение вознаграждением со стороны организации.

При оценке сотрудников особенно известным параметром является индекс удовлетворённости персонала. Существуют разные альтернативы оценки. Наиболее распространенный – проведение периодических опросов.

В почти во всех источниках предоставляется данные о том, что вовлечённость не является синонимом удовлетворённости. Гораздо более значительным фактом является то, что, в отличие от удовлетворённости, вовлечённость имеет прямое влияние на финансово-экономические показатели компании. Вовлечённые работники более охотно советуют свою фирму как работодателя, реже покидают компанию из-за того, что кто-то предложил им заработную плату на 10 – 15% выше. Важно другое. В

организациях с высоким уровнем вовлечённости сотрудников:

- выше стоимость акций;
- в год больше объём продаж на сотрудника;
- в год больше прибыли на сотрудника;
- выше уровень удовлетворённости клиентов;
- выше прибыльность от работы с клиентами;
- ниже расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов;
- вдвое больше конкурентоспособных заявок на открытые вакансии.

Итак, вовлечённость сотрудников можно измерить. Для этого достаточно спросить сотрудника о том, что он думает по поводу своей компании. Изучение данного вопроса показывает, что её можно рассматривать как производную от следующих групп факторов:

- характеристик работы и связанных с ней ценностей;
- возможностей для развития, которые предоставляет организация;
- качества жизни, которое можно получить, работая в организации;
- политики и процедур в области работы с персоналом, использующихся в организации;
- характеристик суммарной компенсации, которую сотрудник получает за свою работу;
- системы коммуникаций с персоналом.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Подводя итог, возможно сделать следующие выводы. Руководство каждой компании, которое стремится искренне добиться улучшения культуры и производительности на фирме, должно обучиться основам высокоэффективного управления людьми в организации, выявлять условия, способные повлиять на поведение, настроение сотрудников, что, несомненно, приведёт к развитию уровня вовлеченности сотрудников.

Такой стратегический план, кстати, никогда не облачается в форму проведения «программы по повышению вовлеченности» с призами и наградами. На практике начальники попросту уясняют для самого себя, что они смогут улучшить результаты деятельности фирмы посредством направления действий своего сотрудника в более дисциплинированное русло, а также они понимают то, что их менеджерам нужны и учеба, и поддержка.

В общем, вовлеченность – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое заставляет работников сделать их работу лучше на сколько это возможно; это собирательное значение, которое включает в себя личностные характеристики работника, его информированность о компании, устройство административного аппарата компании, чтобы не возникало проблем со стимулированием работника при внесении им предложений по улучшению процесса работы. Одним словом, вовлечённый работник испытывает чувство причастности к деятельности своей фирмы. Вот поэтому рост вовлеченности сотрудников является одним из основополагающих принципов успешной работы всей компании.

Поскольку повышение вовлеченности непосредственно влияет на эффективность и результативность фирмы, то проводя анализ в данной работе методик сбора данных и условий, влияющих на удовлетворённость и вовлеченность сотрудников, возможно дать качественную и количественную оценку уровня вовлеченности сотрудников предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ПОЧТА БАНК»

2.1 Общие сведения об организации АО «Почта Банк»

АО «Почта Банк», юридический адрес г. Москва, пл. Преображенская, д. 8, фактический адрес г. Санкт-Петербург, Ленинский пр–кт, д.130/6; Почта Банк был создан на базе ПАО «Лето Банк», входившего в банковскую группу ВТБ. В свою очередь, ПАО «Лето Банк» был создан в 2012 году на базе основанного ещё в ноябре 1990 года брянского «Бежица – Банка»; вид собственности - частная, организационно- правовая форма – Акционерное общество; перечень нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность организации – внутренние документы, Универсальная лицензия на осуществление банковских операций; сфера деятельности - универсальный розничный банк, оказывающий услуги кредитования, размещения средств населения на вклады и сберегательные счета.

Основной миссией является – повышение доступности финансовых услуг для жителей России. Для этого банк развивает масштабную региональную сеть на базе почтовых отделений, в том числе в малых и удаленных населенных пунктах.

АО «Почта Банк» – участник системы страхования вкладов. Вклады, размещенные в банках-участниках Системы страхования вкладов, подлежат страхованию (в том числе, вклады, удостоверенные сберегательными сертификатами) в порядке, размерах и на условиях, установленных Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» №177-ФЗ от 23 декабря 2003 года.

В 2016 году Банк усовершенствовал 19 сервисов по итогам рассмотрения предложений клиентов. В результате были улучшены условия предоставления продуктов и клиентский сервис. В этом же году банки группы ВТБ (ВТБ, ВТБ24 и Почта Банк) увеличили количество банкоматов

на 3700 устройств. Таким образом, группа ВТБ стала одним из лидеров на рынке по численности банкоматов.

За 2017 год Почта Банк эмитировал и выдал клиентам 1 млн карт национальной платежной системы «МИР», используя которые клиенты могут оплачивать услуги ЖКХ, транспорт и др., а также приобретать товары в торгово-сервисных предприятиях и интернет-магазинах. За год Почта Банк смог предотвратить около 10 тыс. мошеннических действий на сумму более 1,5 млрд рублей, благодаря внедренной биометрической системе по 30 распознаванию лиц клиентов. В этом же году Почта Банком было приобретено у Банка ВТБ 74,67% акций компании «Мультикарта».

В ноябре 2018 года Почта Банк выкупил у Банка ВТБ 25,33% акций компании «Мультикарта», став её владельцем. Также Банк запустил обновленную версию интернет-банка, позволяющую дистанционно открыть сберегательный счет на базе удаленной идентификации в Единой биометрической системе. Биометрия также стала применяться для идентификации клиентов во время звонков в call-центр Банка. В 2019 году Банк оснастил флагманские клиентские центры оборудованием для сбора биометрических данных. Таким образом, клиенты могли сдать биометрию в 426 отделениях Банка в 83 регионах России, включая населенные пункты с небольшой численностью населения. В этом же году Почта Банк стал победителем в номинации «Банк года» (ежегодная премия, учрежденная холдингом «Банки.ру») по итогам работы 2018 года, открыв почти 5 тысяч отделений по всей России.

