

перспективе необходимо уделять особое внимание разработке и осуществлению комплексного метода стратегического анализа.

### **Библиографический список**

- Банковский сектор: итоги и прогнозы [Электронный ресурс]. – 2011. – URL: <http://www.personalmoney.ru/txt.asp?sec=1650&id=2636791> (Дата обращения: 28.03.2012).
- Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга / пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.
- Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 544 с.

## **Анализ специфики мотивации персонала в Пермском городском отделении Сбербанка**

**М.А. Шушарина**

2 курс факультета менеджмента

*Научный руководитель:*

**М.В. Полосухина**

### *Аннотация*

В статье представлены результаты исследования трудовой мотивации персонала, проведенного в Пермском городском отделении Сбербанка № 6984. Рассматриваются материальный и нематериальный элементы системы трудовой мотивации, а также мотивационные профили сотрудников исследуемого коллектива, составленные на основе результатов теста Ф. Герцберга. Отражены различия в мотивирующих факторах при разделении работников по гендерному, возрастному признакам и в зависимости от наличия детей. Проведена оценка эффективности рассмотренной системы мотивации персонала и даны рекомендации по ее дальнейшему совершенствованию.

*Ключевые слова: персонал, система трудовой мотивации, мотивационный профиль, гигиенические и мотивационные факторы.*

Грамотное построение эффективной системы мотивации персонала – одна из важнейших задач, стоящих перед современным

менеджером. Не имеющие мотивации к труду работники выполняют лишь минимальный объем рабочих заданий. Это негативно отражается на качестве продукции и услуг, и постепенно компания утрачивает свои конкурентные преимущества. Необходимо сделать так, чтобы личные цели сотрудников совпадали с целями организации, т.е. правильно замотивировать работников, заинтересовать их в труде, тем самым предотвращая возникновение конфликтов, нежелание трудиться и высокую текучесть кадров. Источник такой мотивации кроется в личных потребностях каждого человека, поэтому мастерство менеджера заключается в умении выявить воздействующие на персонал факторы, применяя индивидуальный подход к каждому работнику, и учесть их при выборе соответствующей методики управления.

Сложность разработки системы трудовой мотивации заключается в том, что не существует универсальных методов, подходящих для управления любой организацией, так как каждая из них имеет индивидуальные характеристики (структура, организационная культура и т.д.). Поэтому для составления, обновления и проверки эффективности системы мотивации требуется тщательный анализ внутренней среды организации и различных факторов, оказывающих влияние на трудовую жизнь и деятельность работников. Чтобы система мотивации работала эффективно, необходимо периодически проводить ее оценку и вносить коррективы, соответствующие требованиям времени и изменчивой окружающей среды.

Исследование, представленное в данной статье, проводилось в Пермском отделении Сбербанка № 6984. Цель исследования – анализ специфики трудовой мотивации специалистов сектора прямых продаж на предприятии данного отделения Сбербанка. К задачам исследования относится выявление основных элементов действующей в организации системы мотивации персонала, оценка ее эффективности и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В качестве объекта изучения выступает трудовая мотивация персонала, действующая в Сбербанке и в исследуемом трудовом коллективе в частности. Соответственно, предмет исследования – основные элементы системы трудовой мотивации (прямой материальный, косвенно материальный и нематериальный компоненты), а также мотивирующие факторы разной степени выраженности, воздействующие на сотрудников.

Сбербанк – крупнейший банк России, в этом году отпраздновавший 170 лет с момента основания. Организация имеет прочную репутацию надежного банка, долгую историю существования на рынке банковских услуг и сложившуюся с годами сильную корпоративную культуру. Для обеспечения высокого качества предоставляемых услуг и удовлетворенности клиентов необходимы квалифицированные и правильно замотивированные кадры, которые также имеют большую значимость для банка. Сбербанк декларирует следующие ценности: порядочность, стремление к совершенству, уважение к традициям, доверие и ответственность, взвешенность и профессионализм, инициативность и креативность, командность и результативность, открытость и доброжелательность, здоровый образ жизни [Миссия и ценности Сбербанка: эл. ресурс].

