

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт Экономики и управления Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Моделирование системы стимулирования персонала на основе
мотивационного профиля в банковской сфере (на примере ПАО БАНК
«КУЗНЕЦКИЙ»)»

Студент	 09.06.2022 (подпись, дата)	Кудасова В.Ю. (фамилия, инициалы)
Руководитель	 09.06.2022 (подпись, дата)	Щанина Е.В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	 21.06.2022 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой  _____ Щанина Е.В.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Понятие и общая характеристика системы стимулирования персонала	8
1.2 Мотивационный профиль сотрудника как основа обеспечения системы стимулирования персонала	18
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»	29
2.1 Анализ кадрового состава и системы стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».....	29
2.2 Разработка модели стимулирования персонала на основе мотивационного профиля сотрудников в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе общественной и экономической жизни одним из факторов, играющих огромную роль в системе экономических отношений, является человеческий ресурс. Для получения наиболее высоких результатов деятельности в управлении организацией, руководству необходимо знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению и развитию, предвидеть факторы, влияющие на человека и возможности появления рискованных ситуаций. Из этого следует что, применяя различные рычаги воздействия, можно эффективно руководить элементами управления, для достижения целей и миссии организации.

Одним из таких рычагов воздействия, приобретающим все большую популярность выступает система мотивации и стимулирования персонала. Значимость указанной системы обусловлена тем, что высокая производительность труда, прогрессивное развитие организации возможно только при заинтересованности работников в трудовой деятельности. Сегодня достижение заинтересованности в основном осуществляется за счет применения классических материальных и нематериальных стимулов.

Однако применяемые работодателями методы и способы мотивации и стимулирования персонала не отвечают ценностным ориентирам и потребностям работников и отличаются множественностью и хаотичностью применения, что непременно сказывается на эффективности трудовой деятельности.

В данном случае необходимо внедрение новых инструментов по развитию анализируемых систем.

Интересным и недостаточно изученным инструментом реализации систем стимулирования и мотивации персонала выступает мотивационный профиль, который аккумулирует в себе основные потребности и ценности работника, а также степень их выраженности, что позволяет грамотно и обоснованно формировать систему стимулирования персонала, оказывая

максимальное положительное воздействия на работников.

Учитывая актуальность темы, а также потребность практики в рекомендациях по совершенствованию системы стимулирования персонала на основе мотивационного профиля сотрудников, была избрана тема исследования: «Моделирование системы стимулирования персонала на основе мотивационного профиля в банковской сфере (на примере ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»)».

Объектом исследования является ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

Предметом исследования модель системы стимулирования персонала на основе мотивационного профиля сотрудников в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании мотивационных профилей сотрудников ПАО Банк «Кузнецкий» и разработке рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала в банковской сфере.

В соответствии с поставленной целью исследования были определены следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и общую характеристику системы стимулирования персонала;
2. раскрыть мотивационный профиль сотрудников как основу обеспечения системы стимулирования персонала;
3. проанализировать кадровый состав и систему стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»;
4. предложить модель системы стимулирования на основе исследований мотивационного профиля сотрудников.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие методы, как анализ, сравнение, обобщение. Также были проведены: анализ документов ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» для характеристики кадрового состава и системы стимулирования персонала; анкетный опрос сотрудников по методикам исследования мотивационного

профиля (Ш. Ричи, П. Мартин и В.И. Герчиков) с целью определения мотивационного профиля сотрудников.

Теоретическая основа исследования представлена научными трудами К.А. Аверьянова, Н.В. Баранова, А.С. Бурмистровой, Н.А. Вторушина, А.В. Диденко, И.В. Захаровой, А.Я. Кибанова, Г.В. Кислякова, А.В. Копытовой, М. Мескон, Е.А. Митрофановой, А.И. Наумовой и других ученых, рассматривающих вопросы мотивации и стимулирования персонала. Более частный вопрос мотивационного профиля исследовался в трудах А.А. Акуловой, А.Р. Биктагировой, А.Е. Бирюковым, К.А. Мордовиной, О.В. Павленко, Ш. Ричи, П. Мартин, А.М. Шевелёвой и других ученых.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, включающих в себя четыре параграфа, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и общая характеристика системы стимулирования персонала

В настоящее время в условиях экономического кризиса основным направлением деятельности любой организации выступает поиск устойчивости в работе с целью снижения рисков и получения конкурентного преимущества. В связи с чем дальнейшая жизнеспособность бизнеса ставится в прямую зависимость от уровня управленческой практики, способности компании перераспределять ресурсы, корректировать кадровую политику.

Следовательно, сегодня правильной и эффективной является стратегия компании, направленная на развитие человеческого ресурса, как важнейшей составляющей экономики [16, с. 22]. Указанный тезис основан на прямой зависимости успеха компании и качества человеческих ресурсов, на которые существенное влияние оказывают мотивация и стимулирование труда.

Вопросы мотивации и стимулирования труда исследуются множеством как отечественных (А.Я. Кибанок, Н.Ю. Кауфман, Е.А. Митрофанова и др.), так и зарубежных (М. Армстронг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури и др.) авторов, однако до настоящего времени ими не сформулировано единого подхода к пониманию обозначенных категорий. Указанное обуславливает необходимость дальнейшего теоретического исследования обозначенных вопросов.

Проблема в исследовании обозначенных теоретических вопросов связана с неоднозначностью и расхождением во взглядах авторов по поводу содержания их основных понятий: «стимул», «стимулирование», «мотив» и «мотивация». Рассмотрим данные понятия подробнее.

Под стимулом Е.А. Митрофанова понимает разнообразные внешние

воздействия (блага), с помощью которых субъект управления воздействует на мотивацию персонала для достижения поставленных целей [26, с. 25]. В свою очередь П.М. Килин и Н.И. Чекмарев под стимулом подразумевают форму реализации интереса человека, т.е. материальную силу побуждения и принуждения к трудовой деятельности [23, с. 16].

Исходя из приведенных подходов, можно заключить, что стимул — это материальные или моральные ценности, имеющие определенное значение для работника организации. Считаем, что такой подход является наиболее верным в рамках данного исследования.

Соответственно под стимулированием, по мнению А.Я. Кибанова, следует понимать желание и стремление организации (при поддержке нравственных и материальных форм) побудить сотрудника к трудовой деятельности и увеличения его производительности [3, с. 5].

Другого мнения придерживается К.А. Аверьянова, указывающая, что под стимулированием персонала следует понимать совокупное применение различных стимулов по отношению к конкретным работникам или к их группам, с целью более эффективного использования их трудовых возможностей, стараний, целеустремленности для решения задач, стоящих перед организацией [1, с. 138]. Следовательно, сегодня стимулирование направлено не только на реализацию стимулов, но и на удовлетворение потребностей самого работника, т.е. мотивов человека.

Под мотивом в теории управления персоналом понимается причина, основанная на потребностях и интересах человека и побуждающая его к действиям. Иначе говоря, мотив — это все актуальные потребности работника [17, с. 4].

Основываясь на таком понимании мотива и анализе научной литературы, было выделено два подхода к понятию мотивация.

Согласно широкому подходу под мотивацией следует понимать функцию менеджмента по использованию мотивов человека в практике управления его деятельностью (Кисляков Г.В. и Кислякова Н.А.) [18, с. 10].

В свою очередь узким подходом предусмотрено, что мотивация – это процесс активации деятельности работника, сопряженный с характером его личности, интересами и потребностями, осуществляемый в целях достижения задач организации и удовлетворения личного стремления сотрудника (Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г.) [38, с. 12].

Иной позиции придерживаются зарубежные ученые экономисты (М. Альберт, Ф. Хедоури), которые раскрывают термин мотивация как процесс стимулирования самого себя и персонала организации в целом, для решения личных потребностей и целей организации [25, с. 227]. Указанным определением ученые отождествляют понятия стимулирование и мотивация посредством раскрытия одного через другое.

Таким образом, стимулирование следует рассматривать как инструмент мотивации. Следовательно, стимулирование это внешняя по отношению к работнику процедура административно-управленческого воздействия. В то время как мотивация является внутренним побуждением человека к какому-либо действию. Исходя из чего выделим 4 отличительные характеристики мотивации и стимулирования персонала в организации (таблица 1).

Таблица 1 - Отличительные характеристики мотивации и стимулирования персонала в организации

Отличительные характеристики	Стимулирование	Мотивация
Направленность	внешнее воздействие по отношению к работнику	внутренний интерес работника
Применение	в течении действия официального акта, устанавливающего стимулирование работников	до момента реализации потребности
Целеполагание	достижение целей организации	удовлетворение потребностей работника
Принадлежность	направлено на определенные группы работников (разделяются по должностям, по квалификации и др.)	свойственна конкретному работнику

Источник: Луферова, А. Д. Отличительные особенности мотивации персонала организации в России и за рубежом /А. Д. Луферова, М. Р. Мазаева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - №3-2. - С. 138.

Вопрос взаимосвязи и взаимозависимости понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» наиболее полно исследован А.Я. Кибановым и выражен в схематичной форме, представленной на рисунке 1.

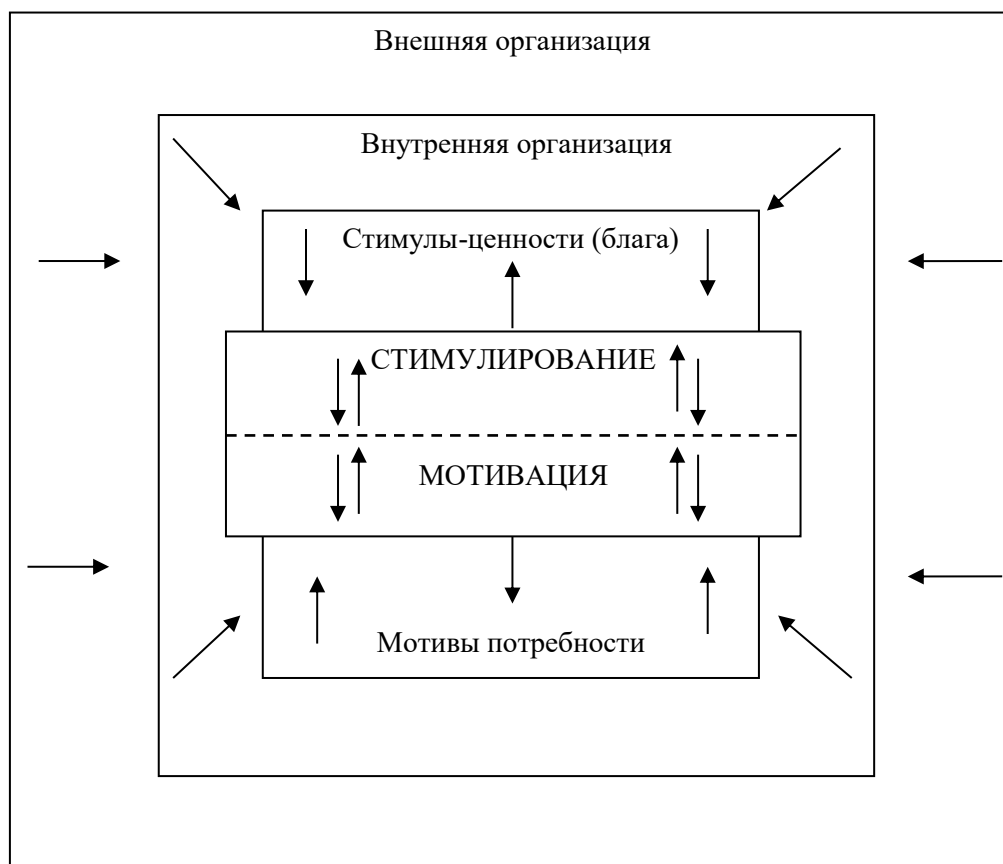


Рисунок - 1 Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимул», «стимулирование», «мотив» и «мотивация»

Источник: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — с. 76.

Исходя из представленной схемы, можно заключить, что стимулирование основано на деятельности организации, а мотивация на деятельности персонала и является ответной реакцией на действия организации.

Так, стимул побуждает работника к конкретному поведению, в связи с чем у него начинают формироваться мотивы. За счет взаимодействия стимула и мотива работник реализует свои потребности, а организация

решает поставленные перед ней задачи.

Таким образом, термины «мотивация» и «стимулирование» не являются тождественными. Они тесно взаимосвязаны между собой, взаимодействуют и взаимообуславливают друг друга. Их существенное отличие заключается в цели применения, поскольку мотивация направлена на изменение существующего положения, а стимулирование направлено на укрепление положения и улучшение его в лучшую сторону, т.е. стимул нечто искусственное, он не помогает достигать определенную цель, а выступает в качестве средства, делая достижение цели более простым способом.

В связи с чем можно сформировать следующий механизм воздействия на поведение работника (рисунок 2), который осуществляется за счет реализации систем стимулирования труда.



Рисунок – 2 Регулирование трудового поведения работника

Источник: Копытова, А. В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации: дис. ... канд. эконом. наук.: 08.00.05 / А. В. Копытова. – Тюмень, 2016. – с. 23.

Исходя из представленного рисунка, можно отметить, что система стимулирования персонала представляет собой совокупность способов воздействия на трудовую и профессиональную деятельность работника посредством влияния на условия его труда и используя мотивы, движущие его деятельность.

Стимулирование персонала должно основываться и функционировать

на определенных принципах, которые носят устойчивый характер в системе управления.

Всю систему принципов стимулирования персонала можно представить следующим образом (рисунок 3).

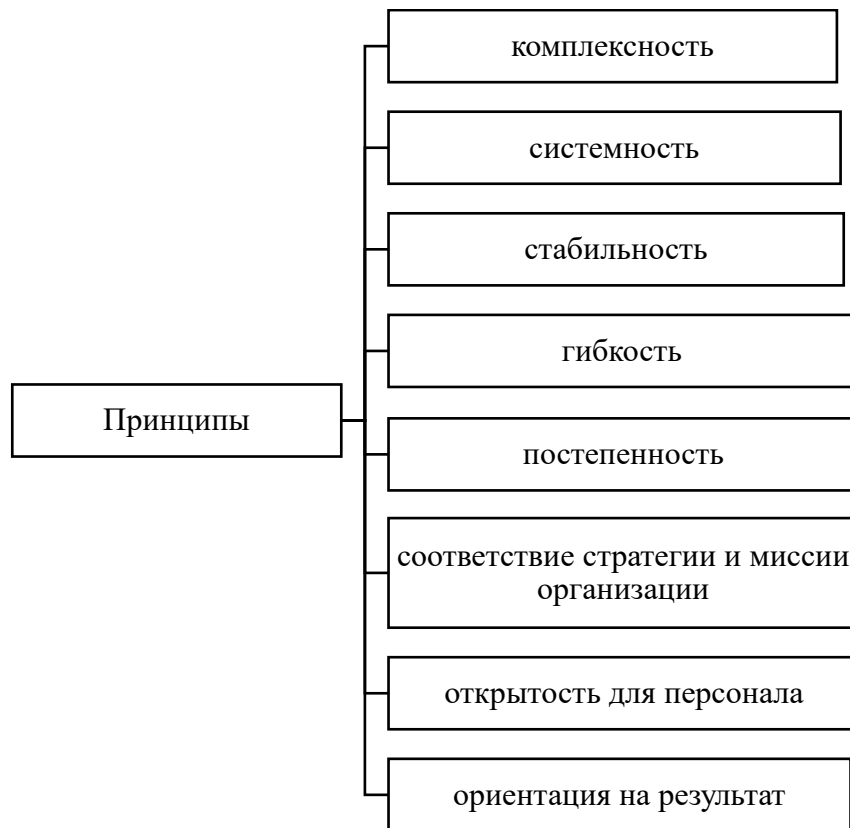


Рисунок 3 – Принципы системы стимулирования персонала

Источник: Столяренко, А. В. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования / А. В. Столяренко, Л. А. Онищук // Концепт. - 2017. - №3. - с. 70.

