

## **АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

**Бутова Диана Фаридовна**

магистрант, Государственный университет управления, РФ, г. Москва

**Цимбал Екатерина Юрьевна**

магистрант, Государственный университет управления, РФ, г. Москва

Эффективность управления организации зависит от совокупности внешних и внутренних факторов. Но в большинстве случаев одним из определяющих и направляющих факторов является персонал. В функции управления персонала абсолютно любой организации входит организация системы вознаграждения и социального развития, а также координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдения техники безопасности. [1, с.7]

Мотивация работников компании – это сложный процесс, который связан с коммуникацией, планированием, контролем и оценкой принимаемых решений. Но главное, что это процесс воздействует на самый важный элемент любой компании, - ее персонал. Мотивацию можно определить, как процесс воздействия исполнителя или группы людей к определенной деятельности, направленной на достижение целей организации.

Главным компонентом, на котором базируются мотивация сотрудников и их желание закрепиться в рамках данной компании, является справедливая, прозрачная, соответствующая ожиданиям, конкурентоспособная и адекватная система оплаты труда. Отсутствие подобной системы, в свою очередь, ведет к росту уровня неудовлетворенности работников, снижению производительности труда, что напрямую отражается на результатах деятельности компании в целом, а также росту текучести кадров.

Для анализа мотивационных процессов в российских коммерческих банках, рассмотрим систему мотивации Сбербанка России. Для достижения общих корпоративных целей, в компании особое внимание уделяется вопросом мотивации. В период с 2010 по 2011 год в компании была введена система материального и нематериального поощрения и стимулирования персонала, которая разработана на основе системы грейдов Hay Group.

Система разрядов или грейдов представляет собой шкалу уровней распределения должностей, которые обладают примерно одинаковой ценностью для компании. Грейд каждой должности устанавливается в соответствии с функционалом, требуемой профессиональной квалификацией и степенью влияния на достижение результата деятельности компании.

Грейд был присвоен каждой должности в результате оценки. Оценка должностей – это особая методика, которая в баллах выражает относительный вес должности в компании. Оценка должностей по методологии Hay Group производится путем балльной оценки каждой должности/профессии в соответствии с разработанными шкалами баллов по факторам, представленным на рисунке 1.

В системе грейдов есть ряд преимуществ: сотрудники могут параллельно и пропорционально расти как по карьерной лестнице, так и совершенствовать свой профессионализм.

В соответствии с данной системой все сотрудники Сбербанка России разделены на 23 разряда (грейда). Внутри каждого разряда есть определенный окладный диапазон, который распространяется на всех, не считая менеджеров высшего звена: разделение заработных плат

в зависимости от стабильности и качества результатов деятельности.