В исследовании мотивации был задействован трудовой коллектив в составе 30 чел., работающих в секторе прямых продаж на предприятиях. Специалисты сектора – молодые амбициозные работники, занимающиеся продажей кредитных продуктов для физических лиц, в возрасте от 19 до 34 лет. Персонал условно разделен на четыре команды, каждая из которых имеет своего главного специалиста (линейного менеджера) и одного общего начальника сектора. Около трех месяцев назад в банке было произведено объединение и реформирование отделов, поэтому изучаемый коллектив в данном виде образовался сравнительно недавно и его участники обладают относительной независимостью друг от друга.

Для исследования особенностей трудовой мотивации в данном коллективе были выявлены основные элементы существующей системы мотивации: прямые и косвенные материальные, нематериальные компоненты мотивации персонала. Анализ специфики мотивации проводился на основе изучения документов о материальном стимулировании персонала, а также наблюдения с целью выявления факторов нематериальной мотивации действующих в группе работников и проведения теста для составления мотивационного профиля сотрудников.

Материальная система стимулирования работников Сбербанка включает в себя ежемесячные премии работникам в зависимости от перевыполнения плана продаж, установленного для каждого конкретного кредитного продукта. Такая система формирует

соревновательный дух среди сотрудников, стремящихся к максимальным результатам в условиях конкуренции, так как все работники отдела работают с единой базой клиентов. Кроме того, банк осуществляет выдачу корпоративных SIM-карт, предоставляет служебный транспорт, фотоаппараты, нетбуки и другую технику для рабочих целей, устраивает оплачиваемые тренинги и обучение персонала, практикует вручение ценных подарков победителям стимулирующих внутрибанковских конкурсов.

При наблюдении за жизнью трудового коллектива были выявлены следующие элементы нематериальной мотивации: поощрение дипломами и грамотами за выдающиеся индивидуальные результаты, перспектива карьерного роста в рамках организации, дружелюбная атмосфера в коллективе, применение соревновательных методов между четырьмя подгруппами, а также деятельность начальника сектора, направленная на сплочение коллектива как единой команды, в том числе проведение деловых игр, индивидуальный подход менеджеров к работникам, личное участие в решении проблем сотрудников.

С целью изучения действительных доминирующих и наиболее слабо выраженных мотивирующих факторов и составления мотивационных профилей работников опрашиваемым был предложен тест Ф. Герцберга. Согласно двухфакторной теории содержания мотивации Ф. Герцберга, в составе мотивации работника присутствуют гигиенические (отсутствие которых ведет к снижению удовлетворенности) и собственно мотивационные (повышающие производительность) факторы. Так, данный тест позволяет выявить преобладание мотиваторов у сотрудника из следующего набора: финансовые мотивы, общественное признание, отношения с руководством, отношения с коллективом, ответственность, карьера, личные достижения, содержание работы. Причем первые четыре фактора относят к гигиеническим, а последние – к мотивационным [Построение мотивационного профиля: эл. ресурс].

При обработке данных, полученных по итогам теста, по индивидуальному результату для каждого сотрудника были составлены диаграммы (рис. 1), а также соответствующее им более наглядное графическое отображение мотивационного профиля каждого сотрудника (рис. 2).