Также в начале 2019 года в рамках пилотного проекта открылись точки обслуживания Банка в супермаркетах «Пятёрочка», благодаря которым клиенты смогли получить полный спектр банковских услуг. В 2020 году в связи с объявленной по всему миру пандемией по коронавирусной инфекции и режимом самоизоляции, Почта Банк постарался обеспечить бесперебойность работы каналов дистанционного обслуживания. Точки обслуживания клиентов продолжали работать в обычном режиме, были

усилены меры по минимизации рисков эпидемиологической ситуации. Заемщикам Банка, пострадавшим от коронавирусной инфекции, Почта Банк предоставил отсрочку на срок до шести месяцев. В связи со сложившейся ситуацией, в марте выросло число активных пользователей интернет-банка (в 1,5 раза по сравнению с февралем) среди пенсионеров. Весной этого же года в точках обслуживания Банка в отделениях почтовой связи клиенты могут сдать свои биометрические данные.

Численность клиентской базы на начало 2020 года составляла 13,4 млн человек. В течение 2020 года Банк сосредоточился на повышении качества обслуживания в действующей сети точек обслуживания, вместо расширения филиальной сети. С учетом распространения коронавирусной инфекции на территории России Банк произвел оборудование клиентских центров набором средств, помогающим сохранить здоровье клиентов и сотрудников, также Банк работает над улучшением каналов дистанционного обслуживания (интернет-банк и мобильный банк).

По итогам 2021 года открыто 22 тыс. точек обслуживания банка в 83 регионах РФ, а клиентская база превысила 21 млн человек.

«Основа стратегии Почта Банка – масштабируемая low-cost-модель, которая позволит ему стать одним из крупнейших транзакционно-кредитных банков в стране для физических лиц и малого бизнеса с высокой эффективностью за счет оптимизации и сокращения расходов на сеть», — говорит первый заместитель президента – председателя правления Почта-банка Георгий Горшков.

Как уже ранее говорилось, АО «Почта Банк» занимается дебетовыми и кредитными картами, кредитами, инвестициями, вкладами, автокредитованием, ИЖС и развивает ипотечное кредитование на строительство домов.

Структура управления АО «Почта Банк» линейная, высшим органом управления является общее собрание акционеров. Структура управления АО «Почта Банк» представлена на рисунке ниже.



Рисунок 5 – Структура управления

Таким образом на каждом предприятии для нормального и стабильного функционирования необходимо наличие определенной, правильно выстроенной структуры управления.

АО «Почта Банк» масштабный банк страны, присутствует даже в самых отдалённых уголках, что позволяет охватить ещё большее количество клиентов для обслуживания разных возрастов.

На протяжении всего периода существования АО «Почта Банк» неизменными остаются основные принципы работы: стремление к совершенству во всех составляющих деятельности, выполнение работы качественно и оперативно, открытость новым идеям, поощрение новаторства и инициативы, вера в себя и свои возможности достижения поставленных целей.

2.2 Анализ управления персоналом АО «Почта Банк»

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед банками встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности банка. Одна из главных задач для банка – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально–психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей

объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и в конечном итоге определенных результатов трудовой деятельности.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. На удовлетворенность работой влияют: достижения (квалификация) и признание успеха, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста. На неудовлетворенность работой влияют: способ управления, политика организации и администрация, условия труда, межличностные отношения на рабочем месте, заработок, неуверенность в стабильности работы, влияние работы на личную жизнь.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Рассмотрим три типа работников:

– работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

– преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности;

– работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса работников в настоящее время относится ко второму типу. Для обеспечения высокой эффективности деятельности организации применяются методы управления. С помощью правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей

производственно-экономической деятельности. В практике управления успешно применяются следующие методы управления:

- административные;
- экономические;
- коммерческие;
- социально-психологические;
- правовые;
- исследовательские.

Совокупность применения методов управления призвана обеспечить: целеустремленность коллектива; организованность; четкость и слаженность работы; оперативность и своевременность решений; распорядительность, гибкость, дисциплинированность и инициативность. Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Неотъемлемым элементом при написании характеристики АО «Почта Банк» является анализ микросреды фирмы, т.е. анализ внутренней среды. Провести представленные виды аналитической работы помогут такие стратегические инструменты SWOT-анализ (Приложение 1).

Рассмотрим более подробно каждый фактор:

– Качественный и опытный аппарат управления банком. АО «Почта Банк» принадлежит двум акционерам – группа ВТБ и «Почта России», которые контролируют деятельность банка. К тому же оба акционера являются стратегическими предприятиями государства.

– Существует долгосрочная стратегия деятельности банка. Стратегия банка разработана до 2023 года, включает в себя масштабные проекты по развитию банковской сети. Также в банке существует централизованное управление по управлению всеми возможными рисками.

– Широкая рекламная кампания. На данный момент Почта Банк стал достаточно известен за счет массовой рекламной кампании по

телевидению и в интернете.

– Высокая клиентоориентированность. Банк стремится сделать банковские услуги доступными для клиентов, уделяется особое внимание развитию дистанционных каналов обслуживания, приложений, которые могут заменить поход в банк.

К сильным сторонам банка можно отнести:

- Качественный и опытный аппарат управления банком;
- Широкая рекламная кампания;
- Существует долгосрочная стратегия развития банка, увеличение точек обслуживания;
- Высокая клиентоориентированность;
- Регулярная разработка новых банковских продуктов для привлечения новых клиентов, а также кредитование надежных клиентов с низким уровнем риска.

Возможностями Почта Банка являются:

– Запланированное открытие новых точек позволит привлечь новых клиентов. К 2024 году Банк планирует стать лидером по количеству точек в России - более 26 тысяч точек.

– Взаимодействие с Почтой России позволяет оказывать услуги через отделения связи, то есть даже в отдаленных регионах. Большая часть точек сети (более 90% к 2024 году) будет открыты в отделениях Почты России.

Угрозы, которым может быть подвержен банк:

– Потеря ликвидности. Несвоевременный возврат / невозврат займа. Данный риск является неотъемлемой частью деятельности банка, так как всегда существует часть клиентов, которые не возвращают займы. Также существует риск того, что вкладчики заходят забрать свои деньги и больше не вкладывать. Тогда банк столкнется с проблемой потери ликвидности.

– Высокий уровень конкуренции. В настоящее время в банковской сфере конкуренция является серьезной угрозой для осуществления

деятельности банка. Происходит борьба за клиентов, порой не самыми честными способами.

– Изменение экономической ситуации в стране. Российская экономика по-прежнему считается переходной, сейчас банковский сектор находится на стадии подъема, что способствует развитию банков. Но экономика пока нестабильна, и ситуация может измениться.

– Ужесточение требований Центрального Банка. Центральный Банк имеет право повысить ключевую ставку и норму обязательных резервов. Тогда коммерческие банки столкнутся с необходимостью повышать свои процентные ставки, что грозит потерей клиентов.