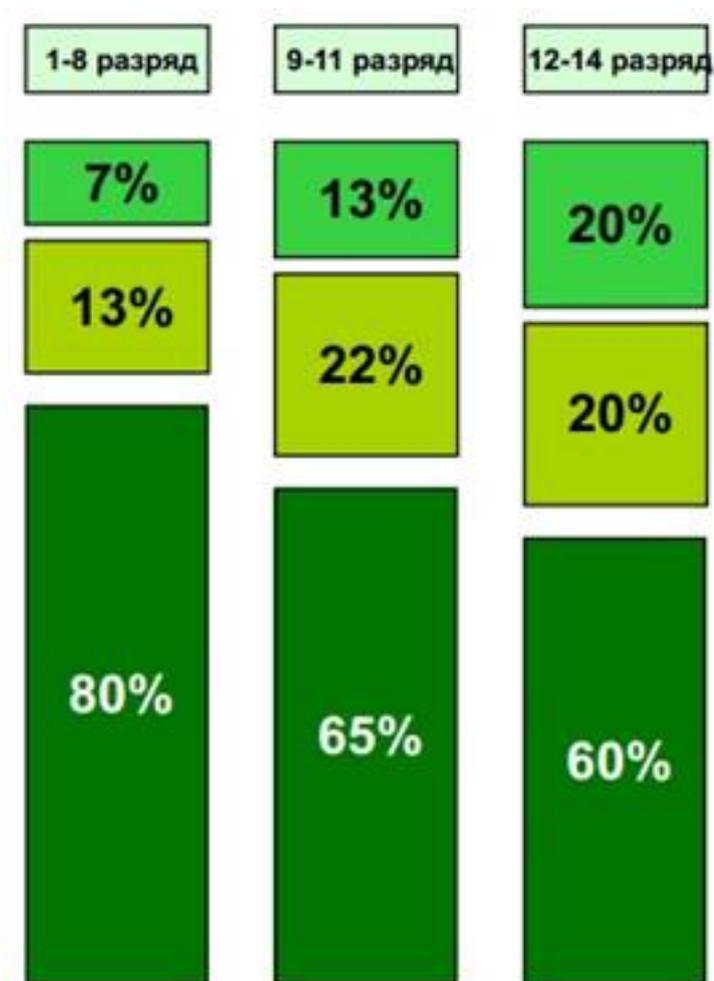


*Рисунок 1. Факторы оценки должностей*

Данная система является реализацией материальной мотивации персонала, которая основана на его стремлении улучшить свое материальное положение через рост заработной платы и получение не денежных привилегий. На ряду с материальной мотивацией реализуется и мотивация статусная, то есть потребности персонала подняться на более высокий разряд, перейти на более престижную должность. Также следует отметить, что, основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, система грейдов может служить мотиватором к эффективной работе, благодаря возможности для карьерного роста. [2, с.12] Для определения ключевых составляющих заработной платы сотрудников Сбербанка России обратимся к рисунку 2.

Базовая часть, которая выплачивается за выполнение должностных обязанностей, для сотрудников 1-8 разрядов составляет 80%, для сотрудников 9-11 разрядов составляет 65% и для 12-14 разрядов - 60%.

Каждый квартал сотрудникам выплачивается премия, которая основывается на индивидуальных и групповых результатах деятельности. Сумма данной выплаты также находится в прямой зависимости от занимаемого разряда: для сотрудников 1-8 разряда - 13% от общей суммы заработной платы, для 9-11 разрядов - 22% и для 12-14 разрядов - 20%. И еще одна составляющая заработной платы сотрудников - это годовая премия, для сотрудников 1-8 разрядов премия составляет 7% и основывается на результатах деятельности банка. Для 9-11 разрядов премия выплачивается в размере 13% от общей суммы заработной платы, а для 12-14 разряда - 20% от суммы.



**Рисунок 2. Ключевые компоненты заработной платы сотрудников Сбербанка России [3]**

В 2013 году системы материальной и нематериальной мотивации персонала развивались следующим образом: был повышен уровень оплаты труда сотрудников отдельных подразделений территориальных банков, в которых было явное отставание от регионального рыночного уровня оплаты труда. И в целом расходы на оплату труда сотрудников банка возросли на 6,8% по сравнению с прошлым годом.

Для оценки эффективности новой системы мотивации, рассмотрим уровень оплаты труда сотрудников до и после внедрения системы. До введения системы разрядов заработная плата сотрудников Сбербанка России рассчитывалась путем сложения окладной и премиальной частей. Например, заработная плата сотрудников отдела маркетинга до 2010 года рассчитывалась с учетом премии, которая составляла 15% от оклада, причем окладная часть была равна 30 000 руб. Премиальная часть была статичной и выплачивалась ежемесячно вне зависимости от выработки сотрудника. Следовательно, заработная плата имела следующий вид:

$$\text{ЗП} = 30000 + 30000 \cdot 0,15 = 34500 \text{ руб.}$$

В настоящий момент средний размер заработной платы работника по итогам за месяц может варьироваться до 50 000 рублей в месяц. Разница между зарплатами до и после введения системы грейдов составляет 15 500 руб.

Данная разница является прекрасным элементом мотивации сотрудников к выполнению плана доходов, составленных Сбербанком России. Также не стоит забывать, что чистая прибыль компании в целом с 2010 года увеличилась на 273,9 млрд рублей, что в 2,3 раза

больше в сравнении с предыдущим периодом. И одной из составляющей данного роста является возросшая эффективность сотрудников компании. [4]

На сегодняшний день грейдинг все больше приобретает популярность в России, благодаря экономическому эффекту, который он дает организациям, внедрившим грейды. Объясняется это тем, что начисление заработной платы в соответствии с выполняемыми функциями уровнем предъявляемых к должности требованиям напрямую стимулирует мотивационные процессы персонала организации.

### **Список литературы:**

1. Дундарь М.А. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Издательский дом «МедиаПро» журнал, «Менеджер по персоналу». – 2010. – № 6.
2. Зудин С.Д. Анализ реализации системы мотивации в коммерческом банке // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2014. – № 3 (30).
3. О новой системе мотивации работников Сбербанка России // Сбербанк России. 2014. URL: [http://slon.ru/images/doc/present\\_sber.pdf](http://slon.ru/images/doc/present_sber.pdf)
4. Официальный сайт Сбербанка России // Сбербанк России. URL: <http://www.sberbank.ru/moscow/ru/person/>