При формировании системы стимулирования следует обратить внимание на некоторые из вышеуказанных принципов, которые рассмотрим подробнее.

Принцип комплексности в разработке системы стимулирования персонала включает в себя многостороннее изучение всех аспектов при формировании конкретного стимула, т.е. изучаются правовые, нравственные, социальные, материальные и технические факторы.

Принцип системности предполагает собой устранение всех возникающих противоречий и негативных факторов при создании

эффективной системы стимулирования. Реализация данного принципа позволит обеспечить сбалансированность и согласованность всех элементов системы стимулирования труда.

Принцип открытости системы стимулирования для персонала означает, что любому работнику должна быть доступна вся документация по его стимулированию.

Принцип постепенности означает, что стимулы, разработанные для повышения работоспособности сотрудника, подвергаются частой корректировке в сторону увеличения, что необходимо принимать во внимание. Следовательно, скачок размера стимулирующих выплат не допустим, так как экономический график стимулирующих выплат имеет плавный возрастающий характер [7, с. 66].

Принцип соответствия стратегии и миссии компании означает в первую очередь, что вся система стимулирования работников разрабатывается для достижения поставленной цели и исполнения миссии организации.

Гибкость системы стимулирования связывается с гарантиями работодателя в отношении работников: с одной стороны, гарантия заработной платы, ставится в зависимость от опыта и знаний работника, а с другой стороны гарантия дополнительных поощрений, поставленных в зависимость от индивидуальных показателей в труде и от итогов деятельности организации в целом.

Принцип ориентации на результат направлен на установление непосредственной связи уровня заработной платы с конечными результатами труда.

Указанные принципы позволяют обеспечить наибольшую производительность работы персонала и построить эффективную систему стимулирования труда в организации.

Общее понятие системы включает в себя совокупность отдельных элементов, находящихся во взаимосвязи друг с другом [45, с. 101]. Множественность элементов системы стимулирования труда приводит к необходимости ее систематизации. Придерживаясь общего подхода, выделим две основные группы, поставленные в зависимость от предмета потребностей работника (рисунок 4).

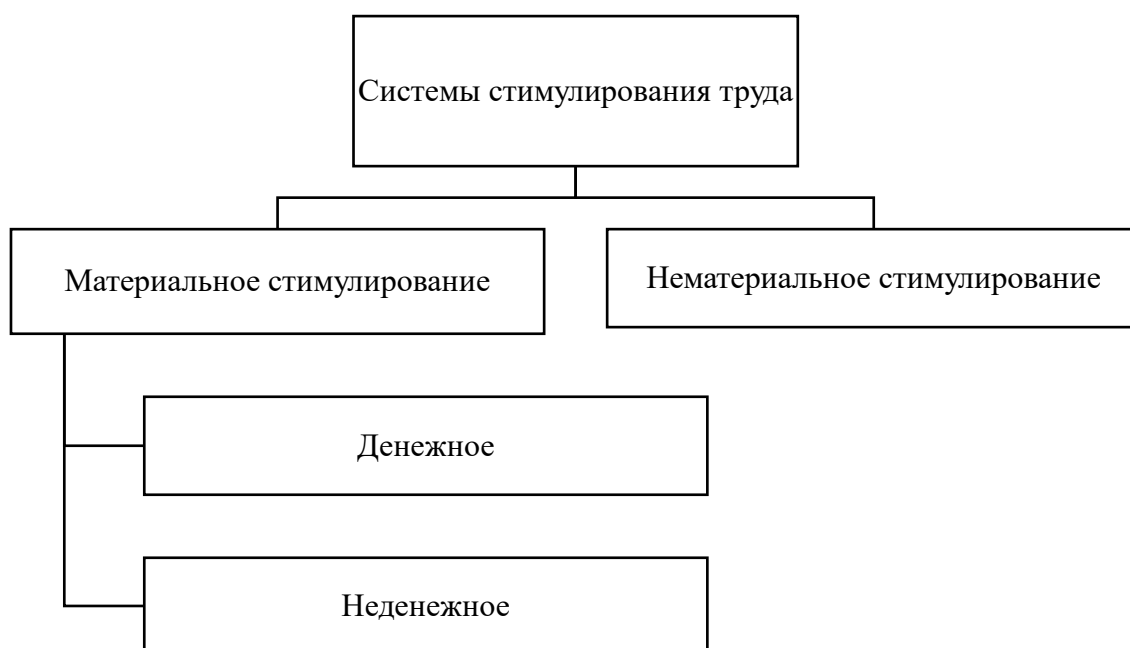


Рисунок – 4 Разновидности систем стимулирования труда

Источник: Шелякова, Ю. В. Теоретические аспекты построения системы мотивации и стимулирования персонала на современном предприятии // Наука и общество в условиях глобализации. – 2018. - № 1 (5). – с. 100.

1. Материальное стимулирование – ориентированно на предоставление материальных выгод;
2. Нематериальное стимулирование – ориентировано на предоставление благ, не связанных с выплатами работнику.

В рамках настоящего исследования считаем необходимым рассмотреть обозначенные разновидности систем в отдельности с выделением основных формирующих их элементов.

В связи с возмездностью трудовых отношению следует начать рассмотрение данного вопроса с материальных систем стимулирования труда, под которыми понимают комплекс различных материальный благ,

предоставляемых персоналу организации и включающих в себя все виды денежных выплат, а также все формы материального неденежного стимулирования.

Основным элементом материальной системы стимулирования труда в настоящее время выступает заработная плата. Реализация данной формы стимулирования осуществляется посредством сочетания номинальной и реальной заработной платы [42, с. 154].

Номинальная заработная плата включает в себя основную оплату труда работника и дополнительную (выплаты за работу в ночное время, праздничные, выходные дни, сверхурочную работу). Реальная заработная плата обеспечивается за счет повышения устанавливаемой государством тарифной ставки, индексации, компенсационные выплаты (например, на предприятиях с вредными условиями труда).

В настоящее время на предприятиях получают широкое распространение бонусные элементы системы стимулирования труда. Стоит отметить, что бонусная программа носит разовый характер и как правило поставлена в зависимость от стажа работы и размера заработной платы сотрудника. Среди основных бонусов можно выделить: праздничные бонусы, за выслугу лет, годовые и целевые выплаты.

В крупных организациях одной из форм материального стимулирования выступает возможность сотрудника участвовать в прибыли организации. Из получаемой чистой прибыли руководством организации формируется поощрительный фонд, который распределяет часть прибыли для своих сотрудников, реально способствующих ее получению.

Сходной формой стимулирования также является возможность сотрудника участвовать в акционерном капитале (только для работников акционерного общества). В данном случае организация предоставляет сотруднику возможность 1) безвозмездного получения пакета акций организации или 2) покупки пакета акций на льготных условиях.

Второй группой, входящей в систему материального стимулирования

труда работников, является материальное неденежное стимулирование, под которым понимается комплекс мер, обеспечивающих работника дополнительными благами в целях удобства выполнения возложенных на него обязанностей [13, с. 81].

Проведенный анализ позволяет выделить следующие формы материального неденежного стимулирования:

1. транспортные издержки: выделение денежных средств на оплату транспортных расходов сотрудника, выделение транспортного средства в пользование сотрудника, транспортного средства с водителем (одному или группе лиц);
2. организация питания: выделение денежных средств либо организация питания на предприятии;
3. продажа товаров или оказание услуг предприятия на льготных условиях;
4. программы обучения: покрытие расходов на обучение сотрудников либо организация образовательного процесса на предприятии;
5. медицинское обслуживание: заключение договоров на оказание медицинских услуг с медицинскими учреждениями в целях лечения сотрудников на бесплатной основе, либо компенсация расходов работника на здравоохранение [9, с. 67];
6. жилищные программы: выделение денежных средств на постройку или на содержание жилья сотруднику, либо предоставление жилья по договорам социального найма;
7. страхование: за счет собственных средств компания осуществляет страхование жизни работника и членов его семьи, выплаты по временной нетрудоспособности, может также осуществляться медицинское страхование самого работника и членов его семьи;
8. пенсионное обеспечение: отчисления в негосударственный пенсионный фонд либо создание самостоятельного фонда на предприятии с целью формирования накопительной пенсии работника.

Нематериальное стимулирование – это система стимулирования труда, основанная на использовании благ в целях повышения общественного призвания и престижа сотрудника в организации.

Основной формой нематериального стимулирования выступает вручение грамот, значков, размещение фотографии на доске почета. Данная форма стимулирует сотрудника на основе выражения общественного признания [10, с. 171].

Организационное нематериальное стимулирование позволяет изменить чувство удовлетворенности условиями работы и может включать в себя творческие командировки, участие в управлении организации, продвижение по службе (в пределах одной должности).

Стимулирование свободным временем включает в себя сокращение длительности рабочего времени, установление свободного графика работы, а также предоставление работнику дополнительных выходных и дополнительного оплачиваемого отпуска [14, с. 135].

Таким образом, подводя итог можно сделать вывод о том, что движущей силой современной экономики выступает человеческий ресурс, воздействие на который возможно посредством реализации мотивационной и стимулирующей труд политики. В рамках исследования был сделан вывод о том, что данные понятия не являются тождественными, а наоборот выполняют взаимозависимые и взаимообуславливающие функции. Стимулирование осуществляется посредством системы, включающей в себя совокупность материальных и нематериальных элементов.

1.2 Мотивационный профиль сотрудника как основа обеспечения системы стимулирования персонала

В настоящее время эффективность управления персоналом в организации поставлена в прямую зависимость от понимания руководством

мотивов и стимулов работника. Инструментом кадровой деятельности, аккумулирующим в себе информацию о всех типах и видах мотивов и стимулов персонала выступает мотивационный профиль.

В современной теории менеджмента отсутствует единообразное понимание мотивационного профиля сотрудника. Ряд авторов (Ш. Ричи, Р. Мартин) рассматривает мотивационный профиль через совокупность наиболее и наименее важных потребностей для конкретного сотрудника [35, с. 7]. Другие исследователи (В.Э. Мильман, К.А. Мордована) раскрывают данный термин посредством сочетания устойчивых мотивов, за счет которых осуществляется целенаправленная деятельность индивида по овладению профессией [27].

Исходя из представленных определений, можно сделать вывод о том, что в общем смысле мотивационный профиль сотрудника представляет собой зависимость значимости потребностей и мотивов сотрудника от возможности их реализации в рамках организации.

В зависимости от условий работы сотрудника на его потребности оказывают влияние следующие факторы:

- ненормированный график работы;
- длительная работы на компьютере и монотонность работы;
- негативные психологические состояния (устомление, раздражительность, стресс);
- высокая степень ответственности за принятые решения;
- строгая регламентация трудовых отношений [15, с. 82].

Совокупность указанных факторов напрямую формирует мотивационный профиль работника, целью составления которого выступает возможность формирования основы для обоснованного анализа стимулов и мотивов персонала.

В связи с чем мотивационный профиль следует изучать посредством применения теоретического и практического подхода. Теоретическое исследование позволяет собрать всю необходимую информацию о

сотруднике посредством опроса и его интерпретирования. Последующее исследование строится на анализе практической деятельности работника, которому дают специальные задания и ставят в определенные рамки в целях изучения проделанной работы и ее результатов [15, с. 83].

В настоящее время существуют различные методики исследования мотивационного профиля. В рамках настоящего исследования обратим внимание на следующие.

Методика «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи, Р. Мартин) [35].

Авторами рассматриваемой методики выделяются двенадцать основных потребностей сотрудника:

1. материальное поощрение;

Потребность в получении материального вознаграждения напрямую связана с семейными обстоятельствами и иными финансовыми обязательствами, увеличивающими затраты работника. Однако указанная потребность сопряжена с трудностями в определении справедливого размера вознаграждения, а также его соответствия уровню компетенции сотрудника.

2. общение с широким кругом людей — рост количества социальных контактов;

Данная потребность основана на установлении положительного эмоционального уровня за счет контактов с другими людьми.

3. комфортные условия работы;

В первую очередь данный фактор оценивает психологический климат в компании: удовлетворённость руководством, общением с коллективом и иным взаимодействием. Второй категорией является установление соответствующего уровня условий труда.

4. наличие обратной связи и четких правил работы, структурированных заданий, низкого уровня неопределенности;

Люди с высокой потребностью в структурировании работы мотивируются посредством установления четкого порядка работы или

предоставления возможности сотруднику установить свой порядок работы.

При наличии низкого уровня данной потребности попытки контролировать и структурировать работу сотрудника могут привести к конфликту. Стоит отметить, что данная потребность находится в прямой зависимости от времени и конкретных обстоятельств.

5. признание и внимание со стороны коллег, руководства, клиентов;

Данная потребность реализуется за счет нематериальной системы стимулирования (благодарности, грамоты, значки и др.). При этом отмечается, что высокий показатель данной потребности свидетельствует о неуверенности сотрудника в себе и своих силах, следовательно зависимости от мнения окружающих. Достижение баланса в данной потребности возможно посредством предоставления сотруднику большей самостоятельности, а также за счет приема «критика действий» с уверенением, что работника все равно ценят.

6. формирование стабильных, долгосрочных, достаточно близких и доверительных отношений с коллегами;

В рамках данной потребности в организации необходимо формировать и поощрять долгосрочные и доверительные отношения, поскольку за счет этого будет достигнута максимальная эффективность командной работы.

7. постановка и достижение сложных целей, постоянное совершенствование профессиональных навыков;

Указанная потребность возникает у людей, желающих все делать самостоятельно и избегать неопределенности. Работник, достигая поставленной цели, не стоит на месте и готов к новым достижениям.

8. желание быть открытым для новых идей и предложений работником, отличающимся высоким уровнем креативности и умеющим анализировать;

Сотрудники, испытывающие обозначенную потребность, являются наиболее полезными в организации в случае, если их потребность коррелирует с задачами и целями предприятия. Им необходимо иметь право

на ошибку и, если компания не толерантна в данном вопросе, то данная потребность не будет реализована.

9. перемены и разнообразие, стремление избежать рутины;

Сотрудникам, обладающим такой потребностью, постоянно требуется что-то новое поскольку они обладают свежей энергией и инициативой. Отличительной чертой в данном случае выступает отклонение сотрудника от планирования своей деятельности.

10. желание власти, стремление руководить другими работниками;

Такая потребность является показателем конкурентной напористости, однако сотрудник должен обладать дипломатичностью и толерантностью. Система мотивации таких работников строится на основе предоставления возможности конструктивно влиять на других сотрудников для достижения организационных целей компании.

11. личностный рост и развитие, желание неустанно совершенствовать себя;

Люди, обладающие данной потребностью в качестве результата ее удовлетворения рассматривают самостоятельность и независимость. Руководителю в данном случае необходимо понимать соотносятся ли их самосовершенствование с поставленными задачами организации.

12. общественно полезная деятельность и ощущение социальной востребованности.

Данные потребности используются как мотиватор в трудовых отношениях. В рамках данной методики определяется наиболее и наименее важные потребности конкретного сотрудника на основании чего составляется индивидуальный мотивационный профиль.

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (В.Э. Мильман) [8].

Посредством данной методики кадровой службой предприятия исследуются устойчивые тенденции личности, к которым относятся: общая и творческая активность, социальный статус, стремление к общению. На

основании полученных данных делается вывод о рабочей и общежитейской направленности сотрудника.