К слабым сторонам банка можно отнести:

– Банк достаточно новый в глазах клиентов, поэтому доверие к банку еще не установилось. Для клиентов, которые не интересуются внутренними делами банков, Почта Банк совершенно новый банк, открытый в марте 2016 года;

– Низкий объем кредитования юридических лиц. Согласно политике банка основным сегментом, на который направлена деятельность банка, является массовый сегмент, то есть физические лица. За счет этого банк может потерять прибыль;

– Текучесть кадров. Достаточно высокой является текучесть кадров низкого звена, а именно операционистов, работающих в отделениях.

– Низкая мотивация сотрудников, как известно, может привести к негативным последствиям в компании: падению уровня объема продаж, а, следовательно, и снижению реализации банковских продуктов, ухудшению социально - психологического климата в коллективе, снижению качества труда, ухудшению имиджа компании на рынке. Так как одной из проблемных областей в АО «Почта банк» является низкий приток молодых сотрудников, то важно мотивировать не только своих постоянных сотрудников, но и «новичков» в организации.

Операционист банка вынужден работать с большим количеством клиентов на входящем потоке и привлечении, такая работа требует нервного напряжения и для удержания сотрудников необходимо проводить индивидуальные беседы, улучшать мотивацию, проводить мотивирующие конкурсы, а с сотрудником – стажером еженедельно в течение первых трех месяцев стажировки в компании по следующим темам:

1. Профессия и возможность дополнительного заработка;
2. Перспектива карьерного роста сотрудника:

– первая ступень – повышение категории и возможность стать наставником для стажеров в будущем;

– вторая ступень – кандидат на должность менеджера;

– третья ступень – менеджер отдела.

Способы достижения личных высоких финансовых результатов сотрудником-стажером:

– разработка конкретных предложений по деятельности компании

– улучшение работы с клиентами банка

3. Анализ работы за период стажировки и постановка задачи для профессионального сотрудника.

В целях материальной мотивации с сотрудником необходимо обсудить возможность повышения его категории, поставить перед ним задачи для увеличения количественных и качественных показателей, вместе с сотрудником рассчитать размер его заработка за их выполнение:

– окладную часть;

– премия за выполнение плана;

– премия за перевыполнения плана;

– специальная премия.

Территориальным менеджерам необходимо ежедневно отслеживать объемы продаж, выполнение сотрудниками установленных нормативов по дневным планам и объемам продаж.

Постоянное измерение достигнутых результатов будет способствовать своевременному проведению соответствующих управляющих воздействий и улучшению работы каждого сотрудника.

Однако по системе мотивации в АО «Почта Банк» были выявлены следующие недостатки: разработанные в г. Москва положения по мотивации сотрудников не учитывают ситуацию, происходящую в различных филиалах компании; низкий приток молодых сотрудников; большинство положений о мотивации либо не применяется, либо уже устарело.

Для устранения выявленных недостатков предлагаются следующие формы повышения мотивации сотрудников:

1. Постановка посильных задач, достижение поставленных целей, установление личных рекордов и индивидуальных показателей успешности трудовой деятельности;
2. Повышение креативности, выработка профессиональной широты взглядов и установок на достижение новых успехов;
3. Самостоятельность, самообразование и развитие в процессе профессиональной деятельности.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот; уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура.

2.3 Оценка условий труда и вовлеченности персонала в АО «Почта Банк»

Функцию мотивации сотрудников компании выполняют специалисты, находящиеся в центральном офисе в г. Москва. Ими

разрабатываются и совершенствуются основные положения о мотивации штатных сотрудников и, которые в последующем внедряются во всех территориальных филиалах компании.

Согласно принятым положениям, целями системы мотивации персонала в АО «Почта Банк» является увеличение продаж, удержание клиентов и расширение банковских продуктов, повышение эффективности персонала. При этом существующая система мотивации направлена на решение следующих задач:

- удержание существующих сотрудников;
- привлечение новых сотрудников;
- повышение квалификации сотрудников;
- обеспечение простоты и прозрачности процедуры расчета вознаграждения сотрудников;
- создание атмосферы нацеленности на конечный результат и атмосферы соревнования среди сотрудников.

Основным принципом мотивации персонала является поощрение действий, направленных на увеличение деятельности и качественное улучшение работы сотрудников.

Поощрению подлежат:

- выполнение плана продаж;
- перевыполнение плана продаж;
- обучение стажеров, новых сотрудников компании;
- руководство стажеров до 10 человек.

Проведем анализ численности, состава (возраст, образование, пол) и движения (принято, уволено) персонала в АО «Почта Банк» за 2020-2022 гг.

Таблица 2 – Анализ численности состава 2020-2022 гг.

Показатель	Годы					
	2020		2021		2022	
	Фронт-линия	Бэк-линия	Фронт-линия	Бэк-линия	Фронт-линия	Бэк-линия

Всего	670	16	694	21	752	30
В том числе						
Возраст до 30	120	6	170	2	252	12
Возраст до 50	550	10	524	19	500	18
Образование						
Высшее	320	10	350	13	382	13
Спец. среднее	350	6	344	8	370	17
Пол						
Женщины	423	12	465	15	503	15
Мужчины	247	4	229	6	249	15
Принято на работу в течение года	119	12	82	17	153	20
Уволено в течение года						
Всего	82	5	61	2	97	10
Уволено по собственному желанию	69	5	49	2	88	3

По данным таблицы 2 - с 2020 по 2022 гг. наблюдается тенденция к увеличению численности сотрудников фронт и бэк-линии: в 2020 г. их общая численность составляла 686 чел., в 2021 г.- 715 чел., в 2022 г. 782 чел. Этому способствовала политика компании, принятая в 2020 г., которая была направлена на увеличение объемов продаж через увеличение персонала.

Более половины сотрудников имеют средне-специальное образование. В 2020 г. сотрудников со средне-специальным образованием было 356 чел., в 2021 г. – 352 чел., в 2022 г. – 387 чел., но с 2021 г. Увеличилось количество сотрудников с высшим образованием – 363 чел., 2022 г. – 395 чел.

Как видно из таблицы 2, количество принятых на работу сотрудников фронт и бэк-линии превышает количество уволенных. В 2020 г. было принято на работу 131 чел., в 2021 г. – 99 чел., в 2022 г. – 173 чел.

В АО «Почта Банк» разработана и реализуется комплексная многоуровневая система мотивации, которая призвана предоставить всем

сотрудникам возможность получить удовлетворение от результатов своего труда.