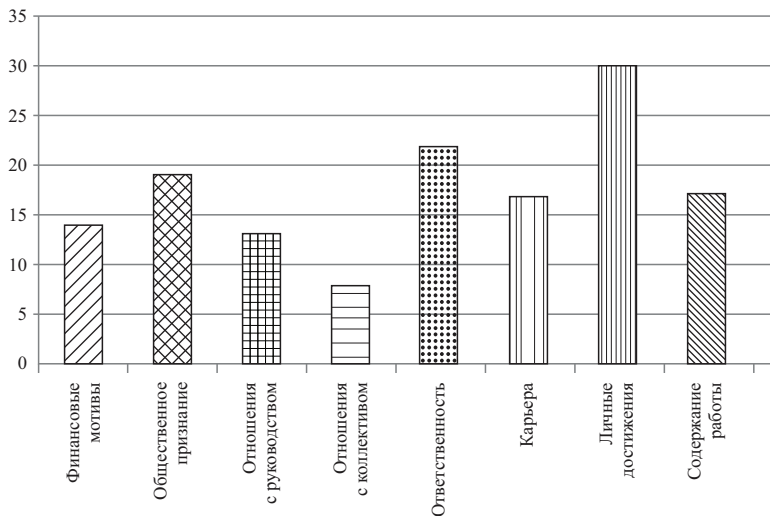


Рис. 1. Мотивационный профиль сотрудника М. Шавшуковой (диаграмма)



Рис. 2. Мотивационный профиль сотрудника М. Шавшуковой (графическое представление)

Тест показал, что для всего отдела в целом характерна яркая выраженность следующих мотиваторов: личные достижения, содержание

работы, ответственность и карьера (рис. 3). Отсутствие гигиенических факторов среди наиболее значимых говорит об общей удовлетворенности условиями труда, а преобладание мотивационных факторов – о высоком потенциале и преимущественно достижительной мотивации работников. В качестве наиболее слабых мотивирующих факторов для опрошенных выступают отношения с коллективом и руководством, что может быть связано с небольшим сроком существования данного трудового коллектива и еще незрелой системой коммуникаций, командных отношений.



**Рис. 3.** Результаты тестирования по коллективу в целом

Так как общегрупповые показатели являются средним, максимально приближенным значением, для большей объективности исследования персонал был разбит на сегменты по гендерному и возрастному признакам, а также в зависимости от наличия или отсутствия у работников детей. Очевидно, что люди из перечисленных категорий могут иметь разные жизненные ценности и, соответственно, различные мотивирующие факторы. Поэтому каждая выделенная группа будет иметь свои особенности, которые важно учитывать при работе (табл. 1).

Таблица 1

## Результаты тестирования по сегментам

	Значимость фактора (усредненное значение)					
	Мужчины	Женщины	До 25 лет	После 25 лет	С детьми	Без детей
Финансовые мотивы	19,1	16,1	16,9	16,6	16,4	17,1
Общественное признание	14,6	15,2	15,5	14,9	14,7	15,3
Отношения с руководством	13,0	14,9	13,7	15,8	15,4	13,9
Отношения с коллективом	17,3	14,5	15,4	14,7	14,4	15,6
Ответственность	16,6	18,5	17,9	18,2	18,0	18,1
Карьера	19,3	18,4	18,7	18,4	20,0	17,7
Личные достижения	19,3	22,1	21,4	21,5	21,0	21,7
Содержание работы	20,6	20,7	20,8	20,5	20,2	21,0

Так, разделение по гендерному признаку показало, что для мужчин помимо внутренних мотиваторов также важны и финансовые мотивы, а в число доминирующих факторов у женщин вошли исключительно нематериальные стимулы. Кроме того, замечена большая значимость фактора карьеры у мужчин по сравнению с представительницами женского пола и чуть более высокий показатель замотивированности предоставлением ответственности у женщин.

При разделении по возрастному признаку были выделены две категории работников – до 25 и после 25 лет. Анкетирование показало, что большинство членов трудового коллектива, не достигших 25-летнего возраста, еще не обзавелись семьей. Соответственно, для них вероятно чуть большая склонность к эгоцентризму и признанию саморазвития как высшей ценности, чем для их старших коллег. Но данное предположение не подтвердилось, так как по результатам теста работники всех возрастных групп в качестве доминирующих указали одинаковые мотиваторы, совпадающие с общегрупповыми итогами: личные достижения, содержание работы, карьера, ответственность.