Методика «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребительской сфере» (Р.Ф. Потемкина)

Данная методика основана на вопросно-ответной форме и осуществляется посредством анализа 80 вопросов, связанных с такими установками как «свобода – власть», «труд-деньги». Целью данной методики выступает анализ выраженности у работника отдельных социально-психологических установок.

Методика «Якоря карьеры» (Э. Шейн) [44].

В рамках данной методики у сотрудника выделяются ценные ориентации, социальные установки, интересы и побуждения к деятельности. Указанные категории систематизируются в восемь основных «якорей»:

1. профессиональная компетентность: способность и талант работника в определенной сфере или области;
2. менеджмент: анализируется полнота ответственности и возможность карьерного роста;
3. независимость: освобождение работника от предписаний и ограничений. Сотрудник сам решает, когда, где и сколько ему работать;
4. стабильность: данный якорь связан со стабильностью места работы и места жительства сотрудника, предсказуемостью его жизни;
5. служение: сотрудник с данной ориентацией всецело отдает себя задачам и целям организации, при условии одновременной реализации его жизненных ценностей;
6. вызов: сотрудник ориентирован на конкуренцию, преодоление препятствий и решение трудновыполнимых задач;
7. интеграция стилей жизни: персонал в данном случае ищет баланс между семьей, карьерой и саморазвитием. В случае если будет стоять выбор он выберет жизнь и самосовершенствование, вместо роста карьеры;
8. предпринимательство: сотрудник стремится преодолеть

препятствия, создать что-то новое и работать на себя.

Методика «Диагностика трудовых мотивов» (В.И. Герчиков) [40].

Данная методика включает в себя анализ и пересечение таких характеристик как «мотивация» и «трудовое поведение». Исходя из чего, автором выделяется пять основных видов мотивационных профилей:

1. инструментальный: работник, обладающий таким мотивационным профилем, имеет собственное достоинство и требует четкой дисциплины. Для него материальные денежные стимулы имеют преобладающее значение. Именно данный тип сотрудников наиболее распространен в современных трудовых отношениях;

2. профессиональный: в рамках данного профиля работник обладает высоким уровнем активности, нацелен на решение трудновыполнимых задач. Для данного сотрудника интерес представляет возможность своего профессионального роста посредством постоянного самосовершенствования;

3. патристический: сотрудник проявляет повышенную активность в реализации задач организации поскольку отождествляет их со своими личными целями. Сотрудники такого мотивационного профиля не боятся перемен и всегда готовы возложить на себя дополнительные обязанности ради достижения целей и исполнения миссии организации. При этом данный профиль нуждается в поддержке и внимания со стороны руководства;

4. хозяйский: работник негативно относится к контролю за своей деятельностью, самостоятелен и ответственен. В основном данный профиль наблюдается у сотрудников, занимающих руководящие должности;

5. люмпенизированный (избегательный): сотрудник с данным профилем не стремится к профессиональным достижениям и карьерному росту, боится наказания и старается использовать свой потенциал по минимуму. Несмотря на данную характеристику такой сотрудник очень полезен для организации, поскольку по приказу руководства выполнит любую работу [31, с. 142].

Следует отметить, что применение методики Герчикова В.И. на

практике осуществляется в основном отечественными предприятиями.

Исследуя понимание мотивационного профиля сотрудника как основы обеспечения системы стимулирования персонала следует также определиться каким образом в процессе построения или совершенствования системы может быть использована информация о мотивационном профиле.

Основная направленность мотивационного профиля заключается в возможности улучшения и упорядочивания трудовых процессов. Выделяют три основные направления по использованию мотивационного профиля, которые представлены на рисунке 5.

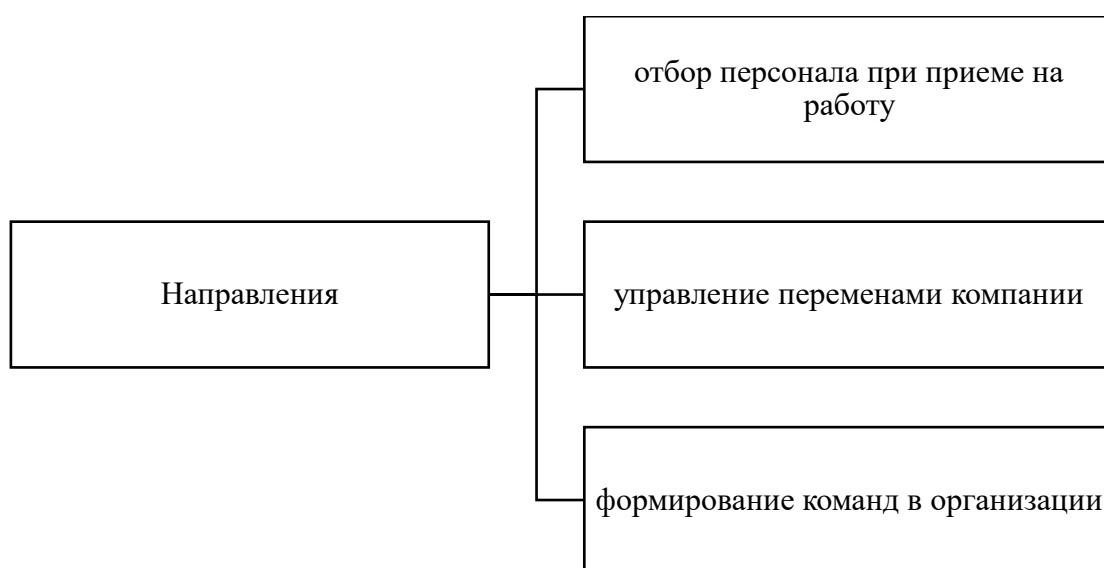


Рисунок 5 – Направления по применению мотивационного профиля сотрудников

Источник: Мордовина, К. А. Исследование мотивационного профиля персонала организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018002157>

Менеджерами отмечается, что особую значимость определение мотивационного профиля имеет на этапе собеседования сотрудника при его приеме на работу.

Определив профиль сотрудника, работодатель может понять какого типа сотрудник пришел в организацию; что он хочет получить от работы в организации; соответствует ли он целям и миссии, которые поставлены в организации [5, с. 398].

Например, для организации, находящейся на стадии стартапа, где еще

нет больших средств для выплаты высоких вознаграждений, есть только люди с идеей, прием на работу человека с типом «инструментальный» (по В.И. Герчикову) будет ошибкой, поскольку основная цель для данного профиля — это получение денежных средств. В данном случае работодателю следует обращать внимание на людей с профилем «патриотический» (по В.И. Герчикову), поскольку в стартапе люди такого профиля будут преданы общей идее, что имеет первоочередное значение для формата такой организации.

Таким образом, работодатель и работник могут сопоставить свои интересы и цели. Совпадение данных категорий приведет к взаимовыгодному сотрудничеству, а их несовпадение поможет сохранить время и денежные средства [2, с. 28].

Управление переменами связано в первую очередь с постоянным обновлением организаций в современных рыночных условиях.

Сегодня организации стремятся быть более активными, конкурентноспособными, в связи с чем они претерпевают изменения, как в целом во всей организации, так и в отдельных бизнес-процессах.

Следовательно, работодателю необходим сотрудник умеющий переносить стрессовые условия, смело вступать в будущее, принимать неизбежность перемен, а также выдерживать динамичные условия работы. Так, например, человек с профилем люмпенизированный (по В.И. Герчикову), вряд ли сможет долго продержаться в столь прогрессивной организации. И наоборот профиль «профессиональный» (по В.И. Герчикову), направленный на получение опыта, повышение своих навыков и умений будет рад постоянным изменениям и возникающим сложностям.

Руководителю в целях организации успешной работы необходимо выстраивать работу в команде, следовательно подбирать людей, мотивационные профили которых будут схожи, но в тоже время уникальны [6, с. 56].

Так, нет человека с одним мотивационным профилем, они всегда идут

в сочетании с преобладанием черт одного из выделяемых профилей. Именно сочетание отдельных потребностей и черт мотивационного профиля позволит работодателю достигнуть максимального эффекта, поскольку все сотрудники, имеющие одну общую черту, будут взаимодополнять друг друга по имеющимся у них различиям.

Исходя из методики В.И. Герчикова можно составить следующую схему коммуникации сотрудников с различными мотивационными профилями (таблица 2).

Таблица 2 – Коммуникации по В.И. Герчикову

Тип мотивационного профиля	Лидерские данные	Взаимоотношения с другими работниками
Инструментальный	Низкие, оптимальные	Нейтральные, напряженные
Профессиональный	Оптимальные	Доброжелательные, реже напряженные
Патриотический	Высокие, оптимальные	Хорошие
Хозяйский	Высокие	Оптимальные
Люмпенизированный (избегательный)	Крайне низкие	Замечательные

Источник: Пять типов мотивации по В.И. Герчикову [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/5-tipov-motivacii-po-gerchikovu>

Такой подход позволит извлечь выгоду не только работодателю, но и работникам, посредством того, что их потребности будут понятны друг другу и удовлетворены.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что мотивационный профиль представляет собой практический инструмент, носящий прикладной характер, который отражает представление человека о себе, а также особенности его поведения в трудовых отношениях. Посредством рационального анализа мотивационного профиля организация может сократить текучесть кадров и повысить эффективность своей деятельности.

Учитывая особенности рассмотренных методик, считаем наиболее целесообразным в рамках настоящего исследования применить методику Ш.

Ричи и П. Мартина, поскольку она позволит качественно оценить потребности каждого сотрудника и получить представление о типе работника, что существенно увеличит рациональность использования трудовых ресурсов. В дополнение данной методики с целью подтверждения ее результатов считаем необходимым воспользоваться методикой Герчикова В.И. и выделить основные мотивационные профили в анализируемой организации.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

2.1 Анализ кадрового состава и системы стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Публичное акционерное общество БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» (далее по тексту – ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», Банк) выступает финансово-кредитным учреждением, оказывающим банковские услуги широкого спектра (кредитование, расчетно-кассовое обслуживание, депозитное обслуживание, аренда кассовых ячеек и другое), входящим в Ассоциацию Российских Банков.

Общая характеристика Банка представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Краткая характеристика ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Полное фирменное наименование	ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»
Сокращенное фирменное наименование	ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»
Регистрация Банком России	26.10.1990 г.
Юридический адрес	440000, город Пенза, улица Красная, дом 104
Информация о подразделениях	31
Уставный капитал	225 034 908,75 руб.
Чистая прибыль Банка за январь – декабрь 2021 года	76,4 млн. рублей [12]

Источник: Годовой отчет ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» за 2021 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/DevBlog%20-%20Personal%20Blog%20Template/DevBlog/Годовой%20отчет%20ПАО%20Банк%20Кузнецкий%20за%202021%20год.pdf>

ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» является региональным банком, расположенным на территории Пензенской области. Структурно Банк состоит из 31 отделения, 17 из которых расположены на территории г.

Пензы, 11 в Пензенской области, и по одному отделению в г. Ульяновск, г. Чебоксары и г. Самара.

Банк, являясь единственным региональным банком г. Пенза и Пензенской области в своей деятельности связан с непосредственным развитием региона, в связи с чем постоянно стремиться к укреплению положения на рынке банковских услуг, своего потенциала и реализации всех возможностей регионального и федерального рынка.

Особенностью Банка выступает его клиентская база, которая представлена физическими лицами, предприятиями малого и среднего бизнеса, а также индивидуальными предпринимателями, преобладающими на территории области.

Исходя из этого, Банком определена миссия, которая имеет социально-экономическую направленность и направленная на удовлетворение потребностей каждого клиента посредством оказания услуг высокого качества и надежности, повышение отечественной банковской системы, развитие экономической отрасли в стране и регионе [30].

Эффективная реализация данной миссии возможна лишь при грамотном построении организационной структуры, для чего Банком выработана система ценностей для персонала:

- персонал – коллектив Банка (каждый сотрудник выступает корпоративной ценностью Банка);
- профессионализм и компетентность (сотруднику необходимо повышать свою квалификацию и совершенствовать знания, навыки и умения, оперативно выполнять стоящие перед ним задачи);
- результативность, деловой подход (сотрудник должен уметь принимать оптимальные решения, которые могут принести выгоду Банку, при минимальном использовании затрат);
- взаимное уважение (деятельность всех сотрудников подчинена миссии Банка, в связи с чем заслуживает уважения со стороны других сотрудников и должна быть оценена по достоинству);

- ориентация на потребности клиента (поскольку именно клиент «платит» заработную плату, то необходимо удовлетворять его потребности, следовательно, оказывать такую помощь, чтобы клиент получил исчерпывающую информацию по своему вопросу);

- доверие (Банк берет на себя ответственность и строит атмосферу работы таким образом, чтобы сотрудники доверяли организации и были в ней уверены);

- гуманизм и общественная полезность (сотрудник Банка при принятии какого-либо решения должен его оценивать не только со стороны экономической выгоды, но и полезности для общества) [21].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успех деятельности Банка зависит от профессионализма, надежности и исполнительности персонала, в связи с чем ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» необходимо осуществлять развитие персонала посредством грамотной мотивации.

В целях анализа кадрового состава Банка, а также действующей системы стимулирования персонала первоначально следует рассмотреть организационную структуру.

Организационная структура ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» определена его Уставом и основывается на линейно-функциональном управлении (приложение А). Данная структура обеспечивает оптимальную координацию управления производственными процессами, эффективное использование ресурсов, оптимизацию производственных и прочих издержек, позволяет наладить взаимодействие между всеми отделами и сотрудниками.

Общая численность сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» составляет 377 человек. Определение гендерного соотношения является необходимым элементом определения мотивационного профиля сотрудников, в связи с чем было установлено, что из общей численности сотрудников Банка 288 являются работниками женского пола и 89 - мужского пола (рисунок 6).

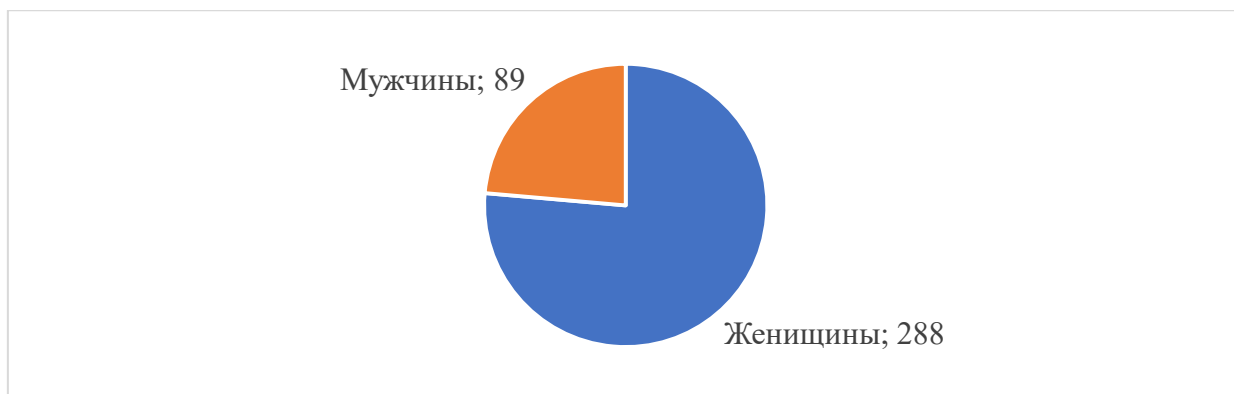


Рисунок 6 – Общая численность сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» с распределением по гендеру, чел.

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Исходя из представленной диаграммы, можно заключить, что В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» преобладают сотрудники женского пола (76,4%), в то время как доля мужчин составляет 23,6% от общего числа сотрудников Банка. Однако стоит отметить, что мужчинами заняты основные руководящие должности, а женщины находятся у них в подчинении.