С точки зрения оплаты труда в рамках фиксированной части компенсации АО «Почта Банк» позиционирует себя в верхней части второй четверти рынка труда при средневзвешенной оценке. Это значит, что в силу того, что АО «Почта Банк» – один из лидеров в своей деятельности, имеет самый узнаваемый бренд в стране и развернутую систему обучения, компания не считает правильным платить своим работникам самые высокие зарплаты на рынке. Тем не менее, АО «Почта Банк» стремится платить зарплаты, соответствующие среднему показателю на рынке.

Система денежной мотивации персонала направлена в первую очередь на реализацию бизнес-планов компании и каждого из филиалов в отдельности.

Таблица 3 – Принципы вознаграждения сотрудников

Вознаграждение	Показатель
За перевыполнение плана	35% от часовой тарифной ставки
За выполнение плана	4–24% от часовой тарифной ставки
За обучение учеников	согласно положению о наставничестве
За руководство стажеров до 10 человек	10%, свыше 10 чел. –20% от часовой ставки

Система оплаты сотрудникам складывается из:

1. Фиксированной части:

Оклад – сумма ежемесячного вознаграждения в соответствии с трудовым договором. К фиксированной части так же могут относиться установленные надбавки.

Для территориальных менеджеров, руководителей партнерской сети, руководителей групп кредитных консультантов, руководителей розничной сети, руководителей групп и ведущих специалистов выездного сбора фиксированная часть включает две

составляющие:

– Оклад/часовая тарифная ставка (определяется штатным расписанием в зависимости от региона). Для работников со сменным графиком вводится суммированный учет рабочего времени.

– Надбавка за категорию (профессиональное мастерство). Уровень надбавки может быть пересмотрен 2 раза в год на основании результатов оценки персонала – «Урожайная неделя».

2. Переменной части:

По каждому уровню должностей установлены:

- Период премирования;
- Ключевые показатели деятельности (показатели премирования);
- Принципы премирования.

Ежемесячная и ежеквартальная премия устанавливается в зависимости от занимаемой должности.

Надбавка за категорию (профессиональное мастерство). Уровень надбавки может быть пересмотрен 2 раза в год на основании результатов оценки персонала – «Урожайная неделя». Для должностей финансовый эксперт, эксперт КЦ предусмотрена модель оплаты труда:

Пороговый коэффициент > Базовый размер премии * КРІ *
Корректирующие показатели * Оценка руководителя

Пороговый коэффициент:

Показатель ориентирован на выполнение целей бизнес-плана.

Пороговые показатели (корзины), установленные для региональной сети

1. Кредиты наличными – вес 40%;
2. НАК, РЕАК+ТП Пенсионный – вес 15%;
3. Кредитные карты – вес 15%;
4. Инвестиционные продукты – вес 15%;
5. Коробки партнеров + ВПК – вес 10%.

Для получения премии необходимо заполнить все корзины, после чего будут применены корректирующие показатели: к КН (при выполнении

дополнительных показателей: страхование, услуга гарантированная ставка – оплата корзины увеличится в 2 раза); доля активных клиентов в ПБО; подтверждение официального дохода ПФР.

Базовый размер премии:

Сумма, рассчитываемая на основании фиксированной части (оклад + надбавка за категорию) и базового % премирования. Корректируется на отработанное время в периоде. Для работников на квартальной системе премирования из отработанного времени исключаются длительные больничные и отпуска (более 3 недель накопительным итогом в периоде).

Образующие показатели:

Сочетания и веса показателей КРІ. Набор конкретных КРІ различается по группам персонала. Базовая сумма премии корректируется на итоговую оценку выполнения показателей (интегральный показатель премирования).

Корректирующие показатели:

Набор корректирующих показателей различается по должностям. Сумма премии корректируется на итоговую оценку выполнения показателей (интегральный корректирующий показатель премирования).

Оценка руководителя:

Коэффициент, отражающий индивидуальную оценку работника со стороны его руководителя. Все корректировки осуществляются в рамках фонда премирования макрорегиона.

3. Региональные коэффициенты и северные надбавки.

В соответствии с ТК РФ работникам устанавливаются региональные коэффициенты и северные надбавки, и премии за выполнение специальных задач на отчетный период, утвержденных приказом руководителя территориального подразделения с обязательным согласованием с директором филиала.

Размер специальной премии определяется в абсолютном выражении или в процентах и утверждается вместе со специальными задачами на

отчетный период. В случае если специальная премия установлена в процентах, в специальных задачах должна быть указана база, от которой рассчитываются указанные проценты.

В качестве нематериального вознаграждения предусмотрены следующие виды поощрений:

- участие в соревновании на звание «самого лучшего сотрудника»;
- сотрудники, которые работают более 3 лет имеют право принимать участие в наставничестве.

Наставничество представляет собой передачу знаний и опыта, навыков работы от одних сотрудников другим.

Преимущества наставничества:

- ускорение адаптации новичков
- включение в процесс адаптации опытных сотрудников
- повышение мотивации опытных сотрудников-наставников
- снижение временных затрат на обучение сотрудника
- поддержка новичков
- контроль активности стажера.

Виды обучения сотрудников:

1. Продуктовое – обучение особенностям продуктов Банка;
2. Обучение по технологиям продаж – особенностям продаж.
3. Обучение продуктам партнёров (ежемесячное).

Для новых сотрудников проводится 7–ми дневное дистанционное обучение на базе продуктовой линейки банка, корпоративных ценностей и т.д., после чего сотрудника выводят «в поля», где руководитель помогает адаптироваться и начать работать самостоятельно.

С 1-го дня обучения сотрудник официально трудоустраивается и получает все социальные льготы, которые предусмотрены.

В АО «Почта Банк» для сотрудников представлена многоступенчатая карьерная лестница в компании:

1. Фронт-линия (финансовый эксперт, эксперт КЦ);
2. Руководитель офиса;
3. Территориальный руководитель розничной сети;
4. Управляющий областным центром;
5. Директор макрорегиона;
6. Председатель правления;
7. Президент Банка.

Ежегодно в компании проводятся соревнования на звание «самого лучшего сотрудника» по различным видам деятельности в рамках, как отделов, так и всего филиала. В рамках соревнования образуется призовой фонд на уровне каждого из отделов, участвующих в соревновании. Условия и результаты соревнований размещаются на информационных стендах в помещениях отделов, в которых работают участники, и доводятся до участников их непосредственными руководителями. Победители соревнований награждаются грамотами и ценными призами. Фотографии победителей соревнований по отделам размещаются на информационных стендах отделов в течение квартала, следующего за подведением итогов соревнований, и публикуются в корпоративной газете.