Последняя классификация работников – по наличию детей – дала следующие результаты. Поскольку большая часть сотрудников, имеющих детей, входит в возрастную категорию старше 25 лет, то при разделении по данному признаку доминирующие факторы совпали с предыдущей классификацией, а следовательно, и с общегрупповыми показателями. Однако работники, не имеющие детей, придают несколько большую значимость карьере, подтверждая существующий стереотип о том, что с появлением детей построение успешной карьеры становится неприоритетной потребностью людей.

Подводя итоги проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что фактический мотивационный профиль типичного представителя исследуемого коллектива приблизительно соответствует идеальному профилю работников Сбербанка (ориентированные на успех, перспективные люди, которые соотносят свои личные ценности с ценностями банка, ощущают себя частью команды, главная цель которых – максимально качественное обслуживание клиента) [Миссия и ценности Сбербанка: эл. ресурс].

Преобладание мотивирующих факторов над гигиеническими указывает на то, что работники в основном довольны условиями, которые предоставляет им Сбербанк, а значит, система материального стимулирования функционирует должным образом. Под влиянием системы планов и возможности карьерного роста при условии достижения высоких показателей работы сотрудники банка замотивированы выполнять рабочие задания эффективно и в полную силу.

В целом у работников не выражен показатель «ценность отношений с коллективом», несмотря на то что это является одним из основополагающих принципов, провозглашаемых Сбербанком. Но не стоит забывать, что исследуемый коллектив в таком составе сформировался относительно недавно, поэтому степень вовлеченности на данном этапе достаточно низкая. Создание слаженной команды – лишь предстоящий этап развития данного трудового коллектива, на что направлена в настоящий момент деятельность начальника сектора. То же самое касается отношений с руководством: персонал пока мало знает об особенностях нового начальника, а значит, не знает, что именно ожидать от него в дальнейшем.



Ввиду перечисленных аспектов можно отметить положительную динамику в развитии различных нематериальных мотиваторов персонала и непрерывное совершенствование нематериальной мотивации сотрудников в исследуемом отделении Сбербанка. В целом действующую систему мотивации на данном этапе развития коллектива можно считать достаточно эффективной.

Опираясь на итоги тестирования, мы разработали ряд рекомендаций по работе с данным трудовым коллективом. Так как среди сотрудников наиболее ярко выражены факторы мотивации личными достижениями и ответственностью, наиболее эффективными при работе с ними будут раздача индивидуальных заданий и применение соревновательных методов, поощрение за успех при подведении итогов проделанной работы. Высокая замотивированность содержанием труда говорит о потребности персонала в совмещении различных видов работ вместо монотонного выполнения какого-либо конкретного задания, расширении круга служебных обязанностей (в том числе делегирование некоторых полномочий начальства, например, организация корпоративных мероприятий), внесении разнообразия в рабочую деятельность, возможно, с применением креативных и творческих заданий.

Однако при работе с персоналом следует учитывать индивидуальные мотивационные профили каждого сотрудника, а не обобщенные показатели. На необходимость таких мер указывают различия, полученные при разделении трудового коллектива по гендерному, возрастному признакам и наличию детей.

Проведенное исследование является «пилотным», и для более глубокого анализа специфики трудовой мотивации в Сбербанке России планируется продолжение исследования в других отделениях данной организации.

### **Библиографический список**

- Миссия и ценности Сбербанка [Электронный ресурс] // Официальный сайт Сбербанка России. – URL: <http://www.sbrf.ru/moscow/ru/about/today/mission/>.
- Построение мотивационного профиля – гигиенические и мотивационные факторы (тест Ф. Херцберга, адаптация Н. Типатова) [Электронный ресурс] // Бизнес Тренер. – URL: [http://b-t.com.ua/test\\_hertcberg.php](http://b-t.com.ua/test_hertcberg.php).