Не менее значимой характеристикой персонала при составлении систем стимулирования играет возраст сотрудников (рисунок 7).

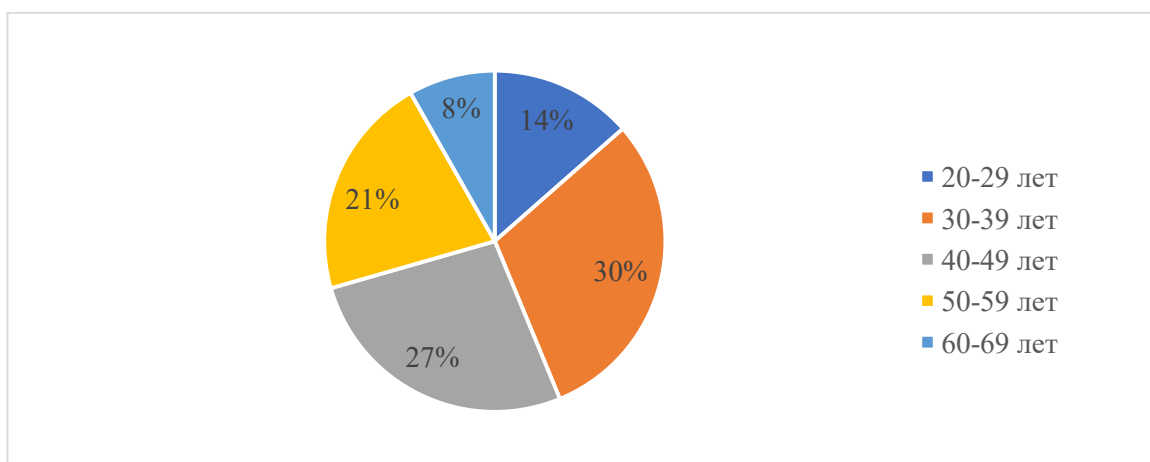


Рисунок 7 – Возрастная структура сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», по состоянию на 2022 год

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Представленная диаграмма позволяет заключить, что в большинстве

своем в банке преобладают сотрудники в возрасте 30-49 лет. В меньшинстве находятся сотрудники в возрасте свыше 60 лет, поскольку деятельность банка связана с постоянными изменениями валютного регулирования, финансовых систем, что требует быстрой перестройки, а также с развитием информационных систем, с которыми большинство сотрудников предпенсионного возраста уже не могут справиться.

Динамика кадрового состава по возрастному показателю представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика кадрового состава по возрастному показателю в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» за период с 2017 по 2021 гг.

Показатель	2017		2018		2019		2020		2021	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
20-29 лет	12	4,8	32	10,8	37	10,2	39	12,8	51	13,5
30-39 лет	80	32	96	32,4	110	30,4	92	30,2	114	30,2
40-49 лет	77	30,8	71	24	101	28	72	23,6	101	26,8
50-59 лет	57	22,8	64	21,6	85	23,4	73	23,9	80	21,2
60-69 лет	24	9,6	33	11,2	29	8	29	9,5	31	8,3
Итого	250	100	296	100	362	100	305	100	377	100

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Указанная динамика свидетельствует о том, что ежегодно увеличивается количество сотрудников в возрасте 20-29 лет, при этом количество сотрудников в возрасте 30-39 лет остается на одном уровне (30-32%), а количество сотрудников в возрасте 50-69 лет сокращается.

Рассматривая уровень образования сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», можно отметить, что все работники имеют высшее образование, в частности можно выделить направления: экономическое, юридическое, технологическое образование.

Исходя из того, что деятельность Банка охватывает несколько подразделений, дальнейший анализ будет производиться на основании деятельности головного офиса (440000, г. Пенза, ул. Красная, 104).

В штат анализируемого подразделения на 2022 год входит 61 сотрудник, что позволяет обеспечивать стабильную и эффективную жизнедеятельность головного офиса ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», а также координировать деятельность иных подразделений.

В общем виде организационно-штатная структура головного офиса Банка представлена в приложении Б.

Стоит отметить, что в настоящее время штат сотрудников в целом укомплектован. Однако в офисе открыта вакансия бухгалтера-кассира, который непосредственно осуществляет деятельность по ведению кассовых операций (прием-выдача и учет денежных средств, оформление кассовых документов и другое).

При анализе кадрового состава ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» необходимо обратить внимание на показатели движения и постоянства кадров, которые отражены в приложении В и на основании которых можно рассмотреть движение кадрового состава ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» в динамике (рисунок 8).

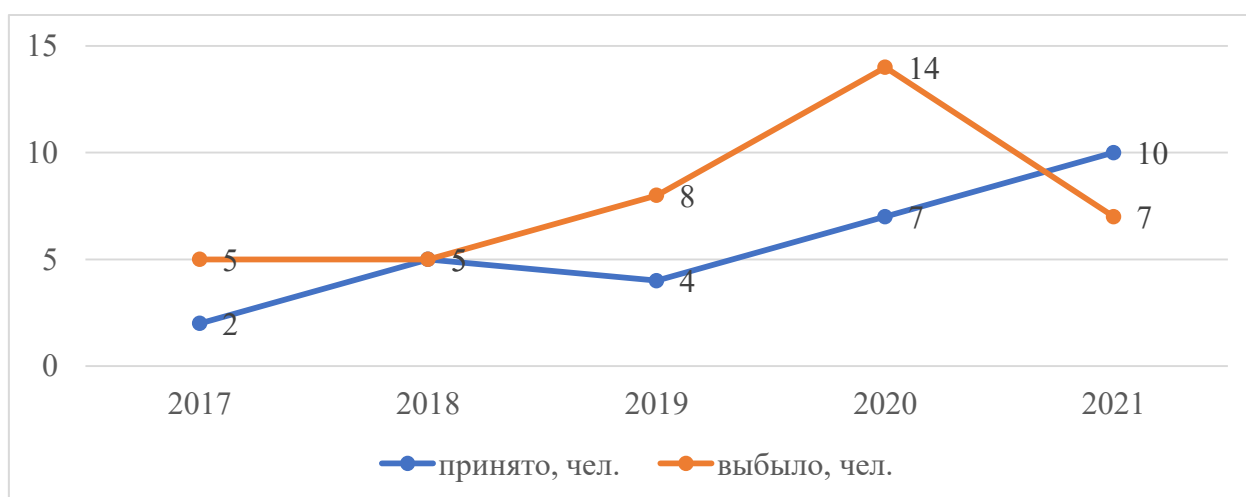


Рисунок 8 – Динамика движения персонала ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» за период с 2017 по 2021 годы, в чел.

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Проведенный анализ движения кадрового состава ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» за последние пять лет позволяет сделать вывод о том, что

уровень выбывших превалирует над уровнем принимаемых на работу сотрудников. Показатели за период 2021 года обусловлены снижением уровня заболеваемости COVID-19 и снятием регуляторных мер.

Одним из важнейших показателей движения персонала Банка выступает текучесть кадров, представляющая собой процесс увольнения сотрудника, связанного с: 1) неудовлетворенностью сотрудником условиями работы; 2) неудовлетворенностью организации данным сотрудником.

Особенности банковской сферы деятельности, ее сложный характер, а также необходимость слаженной работы всех структурных подразделений, определяют нормальную текучесть кадров в диапазоне 3-5%. Данный показатель способствует своевременному обновлению коллектива и не требует принятия особых мер со стороны руководства и кадровой службы [19].

В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» данный показатель на протяжении последних пять лет в среднем составляет 9,16%, что выше нормы и негативно сказывается на деятельности Банка.

В большинстве случаев увольнение производится сотрудниками по собственному желанию. В данном случае отделом кадров Банка уточняются причины ухода, которые в общем виде можно представить на рисунке 9.

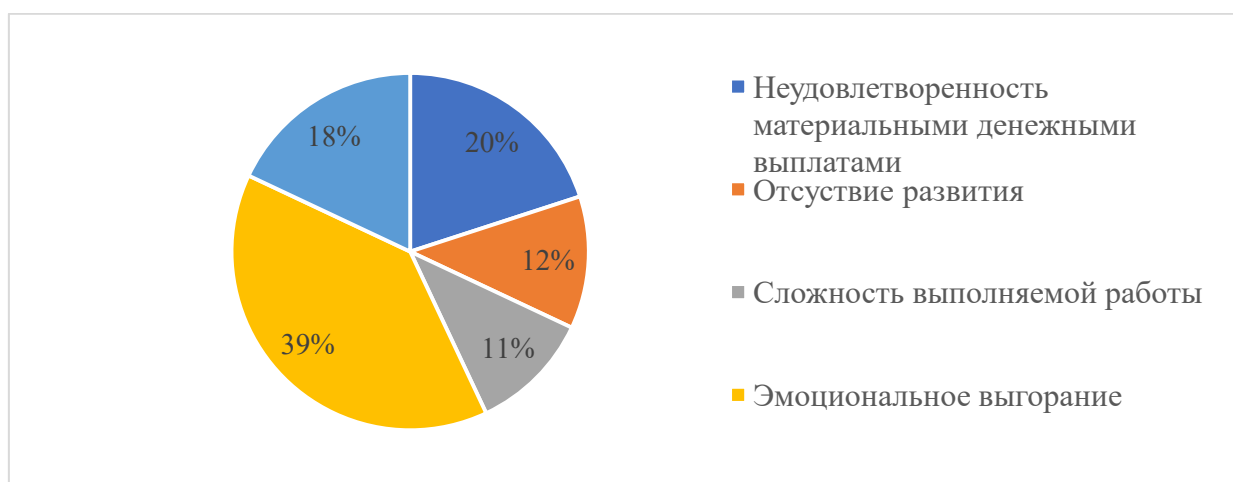


Рисунок 9 – Причины увольнения в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Таким образом, можно говорить о том, что текучесть кадров в первую

очередь обусловлена эмоциональным выгоранием сотрудников, неудовлетворенностью материальным стимулированием, а также выполнением рутинной работы.

Очевидным представляется факт, что текучесть персонала напрямую связывается со стимулирующей политикой Банка, в связи с чем считаем необходимым провести подробный анализ кадровой политики ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» и системы стимулирования персонала в целях выявления ее слабых мест, нуждающихся в корректировке.

Кадровая политика ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» осуществляется на четырех уровнях (рисунок 10).



Рисунок 10 – Система уровней управления персоналом в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Опираясь на представленную схему, дадим обобщенную характеристику каждого из уровней управления.

Совет директоров ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» определяет приоритетные направления деятельности Банка в области организационной структуры, управления персоналом, порядка оплаты труда и материального стимулирования.

Руководство ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» формирует стратегическую кадровую и социальную политику Банка.

Основной задачей руководства внутренних структурных подразделений в области управления персоналом выступает организация и контроль повседневной жизнедеятельности персонала, а также анализ и оценка его деятельности. В том числе внутренние структурные подразделения Банка занимаются адаптацией новых сотрудников, разработкой правил внутреннего распорядка, а также распределения функциональных обязанностей и зон ответственности. В том числе внутренние структурные подразделения осуществляют деятельность по разработке рекомендаций и предложений по мотивации и стимулированию персонала Банка.

Отдел по работе с персоналом осуществляет непосредственную реализацию кадровой политики, обеспечивает сопровождение принимаемых кадровых решений, занимается планированием численности сотрудников, а также организацией их работы.

Исходя из проведенного анализа общей кадровой политики организации, можно сделать вывод о том, что одним из ключевых направлений деятельности выступает организация системы стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

В соответствии с целью настоящего исследования считаем необходимым рассмотреть действующую систему стимулирования персонала в ПАО Банк «Кузнецкий» для выявления ее недостатков и пробельных

вопросов, которые будут положены в основу методов и форм по совершенствованию анализируемой системы.

Система стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» представлена тремя основными направлениями, которые отражены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Направления системы стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Источник: составлено автором по данным с официального сайта ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/>

Основной формой стимулирования персонала Банка является материально денежное стимулирование, которое в первую очередь представлено должностным окладом сотрудника, фиксируемом в трудовом договоре. В Банке оклад устанавливается в зависимости от квалификации работника, сложности выполняемой работы, количества и качества

затраченного труда. Средняя заработная плата сотрудника ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» составляет 25 000 рублей.

В настоящее время основная часть оплаты труда выносится в дополнительные «бонусы», к которым относят: надбавки, доплаты, премии. Такой подход позволяет мотивировать работника на повышение качества своей деятельности, самосовершенствование и позволяет работодателю грамотно распределять финансовые активы Банка, направленные на оплату труда.

Положением об оплате труда ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» предусмотрена одна надбавка и два вида доплат.

Надбавка к должностному окладу назначается за высокую квалификацию и выслугу лет и начисляется всем работникам за исключением руководящих должностей Банка и сотрудников управления безопасности, поскольку для них предусмотрены иные формы стимулирования.

Доплаты назначаются за профессиональный опыт и регулируются дополнительным соглашением к трудовому договору.

Вторая доплата, предусмотренная в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», выплачивается при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника, а также за сверхурочную работу и работу в выходные и праздничные дни.

Основной формой материального денежного стимулирования наряду с окладом выступает премирование. В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» выделяют два вида премий:

1. по результатам работы;
2. за высокие достижения в труде (выполнение особо важных задач Банка).

У Банка существует своя социальная программа, посредством которой осуществляется косвенное стимулирование трудовой деятельности, которое включает в себя:

1. выплаты социального характера (материальная помощь при рождении ребенка, свадьбе, погребении близких родственников, в связи с длительной болезнью и другие);

2. подарки к государственным и профессиональным праздникам.

Стоит отметить, что все указанные формы стимулирования рассчитываются исходя из количественных (операционная эффективность: выручка, доход, прибыль, затраты Банка; экономическая эффективность: отношение выручки и доходов к капиталу, рентабельность, резервы для будущих расходов) и качественных (навыки работников по различным направлениям, анализ принятия самостоятельного решения, выполнение установленных требований, контроль рисков) показателей.

Вышеперечисленные формы материального денежного стимулирования относятся к коллективу ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» в целом. Однако Банком в структуре персонала отдельно выделены, так называемые высшие менеджеры, к которым относятся:

- Председатель Правления Банка;
- Заместитель Председателя Правления Банка;
- Главный бухгалтер;
- Руководитель службы внутреннего аудита;
- Начальник управления безопасности и обеспечения деятельности

Банка.

Система стимулирования высших менеджеров ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» основана на Положении о материальном стимулировании, льготах, компенсациях высших менеджеров ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ». Согласно данному положению, указанные лица могут рассчитывать на: должностной оклад, премии и компенсации, однако их размер значительно отличается от сотрудников, не относимых к категории высших менеджеров.

К материальному виду стимулирования также следует относить формы неденежного стимулирования, которые в Банке представлены: 1) возможностью получения услуг Банка на льготных условиях, 2)

возможностью получения компенсации расходов, связанных с трудовой деятельностью.

Возможность получения услуг Банка на льготных условиях включает в себя скидки на ипотечное, потребительское и автокредитование, а также специализированные пакеты банковских услуг.

Компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью в основном, регламентируется Положением о служебных командировках, трудовыми договорами и включает в себя компенсацию расходов, связанных служебными командировками (транспорт, найм жилья, страхование).

Поскольку Банк напрямую заинтересован в квалифицированных сотрудниках, то им предусмотрена возможность обучения и повышения квалификации сотрудников за счет Банка. Подготовка и переподготовка трудовых ресурсов позволяет не только повысить уровень квалификации сотрудника, но и способствует улучшению оказания банковских услуг населению и экономике в целом [43, с. 71]. Формы и методы обучения зависят от уровня образования сотрудника, опыта работы, возраста, а также занимаемой им должности. В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» ежегодно утверждается план повышения квалификации, в том числе проводятся тренинги, онлайн-семинары и другое. Данная форма стимулирования ориентирована в первую очередь на быстрый рост и стремительный выход на передовые должности в Банке.