Издание корпоративной газеты и журнала позволяет донести до сотрудников основные цели и приоритеты компании, философию и корпоративные ценности, а также воспитать чувство гордости и причастности за достигаемые успехи.

Так же на ежемесячной основе банк делает рейтинг сотрудников с самой большой премией, по количеству качественных консультаций приведенных из различных опросов клиентов (ПБО, ИБ, опрос по звонку) и высылается новость в корпоративном портале.

Таблица 4 – Плюсы и минусы системы мотивации сотрудников

Плюсы	Минусы
-------	--------

<p>1. Компания уделяет большое внимание процессу обучения своих сотрудников. Проведение бесплатного обучения персонала.</p> <p>2. Ежегодное проведение оценки степени удовлетворенности персонала условиями работы.</p> <p>3. Встречи руководителей отделов с сотрудниками.</p> <p>4. Осуществляется поддержка новых сотрудников (система наставничества)</p> <p>5. Своевременное информирование персонала об изменениях в компании.</p>	<p>1. Разработанные в г. Москва положения по мотивации сотрудников не учитывают ситуацию, происходящую в различных филиалах компании.</p> <p>2. Большинство положений о мотивации, либо не применяется, либо уже устарело.</p>
--	--

Компания уделяет большое внимание процессу обучения своих сотрудников.

Существующая система мотивации в АО «Почта Банк» хоть и улучшается ежеквартально, но не имеет должного эффекта. Большинство положений о мотивации уже устарело. Кроме того, беседы с сотрудниками компании показала наличие у некоторых негативного отношения к компании, что может служить поводом для причины снижения продаж в будущем, текучести персонала. По данным:

«Рейтинг работодателей России 2023», в котором АО «Почта Банк» также принимал участие, представлены в номинации Крупнейшие компании (от 5001 сотрудника).

Рейтинг hh.ru охватывает работодателей со всей страны, в нём учитываются лучшие HR-практики. Компании оцениваются по трём критериям: внешняя оценка – готовность сотрудников рекомендовать компанию; внутренняя оценка – желание опрошенных соискателей работать в компании; оценка развития HR-процессов. После подсчёта баллов составляется общий рейтинг.

В 2023 году наш Банк набрал чуть более 108 баллов, что позволило нам войти в топ-20 компаний с численностью персонала от 5000 человек и занять 14 строчку таблицы.

Таблица 5 – Рейтинг работодателей России 2023

МЕСТО	МЕСТО СРЕДИ БАНКОВ	НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ	ОТРАСЛЬ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	1	Альфа-Банк	Банки	130,04
2		Яндекс	IT и интернет	119,37
3	2	ВТБ	Банки	118,12
4		Tele2	Телекоммуникация, связь	112,88
5		«Аэрофлот»	Транспорт, логистика, автодилеры	112,04
6		Газпром нефть	Энергетика, добыча и переработка сырья	111,71
7	3	Газпромбанк	Банки	111,7
8		VK	IT и интернет	111,56
9		X5 Group	Розничные сети	110,39
10		Сибур	Энергетика, добыча и переработка сырья	109,37
11		Тинькофф	IT и интернет	109,27
12		AB InBev Efes	FMCG	109,21
13	4	Райффайзен Банк	Банки	108,61
14	5	Почта Банк	Банки	180,02
15		МТС	Телекоммуникация, связь	107,22
16		АльфаСтрахование	Финансы, страхование, аудит	106,89
17		РОЛЬФ	Транспорт, логистика, автодилеры	106,67
18	6	Совкомбанк	Банки	106,53
19		Ozon	IT и интернет	106,43
20		МегаФон	Телекоммуникация, связь	106,12

Тем самым Банк стремится предлагать лучшие условия для своих сотрудников и быть привлекательным работодателем для потенциальных соискателей. Мы регулярно инвестируем в улучшение HR-процессов и проводим профильные замеры, что помогает нам становиться лучше!

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

По результатам проведенного исследования видно, что работа в АО «Почта Банк» более интересна и полезна людям в возрасте от 20 до 40 лет (70%), в основном это женщины (80%), но на основании таблицы 2 – молодых специалистов в АО «Почта Банк» становится больше с каждым годом их начало привлекать улучшения в системе мотивации, разнообразие льгот, карьерная лестница.

Таким образом, система мотивации сотрудников направлена на достижение и поддержание должного уровня объема продаж, а также создание условий для нацеленности на конечный результат и атмосферы соревнования среди сотрудников. При этом основное внимание уделяется профессионализму сотрудников, достигаемому в результате постоянного обучения и практической реализации получаемых знаний.

Для выявления путей и направлений совершенствования системы мотивации необходимо постоянно отслеживать степень удовлетворенности сотрудников существующими условиями труда, принятыми правилами и положениями, а также внутренней культурой компании.

Мотивация играет существенную роль в развитии персонала организации. Процесс мотивации направлен на стимулирование деятельности сотрудников организации.

Также в ходе анализа темы было выявлено, что для того, чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение.

Потребность определяется как ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо.

Вознаграждение представляет собой то, что люди считают ценным для себя. Вознаграждения могут быть как внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение – это то, что человек получает от своей деятельности. Это могут быть положительные чувства, которые люди получают от трудовой деятельности. К ним относятся чувство самоуважения, дружеской обстановки, осознание значимости от выполненных действий. Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.

Внутренняя мотивация – это заинтересованность самого работника в выполнении своей трудовой деятельности.

Было проведено исследование системы мотивации в АО «Почта Банк», в результате которого было выявлено, что согласно принятым

положениям, целями системы мотивации персонала в АО «Почта Банк» является увеличение продаж, удержание и расширение банковских продуктов, повышение эффективности персонала. При этом существующая система мотивации направлена на удержание существующих сотрудников, привлечение новых сотрудников, повышение квалификации сотрудников, обеспечение простоты и прозрачности процедуры расчета вознаграждения сотрудников, создание атмосферы нацеленности на конечный результат и атмосферы соревнования среди сотрудников.

В процессе анализа системы мотивации было проведено исследование, в результате которого были выявлены следующие недостатки: разработанные в г. Москва положения по мотивации сотрудников не учитывают ситуацию, происходящую в различных филиалах компании; низкий приток молодых сотрудников; большинство положений о мотивации, либо не применяется, либо уже устарело.

Предполагается, что разработанные формы повышения мотивации сотрудников помогут компании укрепить свое положение на рынке предоставления банковских услуг за счет повышения лояльности сотрудников компании и преданности персонала к компании.

С каждым годом приток молодых специалистов увеличивается в связи с ростом точек продаж банка. Руководство банка раз в квартал старается менять мотивацию, стараясь ее улучшить, добавляя новые показатели, за которые сотрудник ранее не получал оплату, увеличивая окладную часть (почасовую ставку для сотрудников, работающих в сменных графиках), что позволяет создать конкурентноспособное предложение по оплате труда на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель достигнута, изучая и рассматривая актуальность данного исследования, замечено, что в современных, динамично меняющихся условиях персонал становится главным ключевым активом организации, который может обеспечивать ее конкурентоспособность и стабильное эффективное развитие. Участие сотрудников в работе, как и показатель вовлеченности выступает залогом успеха и дальнейшего процветания любой организации.

Вовлеченность – это активная форма состояния личности. Вовлеченность — это нечто особенное, это другое эмоциональное состояние, другое поведение. Это новый образ работника с осознанной ответственностью, которая способна породить «опережающую инициативу», поиск способов что-то лучше сделать и возможностей для эффективного достижения результата. Каждый раз, когда человек высказывает собственное предложение, свое мнение по поводу того, что и как лучше сделать, он берет на себя ответственность за обоснованность своего мнения. А значит, готов и в дальнейшем брать на себя больше ответственности за практическую реализацию своего предложения. Но чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы они уже были удовлетворены.

В мире нет универсального рецепта по повышению вовлеченности сотрудников любой компании — работа с вовлеченностью очень индивидуальна, она сильно зависит от специфики компании.

Проведена оценка и анализ условий труда и вовлеченности персонала в АО «Почта Банк» и уже сегодня очевидно, что работа с вовлеченностью персонала необходима, а это означает, что всем компаниям сегодня брошен очередной вызов — повысить вовлеченность и удовлетворенность сотрудников. Повышение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников — долгий и сложный процесс, который требует тщательного пересмотра

корпоративной культуры компании, ее основных ценностей, отношения к сотрудникам и т. д. Даже самые дорогие и эффективные проекты не могут в короткий срок повысить вышеупомянутые качества персонала, т. к. это, по сути, репутация компании в глазах ее сотрудников. Необходимо учитывать влияние мотивационно-побуждающих компонентов деятельности человека. Речь идет о разнообразных мотивах, стимулах, представляющих собой сложное переплетение социальных, психологических и биологических параметров, определяющих жизнедеятельность человека.

Мотивы лежат в основе активности человека. Каждая компания должна растить собственных профессионалов, вкладывать в их развитие средства и знания сейчас, чтобы через определенное время получить многократный экономический эффект, который станет результатом правильного управленческого решения, позволившего линейному сотруднику стать лидером и ведущим специалистом. Создание условий для внутренней мотивации работника к достижению поставленных целей организации по повышению доступности и качества – это задача и ответственность корпоративной политики банка.

Результаты данного исследования подтверждают высокую актуальность вопросов создания комфортных условий работы и благоприятного климата в коллективе для реализации, в том числе, стратегии и инструментов вовлечения и удержания ценных кадров.

Также в ходе анализа темы было выявлено, что для того, чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение.

Полученные результаты будут использованы для формирования инструментов мотивирования персонала для создания комфортных условий работы сотрудников и достижения целей банка с учетом представлений сотрудников с различным стажем работы, квалификацией, личностными качествами.

При формировании условий и определении порядка реализации

инструментов вовлечения и сохранения ценных сотрудников, безусловно, должны быть соблюдены принципы законности, доступности и прозрачности механизмов стимулирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / А.Р. Алавердов, О.В. Нестерова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МФПУ «Синергия», 2017. 417 с.
2. Бердникова Т.Е. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Е Бердникова. – М.: ИНФРА - М, 2017. 213с.
3. Долженко Р.А. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий //Барнаул: Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2017. № 19. С. 157-162.
4. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования/А.Г. Зайцев, Е.В. Такмакова.– М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 88 с.
5. Кей Беверли. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников/ Кей Беверли, Джордан - Эванс Шерон. – М.: Добрая книга, 2016. 320 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М.: «ИНФРА-М», 2018. 695 с.
7. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. 2017. № 2. С. 3 – 6.
8. Липатов С.Н. «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104– 110. 73
9. Магура М.И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность? // Директор. 1997. № 7. С. 12-16
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2017. – 433 с.
11. Эндеко Т.Н. Марш энтузиастов, или как повысить вовлеченность персонала / Т.Н. Эндеко. – М.: Спутник+, 2017. 223 с.

12. Берсин Д. 20 факторов, которые влияют на вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neohr.ru/hr/article_post/20-faktorov-kotoryye-vliyayut-na-vovlechnost-personala

13. Вебер А. Вовлеченность – ключевая метрика бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.chief-time.ru/management>

14. Джайлс Х. Вовлечённость персонала: пора опробовать иную тактику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.4hr.ru/zhurnal/hrmanagement/992-vovlechjonnost-personala-pora-oprobovat-inuyu-taktiku.html>

15. Егорова А.С. Руководство по оценке и повышению вовлеченности персонала: Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://groupbr.ru/posts/kniga_vovlechnost_personala_7_shagov_k_ponimaniyu/

16. Захарова А. Волшебные драйверы вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kausgroup.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/1383/>

17. Исследование HayGroup: Стили лидерства и организационный климат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2013/09/17/626074>

18. Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-vkontekste-sovremennogo-menedzhmenta>

19. Архипов, А.П. Менеджмент персонала. Современный курс: учебник / А.П. Архипов, В.Б. Гомеля, Д.С. Туленты. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финансы и кредит, 2017. – 435 с.