Вторую группу форм стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» представляют нематериальное стимулирование, включающее в себя:

- Моральное поощрение;
- Перспективы карьерного роста;
- Культурно-массовые поощрения.

При рассмотрении нематериальной формы стимулирования персонала, основным критерием является улучшение бытовых условий персонала, повышение комфортабельности рабочих мест, увеличение разнообразности

компетенции сотрудников, создание коллективной работы и включение сотрудника в часть команды, внушение чувства принадлежности к общему делу.

В ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» моральное поощрение представлено вручением грамот, в связи с годовщинами основания банка, объявлением благодарностей, связанных с высокими достижениями как Банка в целом, так и самого сотрудника.

Банком также предоставляются перспективы для карьерного роста сотрудника осуществляемые при условии эффективной и качественной работы, постоянного повышения квалификации.

Культурно-массовые поощрения в Банке направлены на поддержание корпоративного духа и осуществляются посредством командообразующих игр, коллективных досуговых поездок, а также торжественных мероприятий по значимым датам Банка и дней рождений сотрудников. Стремление Банка приобщить сотрудников к здоровому образу жизни выражается в действиях по аренде для работников и членов их семей дорожек в плавательном бассейне, спортивных залов для занятий волейболом и футболом, которая способствует укреплению здоровья работников, что приводит к более продуктивной работе.

Проведенный анализ кадровой политики и действующей системы стимулирования персонала Банка позволяет заключить, что несмотря на наличие множества форм стимулирования персонала система имеет ряд слабых мест:

1. преобладание материального денежного стимулирования закикливает сотрудников только на получение материальной выгоды, исключая их заинтересованность в достижении результатов, не связанных с получением прибыли;

2. доминирующая роль материального денежного стимулирования также негативно сказывается на деятельности персонала, поскольку для сотрудника становится привычным получение дохода в различных его

формах (оклад, премия, доплаты), что приводит к снижению его побудительных мотивов и как следствие трудовой отдачи к Банку. В данном случае для повышения заинтересованности сотрудников Банк вынужден будет повышать уровень материальных денежных выплат сотрудников, что является для него экономически не выгодным;

3. повышенная текучесть кадров, свидетельствует о неэффективности действующей системы стимулирования, поскольку при ее составлении и реализации не учитываются стимулы и мотивы присущие работникам Банка;

4. неэффективность нематериальных форм стимулирования персонала обусловлена высоким процентом увольнения сотрудников по причинам, связанным с эмоциональным выгоранием, рутинной работой, отсутствием развития.

Резюмируя вышеизложенное, можно заключить, что кадровый состав ПАО Банк «Кузнецкий» включает в себя около 400 сотрудников. В связи с чем Банку необходима эффективная система стимулирования труда. Проведенный анализ показал, что в настоящее время в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» функционирует достаточно широкая система стимулирования труда, реализуемая посредством материального денежного и неденежного стимулирования, а также нематериального стимулирования. Однако несмотря на ее наличие существует ряд проблем, который требует внесение корректировок в целях повышения удовлетворенности сотрудников банка и снижения текучести кадрового состава.

2.2 Разработка модели стимулирования персонала на основе мотивационного профиля сотрудников в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

В рамках деятельности современной организации мотивация является одной из основных функций, движущим фактором с помощью которого

осуществляется положительное воздействие на персонал предприятия. Мотивация побуждает сотрудников к труду посредством поощрительных мер, которые носят материальный и нематериальный характер. Поскольку каждый сотрудник индивидуален, то для эффективной организации его труда, удовлетворения его потребностей работодателю надлежит не просто установить единую систему мотивации и стимулирования, а точно применять ее в отношении своих работников. В данном случае необходимо проведение специальных исследований по определению мотивационного профиля сотрудников.

В ходе настоящего исследования был проведен анкетный опрос тридцати одного сотрудника (выборка составила 51,6% от генеральной совокупности) головного офиса ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

Опрос проводился по двум методикам: 1) Методика «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи, Р. Мартин); 2) Методика «Диагностика трудовых мотивов» (В.И. Герчиков). Анкеты по настоящим методикам представлены в приложениях Г, Д. Общие таблицы результатов анкетного опроса представлены в приложениях Е, Ж.

Опираясь на полученные результаты исследования мотивационного профиля были получены усредненные значения, на основе которых составлен мотивационный профиль сотрудника ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» (обобщенная характеристика), представленный на рисунке 12.

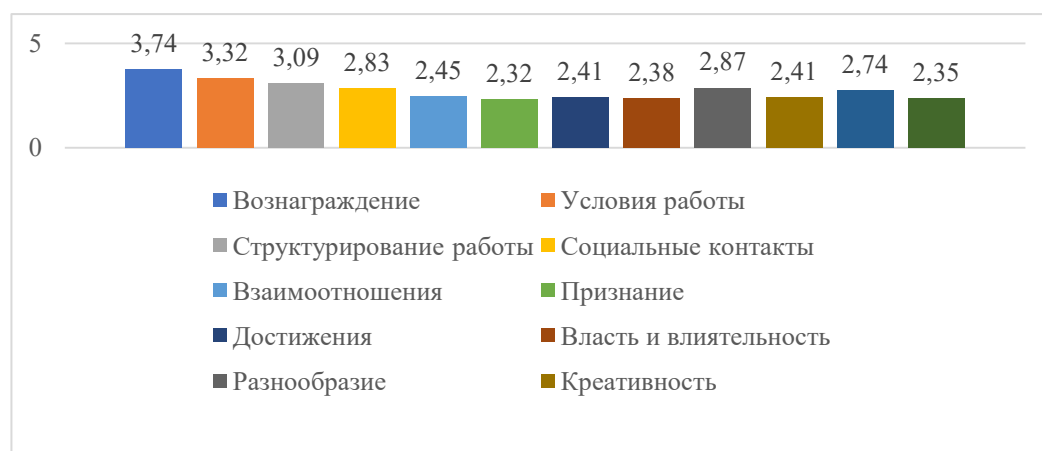


Рисунок 12 – Мотивационный профиль сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» по методике Ш. Ричи и Р. Мартина

Исходя из полученных результатов по методике «Изучение мотивационного профиля личности» Ш. Ричи и Р. Мартина, можно сложить представление об общей структуре потребностей сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

Соотнесение действующей системы стимулирования труда и потребностей персонала, выявленных в ходе анкетного опроса представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ потребностей персонала и действующей системы стимулирования в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Потребности персонала ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ	Направления стимулирования персонала ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ (формы)
Вознаграждение (3,74)	Материальное денежное стимулирование (должностной оклад, премии, надбавки, доплаты, выплаты социального характера, подарки)
Условия работы (3,32)	Материальное неденежное стимулирование (возможность обучения, повышения квалификации за счет банка, компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью и возможность получения услуг банка на льготных условиях)
Структурирование работы (3,09)	не определяется
Разнообразие (2,87)	не определяется
Социальные контакты (2,83)	Нематериальное стимулирование (культурно-массовые поощрения)
Самосовершенствование (2,74)	Материальное неденежное стимулирование (возможность обучения, повышения квалификации за счет банка) Нематериальное стимулирование (перспективы карьерного роста)
Взаимоотношения (2,45)	Материальное неденежное стимулирование (возможность обучения, повышения квалификации за счет банка)
Креативность (2,41)	не определяется
Достижения (2,41)	Материальное неденежное стимулирование (возможность обучения, повышения квалификации за счет банка) Нематериальное стимулирование (перспективы карьерного роста)
Власть и влияние (2,38)	Нематериальное стимулирование (перспективы карьерного роста)
Интересная работа (2,35)	не определяется
Признание (2,32)	Нематериальное стимулирование (перспективы карьерного роста и моральное поощрение)

Таким образом, анализ результатов исследования показал, что у

персонала ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» преобладающее значение имеют следующие мотивы: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, а также разнообразие.

Однако в действующей системе стимулирования персонала Банка не нашли своего отражения такие потребности, как структурирование работы, разнообразие, креативность и интересная работа. Кроме того, выявленные причины увольнения сотрудников также свидетельствуют о необходимости внесения корректировок в действующие формы стимулирования, поскольку они не в полном объеме удовлетворяют потребности сотрудников.

Для индивидуализации подхода к стимулированию считаем необходимым обратиться ко второй методике «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова, которая поможет выявить специфику мотивации сотрудников через анализ их отношения к работе и ее восприятию, а также выделить конкретные психотипы (рисунок 13).

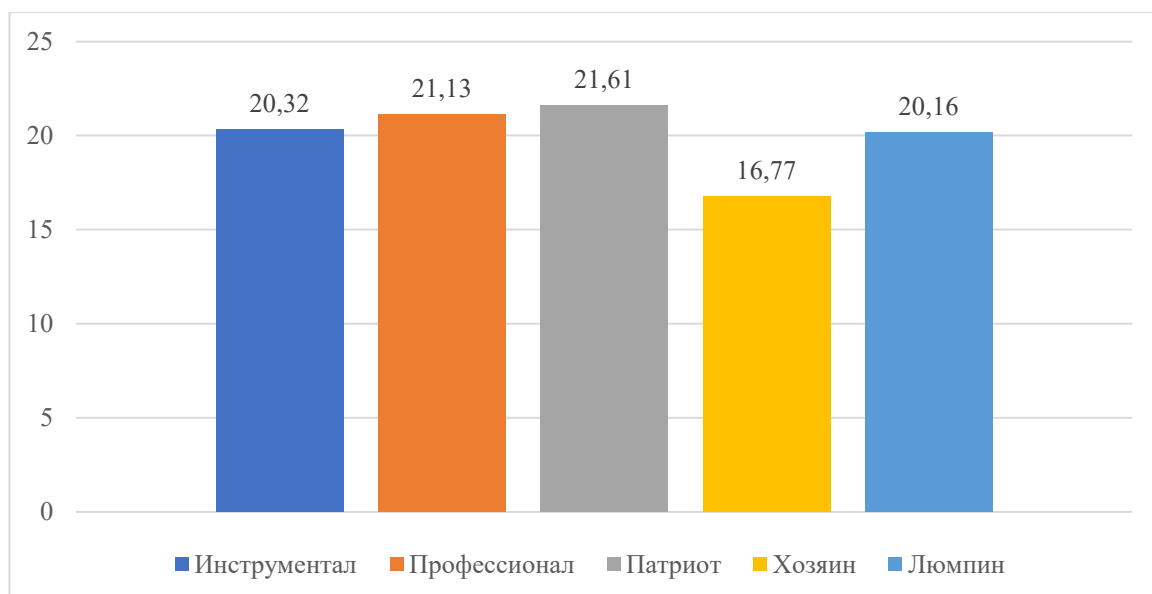


Рисунок 13 – Мотивационный профиль сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» по методике В.И. Герчикова

Таким образом, исходя из представленных результатов, можно говорить о том, что в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» преобладают сотрудники с патриотическим, профессиональным и инструментальным мотивационным

профилем. В связи с чем, необходимо учитывать особенности применения видов стимулирования к преобладающим мотивационным профилям. Так к инструментальному и профессиональному мотивационному профилю запрещено применять патерналистскую форму стимулирования. При этом важно также обратить внимание на высокий показатель люмпенизированного мотивационного профиля. Сотрудники с избегательным типом мотивации представляют определенную опасность в организациях банковской сферы, в связи с чем следует с осторожностью относиться к лицам, у которых люмпенизированный профиль попадает в первую тройку (из пяти выделяемых профилей) и использовать все возможности для обеспечения преобладания других «положительных» мотивационных профилей.

На основании полученных результатов необходимо внести ряд корректировок в существующую систему стимулирования трудовой деятельности работников Банка, так как действующая система стимулирования персонала нуждается в совершенствовании, поскольку не удовлетворяет ключевых потребностей сотрудников и не в полном объеме отвечает выделенным мотивационным профилям. Благодаря грамотному выбору и применению форм и методов стимулирования персонала можно сформировать атмосферу заинтересованности, справиться с безразличием работников к трудовой деятельности.

На основании чего можем предложить следующие мероприятия по совершенствованию системы стимулирования в целях снижения текучести кадрового состава и повышения эффективности деятельности Банка.

Поскольку наиболее существенной потребностью у работников выступает улучшение своего финансового положения, то необходимо рассмотреть дополнительные методы материального стимулирования.

Программы разделения прибыли.

Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента от прибыли компании.

ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» по организационно правовой форме

является акционерным обществом, привлекающим денежные средства акционеров за счет выпуска акций и их обращения на фондовом рынке. Сегодня акции ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» активно торгуются на рынке и предоставляют своим держателям возможность получения дивидендов (части прибыли полученной Банком). На 2021 год дивиденды составили 5,67% на одну акцию.

Размер дивидендных выплат напрямую зависит от объемов полученной прибыли Банка, следовательно, у сотрудника, владеющего акциями ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» появляется стремление улучшить работу организации, повысить получаемую ею прибыль, и как следствие, получить выгоду от держания акций Банка.

Для того, чтобы рядового сотрудника сделать акционером компании можно предусмотреть возможность выплаты отдельных материальных бонусов акциями Банка.

Результатом такого вовлечения сотрудников, приобретающих статус акционеров, станет повышение уровня патриотичности (поскольку сотрудник не только способствует развитию компании, но и «владеет» ею), а также удовлетворению потребности во влиятельности.

Рассматриваемый вид стимулирования будет оказывать положительное воздействие на все типы мотивационных профилей (по В.И. Герчикову). В особенности участие в прибыли Банка будет интересно не только инструменталам и патриотам, но и сотрудникам с хозяйственным типом, поскольку такой вид стимулирования направлен на удовлетворение потребности в вознаграждении (преобладает у сотрудников Банка) и власти.

Банковская сфера является достаточно серьезной и сложной, допущение ошибки сотрудником может привести не только к неточности предоставления финансово-кредитных услуг, но и потери Банком значительных финансовых ресурсов. В целях стимулирования у персонала исполнительской дисциплины необходимо обратиться к отрицательной форме стимулирования. Что имеет особое значение при установлении рамок

для сотрудников с люмпенизированным мотивационным профилем.

Стимулирование посредством контроля и наказаний.

В настоящее время все стимулы, применяемые к работникам, носят только положительный характер, а вопрос негативного стимулирования является неоднозначным. Однако учитывая особенности банковской и финансовой деятельности, высокие требования, предъявляемые к таким организациям, возможные риски, у сотрудника должно быть сформировано понимание ответственности за свою работу, в том числе он должен понимать последствия совершаемых им нарушений. В случае допущения ошибок и нарушений ответственность должен нести не только Банк, но и сотрудник [4, с. 16.]. Кроме того, российский менталитет построен таким образом, что иногда более внимательный подход, отказ от совершения необдуманных действий может быть осуществлён только под страхом наказания.

В связи с чем, считаем возможным предусмотреть систему негативного стимулирования, которая может включать в себя как материальный аспект (например, депремирование за грубое нарушение, которое заранее устанавливается в соответствующем положении о премировании сотрудников Банка), так и не материальное (например, устные выговоры, корректировка поведения, за счет постановки сотрудника перед моральным выбором).

Однако данный способ необходимо применять в рамках границ психологической прочности работников, а также совместно с преобладанием материально-положительных способов стимулирования.

Следует отметить, что стимулирование посредством контроля и наказаний необходимо для удовлетворения таких потребностей работника как условия работы и структурирование работы. Эффективен такой вид мотивации именно для работников, имеющих инструментальный мотивационный профиль, поскольку именно им требуется четкость работы и дисциплина.

Ранее проведенный анализ действующей системы стимулирования

труда сотрудников ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ показал, что основной упор Банк делает на материальное стимулирование. Однако направленность работодателя мотивировать своих сотрудников только за счет выплат денежных средств не может рассматриваться как оправданная, поскольку сотрудники теряют профессиональный и личный интерес в развитии, осуществляя только ту деятельность, которая может принести им деньги. В связи с чем считаем необходимым внедрить следующие нематериальные способы стимулирования персонала ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ.

Наставничество.

В настоящее время в ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ наблюдается тенденция по смене поколений. К работе начинают привлекаться молодые люди, которые только окончили высшее учебное заведение и еще не имеют достаточного опыта работы. Фактически они обладают только теоретическими знаниями (hart skills) и не имеют «мягких» навыков (soft skills) необходимых для эффективного и качественного исполнения возложенных на занимаемую ими должность функций. Вместе с тем, приходя на работу, закрепляемый за «новеньким» руководитель не осуществляет должного обучения и контроля, в связи с чем сотрудником допускается множество ошибок, которые могут привести к недополучению прибыли Банком или получению убытков (в том числе репутационных).

Кроме того, неудачи сотрудника демотивируют его, подталкивают к пониманию своей незначительной роли в организации [20, с. 83].

С целью устранения данного пробела необходимо развитие института наставничества посредством формирования группы наставников из наиболее опытных и квалифицированных сотрудников ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ для работы с новичками.

Для правильной реализации данного предложения необходимо разработать и принять положение о наставничестве, закрепив в нем диапазон наставничества (2-3 подопечных на 1 сотрудника). Кроме того, необходимо предусмотреть стимулирование для наставников посредством

дополнительной оплаты за работу наставника, а также увеличение ежегодного основного отпуска на 2-3 дополнительных дня. Подбор наставников необходимо осуществлять на основании стажа и что не менее важно учитывать личное желание сотрудников. Проект положения о наставничестве представлен в приложении И.

Основными целями наставничества являются: 1) адаптация новичка в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» (самой организации и ее коллективе); 2) помощь в освоении должностных обязанностей и решении возникающих проблем (на первом этапе также должна включать контроль правильности выполнения обязанностей); 3) анализ мотивации нового сотрудника; 4) помощь в вхождении в ритм работы в финансово-кредитном учреждении.

Таким образом, наставничество позволит повысить уровень заинтересованности персонала в работе, увеличить удовлетворенность сотрудников условиями труда, снизить текучесть кадров. Как итог данный институт позволит удовлетворить потребность работников в структурировании работы, получении обратной связи и снижении степени неопределенности, что свойственно всем новым сотрудникам.

Данный способ стимулирования персонала необходимо применять в качестве основы для патриотического и профессионального мотивационных профилей работников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ», поскольку с помощью него возможно удовлетворить мотивационные потребности, выраженные условиями работы, социальными контактами и взаимоотношениями.

Кроме того, в рамках данного института возможно выявление мотивационного профиля (по Герчикову) на ранней стадии трудового процесса, что позволит направлять работу в необходимое русло.

Ментальное благополучие.

Одним из ключевых аспектов корпоративной культуры выдвигается благополучие сотрудников, которое включает в себя степень общественной вовлеченности в общее дело, самочувствие и состояние здоровья, а также степень развития социальных связей на работе [37, с. 215]. Для большинства

сотрудников рассматриваемый фактор является определяющим при выборе работы. В особенности это важно в такой сфере как банковская, где наблюдается высокая индивидуальная ответственность за совершаемые действия.

В данном случае особенно важна ответственность Банка, ведь именно он удовлетворяет такую потребность работников, как благоприятные условия работы и возможность самосовершенствования, что создает здоровый микроклимат в организации.

Нормализовать ментальное благополучие сотрудников Банка и повысить их производительность труда возможно посредством проведения анонимного опроса в организации в целях установления мнения коллектива о необходимости оказания психологической помощи, чтобы в дальнейшем заключить договор с психологическими сервисами, предоставляющим услуги помощи и поддержки, онлайн-консультирования, а также иные инструменты по управлению эмоциями и стрессом для сотрудников и руководителей ПАО БАНКА «КУЗНЕЦКИЙ».

Обращаясь к мотивационным профилям, отметим, что ментальное благополучие необходимо для всех типов сотрудников, поскольку только психологически здоровый человек способен реализовать все свои способности и внести значительных вклад в развитие организации, а особенности осуществлять грамотное и информативное общение с клиентами Банка.

Система «банка нерабочих дней».

Одним из интересных направлений улучшения условий труда выступает возможность преобразования отдельных достижений сотрудников в дополнительные выходные дни в течение года. Подобный подход получил широкое распространение и показал свою эффективность в передовых зарубежных компаниях [41, с. 68].

Следовательно, у сотрудника формируется отпуск и разумное количество дополнительных выходных дней. Использование которых может

помочь структурировании работы, улучшении условий труда, а также сохранить и сбалансировать материальное и ментальное благополучие сотрудника.

Ротация кадров.

Специфика банковской сферы связана с тем, что сотрудник, устраиваясь на одну должность, фактически находится в ней на протяжении всей своей трудовой деятельности, кроме того, на него возлагается и сверхурочная работа, и иные дополнительные обязанности. Итогом всего становится утрата интереса к работе, развитие безынициативности к деятельности организации. В данном случае даже такие профили как патриот и профессионал теряют свои «положительные» для работодателя характеристики.

Разрешить данную проблему возможно путем осуществления ротации кадров [11]. Предлагается, что ротация должна осуществляться с определенной периодичностью, например, раз в два-три года. Важно чтобы ротация осуществлялась в рамках одного должностного уровня (не должно быть снижения материальной обеспеченности сотрудника).

Благодаря ротации работник не только может повысить свою квалификацию, но и расширить границы своей деятельности. Особенно это важно ввиду увеличения числа банковских операций и услуг, которые вводятся на рынок.

Применение такого подхода к мотивации и стимулированию персонала в наибольшей степени отвечает потребностям в интересной работе, разнообразии, самосовершенствовании и признании. Что в том числе особенно интересно для профессионалов и патриотов.

Таким образом, в головном офисе ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» преобладают сотрудники с патриотическим, профессиональным и инструментальными мотивационными профилями. Такое сочетание является наиболее оптимальным для данной организации, поскольку работники с такими профилями в первую очередь нацелены на улучшение деятельности

Банка. В качестве определяющим мотивов у работников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» выделяются как материальные, так и нематериальные мотивы. При этом направленность банка в первую очередь на материальное стимулирование не отвечает выявленным потребностям сотрудников, что ведет к необходимости совершенствования действующей системы стимулирования.

В связи с чем можно рассмотреть следующую взаимосвязь мотивационного профиля и рекомендаций по его стимулированию (приложение К).

Предложенные формы материального и нематериального стимулирования позволят в первую очередь удовлетворить потребности самих работников и как следствие повысить эффективность работы, что в перспективе приведет к увеличению прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время особую значимость в организации представляет человеческий ресурс. В связи с чем, одной из приоритетных задач любой организации выступает правильное управление персоналом, в рамках которого особую роль играет стимулирование и мотивация сотрудников.

В экономической теории не выработано единого понимания к понятиям мотивация и стимулирование персонала. Следует отметить, что данные понятия не являются тождественными, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, поскольку направлены на увеличение трудового процесса и самореализацию потенциала личности.

В самом общем виде мотивация представляет собой побуждение работника к эффективной деятельности. Стимулирование персонала — это внешнее воздействие руководства компании на работника в целях улучшения трудовой деятельности и производительности работника, необходимых для реализации задач, поставленных перед организацией.

Грамотное и эффективное стимулирование зависит от осознанности руководством тех стимулов и мотивов, которых придерживается непосредственный сотрудник. Инструментом, включающим в себе данную информацию, выступает мотивационный профиль.

В общем смысле мотивационный профиль сотрудника представляет собой зависимость значимости потребностей и мотивов сотрудника от возможности их реализации в рамках организации.

Анализ мотивационного профиля необходим руководителю при отборе персонала при приеме на работу, управлении переменами компании, а также формировании команд в организации.

В рамках проведенного исследования были рассмотрены следующие методики исследования мотивационного профиля:

1. методика «Изучение мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи, Р. Мартин);

2. методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (В.Э. Мильман);
3. методика «Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребительской сфере» (Р.Ф. Потемкина);
4. методика «Якоря карьеры» (Э. Шейн);
5. методика «Диагностика трудовых мотивов» (В.И. Герчиков).

Применяя данные методики, работодатель может понять тип сотрудника, что он хочет получить от работы в организации и соответствует ли он целям и миссии, которые поставлены в организации. На основании данных методик произведен анализ мотивационных профилей и системы стимулирования сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

ПАО Банк «Кузнецкий» является региональным финансово-кредитным учреждением, оказывающим банковские услуги широкого спектра. Общая численность сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» составляет 367 человек. В большинстве своем в банке преобладают сотрудники в возрасте 30-49 лет. В меньшинстве находятся сотрудники в возрасте свыше 60 лет.

В штат головного офиса ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» входят 61 сотрудник, что позволяет обеспечивать стабильную и эффективную жизнедеятельность, а также координировать деятельность иных подразделений.

Система стимулирования в головном офисе ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» представлена тремя основными направлениями:

1. материальное денежное стимулирование, включающее в себя должностной оклад, надбавки, доплаты, премирование, выплаты социального характера, подарки;
2. материальное не денежное стимулирование, включающее в себя возможность получения услуг Банка на льготных условиях, компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью, возможность обучения, повышения квалификации, за счет Банка;
3. нематериальное стимулирование, включающее в себя моральное

поощрение, перспективы карьерного роста, культурно-массовые поощрения.

Однако, несмотря на наличие широкой системы стимулирования были выделены следующие проблемные аспекты:

1. преобладание материального денежного стимулирования закидывает сотрудников только на получение материальной выгоды, исключая их заинтересованность в достижении результатов, не связанных с получением прибыли;

2. доминирующая роль материального денежного стимулирования также негативно сказывается на деятельности персонала, поскольку для сотрудника становится привычным получение дохода в различных его формах (оклад, премия, доплаты), что приводит к снижению его побудительных мотивов и как следствие трудовой отдаче к Банку;

3. повышенная текучесть кадров, свидетельствует о неэффективности действующей системы стимулирования, поскольку при ее составлении и реализации не учитываются стимулы и мотивы присущие работникам Банка;

4. неэффективность нематериальных форм стимулирования персонала обусловлена высоким процентом увольнения сотрудников по причинам, связанным с эмоциональным выгоранием, рутинной работой, отсутствием развития.

В связи с тем, что каждый сотрудник индивидуален, то для эффективной организации его труда, удовлетворения его потребностей работодателю следует проводить исследования по определению мотивационного профиля сотрудников.

Считаем наиболее целесообразным применить методику Ш. Ричи и П. Мартина, поскольку она позволит качественно оценить потребности каждого сотрудника и получить представление о типе работника.

В дополнение данной методики необходимо воспользоваться методикой В.И. Герчикова и выделить основные мотивационные профили в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

Проведенный анализ показал, что, у персонала ПАО БАНК

«КУЗНЕЦКИЙ» преобладающее значение имеют следующие мотивы: вознаграждение, условия работы, структурирование работы, а также разнообразие. Следовательно, действующая система стимулирования труда в Банке должна быть организована, в первую очередь, с опорой на потребности, преобладающие у большинства сотрудников. Кроме того, в Банке преобладают сотрудники с патриотическим, профессиональным и инструментальным мотивационным профилем.

На основании полученных результатов считаем необходимым внести ряд корректировок в действующую систему стимулирования ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» и предложить следующие мероприятия в целях снижения текучести кадрового состава и повышения эффективности деятельности Банка.

1. Стимулирование за счет программы разделения прибыли.

Включает в себя получение сотрудником определенного процента от прибыли компании посредством выплаты ему отдельных материальных бонусов акциями Банка.

Рассматриваемый вид стимулирования будет оказывать положительное воздействие на все типы мотивационных профилей, в особенности участие в прибыли Банка будет интересно инструменталам, патриотам и сотрудникам с хозяйственным типом.

2. Стимулирование посредством контроля и наказаний.

Включает в себя как материальный аспект (например, депремирование за грубое нарушение, которое заранее устанавливается в соответствующем положении о премировании сотрудников Банка), так и не материальный (например, устные выговоры, корректировка поведения, за счет постановки сотрудника перед моральным выбором).

Внедрение такого вида стимулирования необходимо для удовлетворения таких потребностей работника как условия работы и структурирование работы.

Эффективен такой вид мотивации именно для работников, имеющих

инструментальный мотивационный профиль, поскольку именно им требуется четкость работы и дисциплина.

3. Стимулирование посредством наставничества.

Осуществляется в рамках формирования группы наставников из наиболее опытных и квалифицированных сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» для работы с новичками и служит пополнением и надежным обогащением человеческих ресурсов, воспитанием сотрудников, лояльных к компании, формированием команды единомышленников, способствующих достижению лидерских позиций организации на высококонкурентном рынке.

Ключевое значение такой вид мотивации приобретает при ранней стадии трудового процесса, что позволит направлять работу в необходимое русло.

4. Нормализация ментальное благополучия сотрудников Банка.

Проведение анонимного опроса в организации в целях установления мнения коллектива о необходимости оказания психологической помощи, чтобы в дальнейшем заключить договор с психологическими сервисами, предоставляющим услуги помощи и поддержки по управлению эмоциями и стрессом для сотрудников и руководителей ПАО БАНКА «КУЗНЕЦКИЙ».

5. Включение в деятельность Банка системы «банка нерабочих дней», посредством преобразования отдельных достижений сотрудников в дополнительные выходные дни в течение года.

Данный вид мотивации будет способствовать структурированию работы, улучшению условий труда, а также поможет сохранить и сбалансировать материальное и ментальное благополучие сотрудника.

6. Стимулирование посредством ротации кадров.

Благодаря ротации работник не только может повысить свою квалификацию, но и расширить границы своей деятельности, тем самым удовлетворить потребности сотрудников в интересной работе, разнообразии, самосовершенствовании и признании. Что в том числе особенно интересно для профессионалов и патриотов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что введение предложенных форм стимулирования персонала в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» является экономически целесообразным и способствует удовлетворению потребностей самих работников, что в перспективе повысит эффективность и прибыльность работы организации в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьянова, К. А. Система стимулирования персонала: понятие, значение и функции / К. А. Аверьянова, В. Э. Гарьковенко // Е-SCIO. – 2022. - № 1 (64). – с. 137-140.
2. Акулова, А. А. Исследование мотивационного профиля сотрудников организации / А. А. Акулова, Д. С. Крылова // Наука, технология, техника: перспективные исследования и разработки. - 2018. – с. 25-35.
3. Баранова, Н. В. Вклад А. Я. Кибанова в развитие по управлению персоналом России // Human Progress. – 2018. - № 9. – с. 1-15.
4. Бахшнян, Ф.Х. Методы негативной мотивации персонала и их применение на предприятиях сферы услуг / Ф. Х. Бахшнян, А. В. Калашникова // Вестник науки. – 2019. - № 2 (11). – с. 15-19.
5. Биктагирова, А. Р. Мотивационный профиль сотрудников кадрового резерва / А. Р. Биктагирова, Л. Г. Дмитриева, Н. А. Яковлева // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. - № 68-2. – с. 397-400.
6. Бирюков, А. Е. Управление мотивационным профилем персонала организации // Экономика и управления: проблемы и решения. – 2020. - № 11 (107). – Т. 2. – с. 53-58.
7. Бурмистрова, А. С. Принципы системы стимулирования персонала // Аспирант. – 2021. - № 5 (62). – с. 65-68.
8. Воронова, А. А. Диагностика мотивационной структуры личности: принципы и ограничения (по методике В. Э. Мильмана) / А. А. Воронова, А.В. Калитина [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018001777>
9. Вторушин, Н. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее / Н. А. Вторушин, А. М. Потапов // Векторы благополучия: экономика и социум. - 2019. - №4. - с. 65-71.
10. Гаценко, Ю. В. Особенности использования методов нематериального стимулирования персонала в организации / Ю. В. Гаценко, Л. Н. Захарова //

Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. - № 4-2 (55). – с. 169-172.