20. Архипов, А.П. Управление бизнесом: учеб. пособие /А.П. Архипов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 326 с.
21. Анцупов, А. Я. Социально- психологическая оценка персонала / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев – М.: Юнити , 2016. – 239 с.
22. Гаврилова, С. С. Мотивация персонала: учеб. пособие. – М.: Эксмо , 2015. – 304 с.
23. Галаганов, В. П. Мотивация. - М.: Академия, 2016. - 262 с.
24. Гвозденко, А. А. Основы управления персоналом: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Гвозденко А. А. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 330 с.
25. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник- самый эффективный ресурс компании. – М.: ИНФРА, 2018. – с.157
26. Грищенко, Н. Б. Основы управления персоналом: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 350 с.
27. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: ИНФРА – М, 2016.
28. Отчет по практике на тему анализ деятельности предприятия АО «Почта Банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bank.nauchniestati.ru/primery/otchyot-po-praktike-na-temu-analiz-deyatelnosti-predpriyatiya-pao-pochta-bank-imwp/>
29. Кетько, Н.В. Основные трудности построения мотивационной структуры предприятия и эффективные пути их преодоления / Н.В. Кетько // Креативная экономика. — 2014. — № 5 (29). — С. 86-91.
30. Кулькова, И.А. Управление трудовым поведением как фактор усиления трудовой мотивации: Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. [Текст] / И.А. Кулькова. – Ижевск, 2009.
31. Фомин, А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда: Автореферат на соискание ученой степени канд. социол. Наук /А.В. Фомин. – М., 2009.
32. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие /

В.Н. Федосеев. - М.: ИКЦ «МарТ», 2013. – 528 с.

33. Швец В.Е. Менеджмент качества в системе современного менеджмента. Стандарты и качество. 2011. - №6. – С 48-50.

34. Управление качеством: Учеб. для вузов по экон. спец. / Под ред. С. Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. – 399 с.

35. Управление качеством: учебник / Под ред. Н.П. Терешинной. - М.: 2013. - 597 с.

36. Полукарпов В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Л. Полукарпов. - М.КНОРУС, 2013. - 386 с.

37. Магура М. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации / М. Магура // Управление персоналом. - 2010. – №7. – С.52-53.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Swot анализ и анализ отчета о совокупной деятельности

Сильные стороны	Возможности
<p>1.АО «Почта Банк» является относительно крупным российским банком (25-е место по активам и 22-е по собственному капиталу на 01.05.2019 г.).</p> <p>2.Основными акционерами Банк является Группа ВТБ и ФГУП «Почта России» (системно значимый банк и значимая в масштабах РФ гос.компания), увеличивает вероятность оказания текущей и стрессовой поддержки.</p> <p>3.Банк выполняет требования по достаточности капитала.</p> <p>4.Широкая рекламная кампания.</p> <p>5.Качественный аппарат управления и развития.</p> <p>6.Высокая клиентоориентированность.</p>	<p>1.Как определяет действующая политика организации, в следующие 7 лет планирует упрочнить свое состояние на рынке и подняться в рейтинге надежности российских кредитных учреждений.</p> <p>2.В планах финансовой организации — расширение возможностей использования дистанционного обслуживания. Будут разработаны новые программы кредитования, предназначенные для отдельных сегментов населения (пенсионеров, клиентов интернет-магазинов и пр.).</p> <p>3.Для повышения качества обслуживания клиентов банк продолжит расширять количество точек. Для удобства пользования услугами банка планируется расширить количество представительств и банкоматов. К 2024 г. число офисов кредитного учреждения должно приблизиться к 26 000.</p> <p>4. По количеству активных клиентов Почта Банк</p>

	планирует войти в топ-3 российских финансовых организаций.
Слабые стороны	Угрозы
<p>1. Банк не входит в число 11 системно значимых кредитных организаций России.</p> <p>2. Относительно небольшая доля ликвидных активов (22,21% по отношению к сумме привлечённых средств), учитывая, что подавляющая доля вкладов физических лиц в привлечённых средствах клиентов – 93,76% формирующую потенциальную критическую угрозу ликвидности, в связи с предусмотренной законодательством возможностью досрочного истребования, что частично нивелируется страхованием со стороны ГК «АСВ».</p> <p>3. Высокая концентрация активов в высокорисковом сегменте — необеспеченных розничных кредитов (76,09% от объема активов).</p> <p>4. Среднее качество розничного кредитного портфеля — доля просроченных задолженностей на 01.05.2019 составляла – 7,19%, что, учитывая высокие темпы роста активов (в 222 раза за последние 6 лет) – содержат в себе риски ухудшения кредитного качества портфеля по мере его «вызревания».</p>	<p>1. Всемирная экономическая рецессия, вызванная политической ситуацией и пандемией.</p> <p>2. Падение цен на нефть.</p> <p>3. Ослабление курса рубля</p> <p>4. Снижение платежеспособности населения, приводящее к снижению активности с денежными ресурсами.</p> <p>5. Рост инфляции, негативно отражающийся на тарифной политике банка.</p> <p>6. Изменение предпочтений клиентов.</p> <p>7. Ужесточение конкуренции.</p> <p>8. Рост стоимости фондирования, снижение процентной марки.</p>

О ПРОГРАММЕ ДМС

В нашем Банке действует программа добровольного медицинского страхования (ДМС) для сотрудников.

Услуги предоставляет АО «АльфаСтрахование».

Договор комплексного страхования включает в себя:

- медицину (амбулаторно-поликлиническое обслуживание, экстренное и плановое стационарное обслуживание, стоматологическую помощь, скорую медицинскую помощь)

- страхование от несчастных случаев с расширенным покрытием
- страхование от онкологических заболеваний
- страхование выезжающих за рубеж

– В качестве бонуса Вы можете воспользоваться дополнительными опциями к услугам ДМС:

- Программа психологической поддержки (24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году)
- Страхование близких родственников по корпоративным тарифам

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СТРАХОВАНИЕ РАБОТНИКОВ БАНКА

2.1. Действие настоящего раздела распространяется на работников, для которых работа в Банке является основным местом работы.

2.2. Банк может предоставлять работникам дополнительное страхование по программам добровольного медицинского страхования и / или страхования от несчастных случаев (далее – «Страхование»).

2.3. Условия, порядок, сроки и объем услуг Страхования, перечень услуг, медицинских учреждений, определяются и регулируются договором, заключенным между Банком и Страховой компанией. Информация о перечне услуг, медицинских учреждений, условий оказания медицинских услуг застрахованным работникам, иные условия Страхования доводятся до работников Банка путем рассылки информационных сообщений по корпоративной электронной почте/через Корпоративный портал Банка/через специализированное программное обеспечение 1С: Документооборот.

2.4. Условия и порядок Страхования работников Банка:

2.4.1. Работник подлежит подключению к программе Страхования в сроки, исчисляемые с дня приема на работу и устанавливаемые Приказом по Банку, утвержденному уполномоченным должностным лицом, в зависимости от должности (категории должности) работника.

2.4.2. Работник не подлежит Страхованию в период нахождения его в отпуске по беременности и родам, отпуске по уходу за ребенком, после прекращения трудового договора.