11. Глинкина, О. Построение эффективной системы стимулирования в банке [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://wiseeconomist.ru/poleznoe/54973-postroenie-effektivnoj-sistemy-stimulirovaniya-banke>

12. Годовой отчет Публичного акционерного общества БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» за 2021 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/DevBlog%20-%20Personal%20Blog%20Template/DevBlog/Годовой%20отчет%20ПАО%20Банк%20Кузнецкий%20за%202021%20год.pdf>

13. Диденко, А. В. Особенности построения системы стимулирования персонала на основе принципа соответствия «эффективность-оплата» // Modern science. – 2020. - № 4-1. – с. 78-88.

14. Дрозд, Е. В. Нематериальное стимулирование персонала на предприятии // Экономика и маркетинг в промышленности. – 2019. – с. 135-136.

15. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 378 с.

16. Захарова, И. А. Влияние экономических кризисов на бизнес-решения компаний и поиск оптимальной бизнес-модели в результате современного кризиса, вызванного пандемией // Государственное управление. Электронный вестник. - 2020. - №82. - с. 22-53.

17. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - №6. - с. 4-6.

18. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятие: словарь / Г. В. Кисляков, Н. А. Кислякова – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 176 с.

19. Кितिца, В. В. Проблемы текучести кадров в банковской отрасли / В. В. Кितिца, Е. В. Сибилева [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ipil.ru/images/PDF/2016/81/problemu-tekuchesti-kadrov.pdf>
20. Кларин, М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП. - 2018. - №5. – с. 82-112.
21. Кодекс корпоративного поведения и деловой этики ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/upload/medialibrary/952/jeandokfjjpd%20daicjmfyqybhmzwoqyyaczognymx%20ibalcjnlwsknqlvdl%20rc%20qqcsprycqkzuma%20jpkxagqkth.pdf>
22. Кодекс корпоративного управления ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/upload/medialibrary/2da/sehlngmtgrrm%20agkehuqbigsp hqaumzafdhrrnelu%20wchwiraqlrsuxfbjan%20jatnilewpqqls%206.0y%20h1b.pdf>
23. Копытова, А. В. Развитие методических положений по формированию системы стимулирования персонала организации: дис. ... канд. эконом. наук.: 08.00.05 / А. В. Копытова. – Тюмень, 2016. – 208 с.
24. Луферова, А. Д. Отличительные особенности мотивации персонала организации в России и за рубежом / А. Д. Луферова, М. Р. Мазаева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2017. - №3-2. - с. 137-139.
25. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; перевод с английского М. А. Майорова и др. - Москва: Вильямс, 2020. - 672 с.
26. Митрофанова, Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: дис. ... д-ра. эконом. наук.: 08.00.05 / Е. А. Митрофанова. – М., 2008. – 346 с.

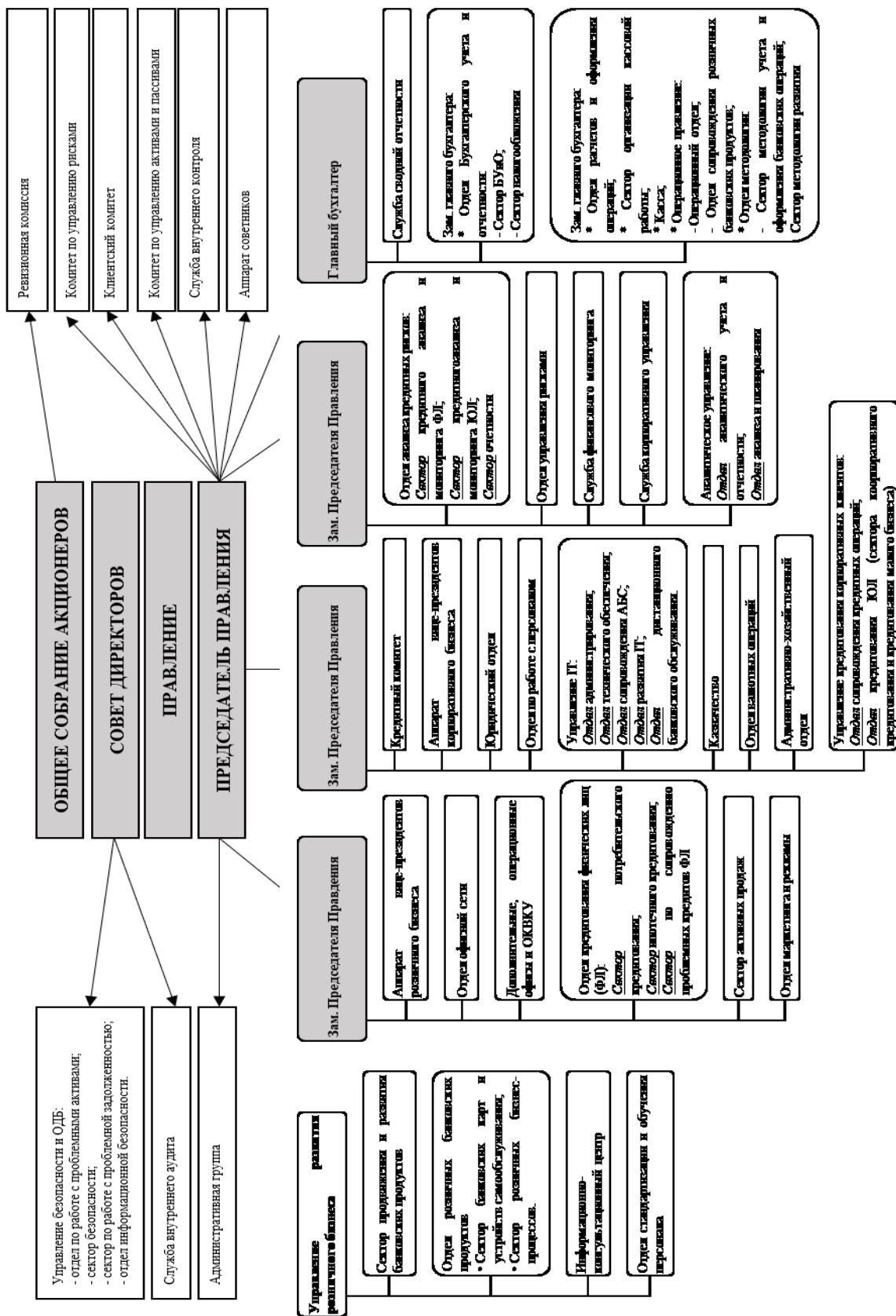
27. Мордовина, К. А. Исследование мотивационного профиля персонала организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018002157>
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА-М, 2022. - 524 с.
29. Наумова, А. И. Система мотивации персонала на примере ПАО «Сбербанк» / А. И. Наумова, А. О. Яковлева // Актуальные исследования. 2019. - №3 (3). - с. 71-74.
30. О банке. Официальный сайт ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kuzbank.ru/about/>
31. Павленко, О. В. Влияние мотивационных профилей на выбор оптимальной системы мотивации труда // Экономика, управление, финансы. - 2015. - с. 141-143.
32. Пинхасова, Н. И. Система мотивации персонала в коммерческом банке // Наука, образование и культура. - 2018. - №8 (32). - с. 15-17.
33. Правила внутреннего трудового распорядка ПАО БАНК КУЗНЕЦКИЙ [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.kuzbank.ru/raskrytie_informatsii/
34. Пять типов мотивации по В.И. Герчикову [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/5-tipov-motivacii-po-gerchikovu>
35. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 - 399с.
36. Скрипниченко, Л. С. Кадровая политика коммерческого банка в современных условиях // Общество: политика, экономика, право. - 2017. - №1. - с. 64-66.
37. Соловьева, Н. С. Методы повышения мотивации персонала к трудовой деятельности в организации / Н. С. Соловьева, Р. И. Кавецкая // Скиф. - 2020. - №6 (46). - с. 213-220.

38. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 323 с.
39. Столяренко, А. В. Назначение системы мотивации персонала предприятия и принципы ее формирования / А. В. Столяренко, Л. А. Онищук // Концепт. - 2017. - №3. - с. 63-72.
40. Титова, А. В. Изучение трудовых мотивов персонала по методике В. И. Герчикова: принципы и особенности / А. В. Титова, А. А. Фёдорова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018001251>
41. Трутт, А. В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации как инструмента кадровой политики: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / А. В. Трутт. – Сочи, 2019. – 125 с.
42. Ульянов, С. С. Роль современных методов материального стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2019. - № 9. – с. 153-155.
43. Холиков, Х. Х. Институциональные основы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников банковской сферы // РППЭ. – 2017. - № 7 (81). – с. 64-71.
44. Шевелёва, А. М. Карьерные якоря и профессиональные ценности у молодёжи // Мир науки. Педагогика и психология. - 2020. - №5. с. – 50-68.
45. Шелякова, Ю. В. Теоретические аспекты построения системы мотивации и стимулирования персонала на современном предприятии // Наука и общество в условиях глобализации. – 2018. - № 1 (5). – с. 99-103.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационно-штатная структура головного офиса ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Администратор офиса	Заместитель главного бухгалтера
Архивариус	Заместитель директора
Бухгалтер-кассир	Заместитель начальника отдела
Бухгалтер-операционист	Заместитель начальника управления
Ведущий бухгалтер	Заместитель начальника управления по вопросам оптимизации и интеграции банковских систем
Ведущий бухгалтер-операционист	Заместитель Председателя Правления
Ведущий инженер-программист	Заместитель руководителя
Ведущий инженер-техник	Инженер программист
Ведущий менеджер	Кредитный специалист
Ведущий программист	Менеджер по обучению персонала
Ведущий специалист	Менеджер прямых продаж
Ведущий экономист	Начальник кредитного отдела
Ведущий экономист-кредитного отдела	Начальник операционного отдела
Вице-президент	Начальник отдела
Водитель	Начальник управления
Главный бухгалтер	Председатель Правления
Главный инженер-программист	Программист
Главный программист	Руководитель
Главный специалист	Руководитель сектора
Главный специалист по залогам	Руководитель службы
Главный специалист по информационной безопасности	Секретарь референт
Главный юрисконсульт	Системный администратор
Директор	Советник Председателя Правления
Заведующий кассой	Старший вице-президент
Специалист по документационному обеспечению	Старший бухгалтер-операционист
Специалист по охране и безопасности	Старший специалист первой категории
Специалист по охране труда первой категории	Старший специалист второй категории
Специалист по эксплуатации зданий и сооружений	Техник электрик
Специалист правового обеспечения	Хозяйка офиса
Старший бухгалтер-кассир	Экономист
Специалист	Экономист кредитного отдела

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ показателей движения и постоянства кадров в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютный прирост	Отношение 2021 г. к 2017 в %
Состояло работников на начало периода, чел.	72	69	69	65	58	-14	80,6
Принято, чел.	2	5	4	7	10	8	500
Выбыло, чел., в т.ч.	5	5	8	14	7	2	140
- по собственному желанию	5	4	6	8	6	1	120
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0	-	-
- по сокращению штатов	0	1	2	6	1	1	-
Численность на конец периода, чел.	69	69	65	58	61	-8	88,4
Среднесписочная численность, чел.	69	69	65	58	61	-8	88,4
Коэффициент оборота по приему, в % (принято : среднесписочную численность)	2,9	7,2	6,2	12,1	16,4	13,5	56,6
Коэффициент оборота по выбытию, в % (выбыло : среднесписочную численность)	7,2	7,2	12,3	20,6	11,5	4,3	159,7
Коэффициент общего оборота, в % (принято + выбыло) : среднесписочную численность	10,1	14,5	18,5	36,2	27,9	17,8	276,2
Коэффициент текучести кадров, в % (выбыло по собственному желанию + уволено за нарушение трудовой дисциплины) : среднесписочную численность	7,2	5,8	9,2	13,8	9,8	2,6	136,1
Коэффициент постоянства кадров, в % (состояло работников на начало периода – выбыло) : среднесписочную численность	97,1	92,7	93,8	87,9	83,6	-13,5	86,0

Анкета для определения Мотивационного профиля (Ш. Ричи, П. Мартин)

Уважаемый респондент, Вашему вниманию предлагается заполнить анкету для определения мотивационного профиля сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ». Данный опрос является анонимным. Все ваши ответы будут использованы только в рамках данного исследования, конфиденциальность гарантируется.

Для прохождения теста Вам необходимо выбрать утверждение, с которым Вы наиболее согласны.

- 1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где*
 - хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
 - имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
 - я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
 - у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.
- 2. Я не хотел бы работать там, где*
 - отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
 - практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
 - то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
 - плохие условия работы, слишком шумно или грязно.
- 3. Для меня важно, чтобы моя работа*
 - была связана со значительным разнообразием и переменами;
 - давала мне возможность работать с широким кругом людей;
 - обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
 - позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.
- 4) Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая*
 - обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
 - едва ли была бы замечена другими людьми;
 - не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
 - была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.
- 5) Работа мне нравится, если*
 - я четко представляю себе, что от меня требуется;
 - у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
 - у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
 - позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6) Полагаю, что мне бы понравилось, если

- были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- у меня был бы очень хороший оклад;
- работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7) Я не считаю, что работа должна

- быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8) Работа, приносящая удовлетворение,

- связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- является полезной и значимой для общества;
- позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9) Важно, чтобы работа

- признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10) Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

- в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11) Самой хорошей является такая работа, которая

- обеспечивает хорошие рабочие условия;
- дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12) Вероятно, я не буду хорошо работать, если

- имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

- на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13) При определении служебных обязанностей важно

- дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14) Вероятно, я не захочу работать там, где

- у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15) Я был бы удовлетворен, если

- была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- мои достижения были бы оценены другими людьми;
- я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16) Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

- не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17) Я полагаю, что должность должна предоставлять

- четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- разнообразие, перемены и поощрения.

18) Работа приносила бы меньше удовлетворения, если

- не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- осуществлялась бы изолированно, т. е. работник должен был бы работать в одиночестве;
- отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19) Я хотел бы работать там, где

- другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

- у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20) Вряд ли я захотел бы работать там, где

- не существует разнообразия или перемен в работе;
- у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- заработная плата не слишком высока;
- условия работы недостаточно хорошие,

21) Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

- наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- возможность проявлять креативность;
- возможность встречаться с интересными людьми;
- чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22) Работа не будет доставлять удовольствие, если

- предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23) Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

- множество контактов с широким кругом интересных людей;
- возможность установления и достижения целей;
- возможность влиять на принятие решений;
- высокий уровень заработной платы.

24) Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если

- условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- мало шансов влиять на других людей;
- мало возможностей для достижения поставленных целей;
- я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25) В процессе организации работы важно

- обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- создать условия для проявления работником самостоятельности;
- предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26) Скорее всего, я не захотел бы работать там, где

- условия работы некомфортны, т. е. шумно или грязно и т. д.;
- мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- работа не является интересной или полезной;
- работа рутинная и задания редко меняются.

27) Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- существует возможность лучше узнать своих коллег.