2.4.3. По решению Президента – Председателя Правления работник может подлежать Страхованию и в других случаях на основании служебной записки руководителя ССП/СП/Директора МР с визой согласования курирующего Вице-президента и/или члена Правления и/или Главного бухгалтера.

2.5. Если соответствующее условие предусмотрено договором добровольного медицинского страхования (ДМС), Работник имеет право за счет собственных средств по корпоративным условиям в порядке и сроки, установленные договором ДМС, застраховать членов своей семьи, перечень которых устанавливается договором ДМС. В этом случае Программы ДМС и условия страхования родственников работник согласовывает самостоятельно со Страховой компанией.

2.6. Работник имеет право застраховать своего ребенка в возрасте до 6 (шести) месяцев по корпоративным расценкам в срок, установленный договором ДМС между Страховой компанией и Банком на следующих условиях:

2.6.1. Банк берет на себя оплату части стоимости страхового полиса в пределах 20 000 (двадцати тысяч) рублей.

2.6.2. Остальную часть стоимости полиса работник оплачивает самостоятельно.

2.6.3. Программы ДМС и условия страхования родственников работник согласует с ответственным работником Страховой компании.

АНКЕТА

Просим Вас ответить на заданные ниже вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Опрос является анонимным, поэтому фамилию не указывайте. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций. Пожалуйста, будьте внимательны.

Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Если ни один из ответов Вам не подходит, впишите, пожалуйста, свой.

1. Предусмотрены ли в Вашей организации специальные программы по обучению и повышению квалификации персонала?

- 1) Да;
- 2) Нет;
- 3) Затрудняюсь ответить.

2. Направлялись ли работники Вашей организации на обучение и повышение квалификации в течение последних трех лет?

- 1) Да;
- 2) Нет

3. Как Вы оцениваете свою мотивацию к труду?

- 1) Высокая;
- 2) Средняя;
- 3) Низкая;
- 4) Затрудняюсь ответить.

4. Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже стимулов производственной и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас.

- 1) Размер заработка;
- 2) Гарантия сохранения работы;
- 3) Справедливость вознаграждения;
- 4) Комфорт на рабочем месте;
- 5) Уважение, авторитет, престиж, признание заслуг;

- 6) Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности;
- 7) Возможность проявить творчество в работе;
- 8) Учет мнения при принятии решения;
- 9) Возможность продвижения по службе;
- 10) Хорошие отношения с коллегами и с руководством;
- 11) Другое

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует Вашей позиции

- 1) Я удовлетворен(а) работой в компании и не хотел(а) бы менять ее;
- 2) Я удовлетворен(а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить ее по объективным обстоятельствам;
- 3) Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять ее;
- 4) Я не удовлетворен(а) работой в компании, и хотел(а) бы сменить место работы;
- 5) Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6. Какие факторы на Ваш взгляд могут повлиять на Вашу производительность труда? (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

- 1) Хорошие шансы продвижения по службе
- 2) Стабильный заработок
- 3) Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата)
- 4) Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства
- 5) Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности
- 6) Сложная и трудная работа
- 7) Работа, заставляющая думать самостоятельно
- 8) Высокая степень ответственности
- 9) Интересная работа, требующая творческого подхода

7. Какие факторы на Ваш взгляд делают работу привлекательной (Оцените по 10 балльной шкале каждый фактор).

- 1) Работа без большого напряжения и стресса
- 2) Удобное расположение офиса
- 3) Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений
- 4) Работа с людьми, которые Вам нравятся
- 5) Хорошие отношения с непосредственным начальником
- 6) Достаточная информация о том, что вообще происходит в компании
- 7) Стабильная работа без угрозы увольнения
- 8) Гибкое рабочее время (гибкий график)
- 9) Справедливое распределение объемов работ
- 10) Дополнительные льготы

8. Выберите условия, которые Вам не нравятся в вашей работе и цените их по 10 балльной шкале

- 1) К Вам несправедливо относится непосредственный руководитель
- 2) Ваш заработок обычно ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу
- 3) Вам часто поручается выполнять большие задания, делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями
- 4) Вы редко выполняете работу, соответствующую Вашей квалификации
- 5) Вас не принимают или не приглашают участвовать в совместных развлечениях после работы (праздники, совместных посещений оздоровительных, спортивных и других мероприятий)
- 6) Вас не поощряли и не принимали участвовать в программах обучения и повышения квалификации персонала
- 7) У вас не было доступа к неформальным каналам и к дополнительным источникам информации, необходимым вам для работы
- 8) Вас давно не повышали в должности
- 9) Вам давно не повышали заработную плату
- 10) У вас (в компании или подразделении) плохая психологическая атмосфера

9. Должна ли организация, чьи работники регулярно получают высокую зарплату заботиться о своих работниках и нести в связи с этим дополнительные расходы на социальные программы?

- 1) Да;
- 2) Скорее нет, чем да;
- 3) Скорее да, чем нет;
- 4) Нет

10. Действует ли подобная система социальных программ в Вашей организации?

- 1) Да;
- 2) Нет;
- 3) Затрудняюсь ответить.

11. Оценивается ли руководством Ваш труд?

- 1) Да, оценивается по четким критериям, которые мне известны;
- 2) Вроде бы оцениваются, но не понятно, по каким критериям;
- 3) Оценивается, но очень редко, от случая к случаю;
- 4) Такое ощущение, что моя работа руководство вообще не интересует

12. Учитываются ли Ваши индивидуальные особенности, когда Вам даются поручения?

- 1) да
- 2) в зависимости от ситуации
- 3) нет, личные особенности не имеют значения

13. В Вашей организации созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса?

- 1) созданы полностью
- 2) существуют лишь частично
- 3) таких условий нет совсем

14. За хорошо выполненную работу Вас обычно поощряют в виде...»:

- 1) премии;
- 2) грамот и благодарственных листов;

3) вообще не поощряют.

15. Вы скорее выполните поручение, если...

1) подчеркивается его особая важность для организации;

2) это приказ;

3) оно предполагает материальное поощрение;

4) оно позволит решить Ваши собственные проблемы.

16. Если у Вас появляется идея по улучшению трудовой деятельности, Вы...

1) обязательно предлагаю ее руководителю, и он принимает ее к рассмотрению

2) вообще стараюсь не высказываться в данном случае

3) пытаются самостоятельно внедрить ее, так как уверен в успехе, и лишь потом поставить в известность руководителя

4) предлагаю идею руководителю, хотя он не сторонник инициативы со стороны подчиненных.