28) Мне бы не понравилась работа, которая

- не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- не содержала бы в себе стимула к переменам;
- не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29) Я бы проявил стремление работать там, где

- работа интересная и полезная;
- люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- меня окружали бы интересные люди;
- я мог бы оказывать влияние на принятие решений

30) Я не считаю, что работа должна

- предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- состоять в основном из рутинных обязанностей.

31) Хорошо спланированная работа обязательно

- предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32) Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- было бы мало возможностей для проявления креативности;
- допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33) Наиболее важными характеристиками должности являются

- возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Анкета для определения мотивационного профиля по В.И. Герчикову

Уважаемый респондент, Вашему вниманию предлагается заполнить анкету для определения мотивационного профиля сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ». Данный опрос является анонимным. Все ваши ответы будут использованы только в рамках данного исследования, конфиденциальность гарантируется.

Для прохождения теста Вам необходимо выбрать один правильный для Вас вариант ответа.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе?

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

2. Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего?

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

3. Как Вы предпочитаете работать?

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

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

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

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

- ☐ Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

- Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- Оплата за общие результаты деятельности организации.
- Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

6. Заработная плата и премии

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

14. *Выигрыш в лотерею, казино и пр.*

- Очень важно
- Не очень важно
- Совсем не важно

15. *На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?*

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

16. *Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?*

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

17. *Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?*

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

18. *Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?*

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

19. *Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?*

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

20. *Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника, в Вашей организации?*

- Его зарплату, доходы, материальное положение.
- Уровень его профессионализма, квалификации.
- Насколько хорошо он «устроился».
- Насколько его уважают в организации.
- Насколько он самостоятелен, независим.

21. *Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?*

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

22. *Если Вы - руководитель, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении?*

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

23. *Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать?*

- Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- Не против, если это нужно для пользы дела.
- Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- Да, чем я хуже других?
- Нет, это слишком большая нагрузка для меня

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Результаты анкетирования сотрудников ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» на определение Мотивационного профиля (Ш. Ричи, П. Мартин)

Сотрудники	Вознаграждение	Условия работы	Структурированные работы	Социальные контакты	Взаимоотношения	Признание	Достижения	Власть и влияние	Разнообразие	Креативность	Самосовершенствование	Интересная работа
1	5	4	7	1	0	0	2	6	4	2	1	1
2	4	5	3	3	2	2	1	0	5	3	2	3
3	2	4	3	4	4	2	2	4	3	2	2	1
4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	1	2
5	6	4	3	4	3	0	2	0	2	2	3	4
6	5	3	4	2	2	1	1	1	3	3	4	4
7	4	2	1	2	1	3	2	0	6	3	6	3
8	3	4	3	2	2	5	3	0	2	2	5	2
9	2	5	5	2	2	2	2	2	2	3	4	2
10	6	3	2	4	3	2	1	3	3	2	3	0
11	3	3	3	2	3	1	2	4	1	3	3	5
12	2	4	4	2	4	1	3	2	0	3	4	4
13	6	2	2	4	2	4	3	3	3	2	1	1
14	3	4	5	2	2	5	3	3	2	0	1	3
15	5	2	3	4	6	2	3	0	0	2	2	4
16	2	1	2	3	2	3	4	3	4	2	4	3
17	3	2	4	2	3	3	4	2	4	1	3	2
18	4	4	3	3	1	3	3	1	4	2	3	2
19	3	5	2	4	2	2	2	2	4	3	3	1
20	0	4	5	2	3	4	3	3	2	1	4	2
21	6	2	4	2	2	1	3	3	4	2	2	2
22	5	3	3	3	2	2	1	5	2	3	4	0
23	6	4	2	5	2	2	1	2	2	1	3	3
24	1	4	5	2	1	2	2	2	1	5	4	4
25	6	2	3	1	1	2	3	3	3	4	3	2
26	2	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3
27	3	5	1	4	4	2	1	2	4	3	1	3
28	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3
29	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	1	3
30	6	2	3	2	2	1	2	5	4	4	2	0
31	3	4	2	5	3	2	3	2	4	2	2	1
Итого баллов:	116	103	96	88	76	72	75	74	89	75	85	73
Средний балл:	3,741935484	3,322581	3,096774194	2,83870968	2,4516129	2,32258065	2,41935484	2,387096774	2,870967742	2,419354839	2,741935484	2,35483871

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты прохождения теста по определению мотивационного профиля по методике В.И. Герчикова

	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпин
Сотрудник 1	20,00%	25,00%	10,00%	10,00%	35,00%
Сотрудник 2	20,00%	25,00%	25,00%	25,00%	5,00%
Сотрудник 3	20,00%	20,00%	35,00%	20,00%	5,00%
Сотрудник 4	30,00%	10,00%	20,00%	30,00%	10,00%
Сотрудник 5	25,00%	15,00%	20,00%	25,00%	15,00%
Сотрудник 6	20,00%	20,00%	20,00%	30,00%	10,00%
Сотрудник 7	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%	10,00%
Сотрудник 8	25,00%	15,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Сотрудник 9	20,00%	20,00%	15,00%	10,00%	35,00%
Сотрудник 10	20,00%	20,00%	20,00%	15,00%	25,00%
Сотрудник 11	30,00%	15,00%	15,00%	10,00%	30,00%
Сотрудник 12	25,00%	20,00%	15,00%	15,00%	25,00%
Сотрудник 13	20,00%	40,00%	25,00%	10,00%	5,00%
Сотрудник 14	15,00%	35,00%	25,00%	20,00%	5,00%
Сотрудник 15	20,00%	15,00%	20,00%	15,00%	30,00%
Сотрудник 16	35,00%	25,00%	25,00%	10,00%	5,00%
Сотрудник 17	15,00%	25,00%	25,00%	25,00%	10,00%
Сотрудник 18	30,00%	10,00%	20,00%	30,00%	10,00%
Сотрудник 19	20,00%	40,00%	25,00%	10,00%	5,00%
Сотрудник 20	20,00%	20,00%	20,00%	15,00%	25,00%
Сотрудник 21	15,00%	25,00%	15,00%	10,00%	35,00%
Сотрудник 22	35,00%	25,00%	25,00%	10,00%	5,00%
Сотрудник 23	20,00%	20,00%	15,00%	10,00%	35,00%
Сотрудник 24	20,00%	40,00%	25,00%	10,00%	5,00%
Сотрудник 25	15,00%	25,00%	10,00%	15,00%	35,00%
Сотрудник 26	10,00%	10,00%	25,00%	20,00%	35,00%
Сотрудник 27	15,00%	15,00%	30,00%	15,00%	25,00%
Сотрудник 28	5,00%	15,00%	25,00%	10,00%	45,00%
Сотрудник 29	30,00%	10,00%	20,00%	30,00%	10,00%
Сотрудник 30	10,00%	20,00%	25,00%	10,00%	35,00%
Сотрудник 31	10,00%	10,00%	30,00%	10,00%	40,00%
Общий %	630,00%	655,00%	670,00%	520,00%	625,00%
Средний %	20,32%	21,13%	21,61%	16,77%	20,16%

Проект положения о наставничестве в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет цели, задачи и порядок организации наставничества в ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

1.2. Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

1.3. Целями наставничества являются:

- оказание помощи работникам в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения должностных обязанностей;
- адаптация в коллективе;
- воспитание дисциплинированности, требовательности к себе и заинтересованности в результатах труда.

1.4. Задачами наставничества являются:

- ускорение процесса профессионального становления работников, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять должностные обязанности;
- адаптация работников к условиям осуществления трудовой деятельности, приобщение к корпоративной культуре;
- развитие у работников интереса к осуществляемой профессиональной деятельности;
- развитие профессионально значимых качеств личности;
- создание в коллективе благоприятного социально-психологического климата;
- снижение текучести кадров в организации и мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с работодателем.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над следующими сотрудниками:

- впервые принятыми на работу и не имеющими необходимых умений и навыков выполнения должностных обязанностей, в том числе выпускниками профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования;
- принятыми на работу после продолжительного перерыва (более 6 месяцев) в осуществлении трудовой деятельности, в том числе по замещаемой должности (профессии);
- переведенными (назначенными) на другую должность (профессию), если выполнение ими новых должностных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и приобретения новых практических навыков.

2.2. Наставники подбираются из наиболее подготовленных работников, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе,

имеющих стаж работы в организации и опыт работы по профессии (специальности, направлению подготовки) не менее двух лет.

2.3. Наставничество устанавливается продолжительностью от одного месяца до трех месяцев в зависимости от степени профессиональной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.4. Число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, определяется в зависимости от его профессиональной подготовки, опыта наставнической деятельности и объема выполняемой работы. Максимальное число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, не может превышать трех.

2.5. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.6. Утверждение кандидатуры наставника осуществляется приказом ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» не позднее 30 календарных дней со дня фактического допущения к работе лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.7. Замена наставника производится в следующих случаях:

- прекращение трудового договора с наставником;
- перевод наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на иную должность (профессию) или в другое структурное подразделение организации;
- просьба наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- неисполнение наставником функций наставничества или своих должностных обязанностей;
- возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества.

Замена наставника осуществляется приказом ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ».

2.8. Срок наставничества, определенный приказом, может быть продлен в случае временной нетрудоспособности, командировки или иного продолжительного отсутствия по уважительным причинам наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.9. Наставничество прекращается до истечения срока, установленного приказом, в случае неисполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, обязанностей, предусмотренных настоящим Положением.

2.10. Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет индивидуальный план прохождения наставничества (далее - индивидуальный план).

Индивидуальный план может включать:

- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом и коллективом;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями;
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации лица, в

отношении которого осуществляется наставничество;

- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;
- перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;
- перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

2.11. Индивидуальный план составляется наставником не позднее 10 дней со дня утверждения его кандидатуры приказом ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» и доводится до лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

2.12. В течение 10 дней по завершении наставничества наставник составляет отчет о выполнении индивидуального плана лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в том числе содержащий рекомендации по его дальнейшему профессиональному развитию.

2.13. В течение 10 дней по завершении наставничества лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, составляет отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника.

2.14. Результатами эффективной работы наставника считаются:

- формирование у лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, практических навыков выполнения должностных обязанностей;
- применение лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, рациональных и безопасных приемов и методов труда;
- освоение и использование лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в практической деятельности нормативных правовых актов и иных документов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания при выполнении должностных обязанностей;
- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию;
- самостоятельность лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;
- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных с выполнением должностных обязанностей.

2.15. В целях поощрения наставника за осуществление наставничества работодатель вправе предусмотреть:

- доплату, размер которой устанавливается Правлением ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»;
- объявление благодарности, награждение почетной грамотой Банка, вручение ценного подарка;
- помещение фотографии наставника на доску почета;
- внесение предложения о включении в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности;
- внесение предложения о назначении на вышестоящую должность;

- материальное поощрение (выплаты стимулирующего характера, установленные локальными нормативными актами организации);
- присвоение почетного звания «Лучший наставник организации»;
- увеличение ежегодного основного отпуска на срок не более трех календарных дней.

2.16. За ненадлежащее исполнение обязанностей наставник может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

3. Руководство наставничеством

3.1. Организация наставничества в конкретном структурном подразделении ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» возлагается на руководителя данного структурного подразделения, который осуществляет следующие функции:

- определяет (предлагает) кандидатуру наставника;
- определяет число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество;
- определяет (предлагает) срок наставничества;
- утверждает индивидуальный план;
- утверждает отчет о выполнении индивидуального плана лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество;
- осуществляет контроль деятельности наставника и деятельности закрепленного за ним лица, в отношении которого осуществляется наставничество, вносит необходимые изменения и дополнения в процесс работы по наставничеству;
- создает необходимые условия для совместной работы наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- проводит по окончании периода наставничества индивидуальное собеседование с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество;
- вносит предложения о замене наставника;
- вносит предложения о поощрении наставника;
- обеспечивает своевременное представление надлежаще оформленных документов по итогам наставничества.

3.2. Кадровая служба организации осуществляет организационное и документационное сопровождение процесса наставничества и координацию работы по наставничеству.

Кадровая служба организации может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков.

3.3. Руководитель организации или уполномоченное им лицо в целях развития наставничества в организации обеспечивает:

- организацию повышения квалификации наставников;
- совершенствование наставнической деятельности в соответствии с потребностями сотрудников и ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»;
- стимулирование положительных результатов наставнической деятельности.

4. Права и обязанности наставника

4.1. Наставник имеет право:

- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, о создании условий для совместной работы;
- вносить предложения руководителю структурного подразделения, в котором работает лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, о его поощрении, наложении на него дисциплинарного взыскания, переводе на другую должность (профессию);
- обращаться с заявлением к руководителю структурного подразделения с просьбой о сложении с него обязанностей наставника конкретного работника, в отношении которого осуществляется наставничество;
- требовать от лица, в отношении которого осуществляется наставничество, выполнения указаний по вопросам, связанным с производственной деятельностью;
- осуществлять контроль деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в форме личной проверки выполнения заданий, поручений, проверки качества выполненной работы.

4.2. Наставник обязан:

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» при осуществлении наставнической деятельности;
- способствовать формированию у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, высоких профессиональных и морально-психологических качеств;
- оказывать содействие лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в исполнении его должностных обязанностей, ознакомлении с основными направлениями деятельности, полномочиями и организацией работы в организации, основами корпоративной культуры;
- оказывать содействие лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в изучении законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов ПАО Банк «Кузнецкий», регламентирующих исполнение должностных обязанностей лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- способствовать освоению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических приемов и способов качественного выполнения своих должностных обязанностей, устранению допущенных ошибок;
- передавать лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам, передовым и безопасным методам работы;
- привлекать к участию в общественной жизни коллектива ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»;
- воспитывать у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, дисциплинированность и исполнительность, нацеленность на результативную работу, рост производительности труда, проявлять требовательность в вопросах соблюдения норм профессиональной этики;
- периодически докладывать руководителю структурного подразделения о процессе адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, его дисциплине и поведении, результатах профессионального становления.

5. Права и обязанности лица, в отношении которого осуществляется наставничество

5.1. Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, имеет право:

- пользоваться имеющимся оборудованием, инструментами, материалами, документами, литературой и иной инфраструктурой ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» в целях исполнения своих должностных обязанностей и прохождения наставничества;
- участвовать в составлении индивидуального плана;
- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями;
- обращаться к руководителю структурного подразделения с ходатайством о замене наставника.

5.2. Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, обязано:

- изучать законодательство Российской Федерации, локальные нормативные акты ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» и руководствоваться ими при исполнении должностных обязанностей;
 - выполнять мероприятия индивидуального плана в установленные в нем сроки;
 - соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
 - знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления деятельности, полномочия и организацию работы в организации;
 - выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных обязанностей;
 - совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;
 - устранять совместно с наставником допущенные ошибки;
 - проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе;
 - обучаться наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;
 - не совершать поступков, которые могут нанести вред репутации ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»;
- участвовать в общественной жизни коллектива ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Модель системы стимулирования персонала ПАО БАНК «КУЗНЕЦКИЙ»

	Материальное денежное стимулирование	Материальное неденежное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Инструментальный	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад; - надбавки, доплаты; - премирование; - выплаты социального характера; - подарки; - участие в прибыли Банка; - угроза наказания в денежной форме. 	<ul style="list-style-type: none"> - получение услуг Банка на льготных условиях; - компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью; - возможность обучения, повышения квалификации за счет Банка. 	<ul style="list-style-type: none"> - участие в программе наставничества; - культурно-массовые поощрения; - перспективы карьерного роста; - «банк нерабочих дней»; - ротация кадров.
Профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад; - надбавки, доплаты; - премирование; - выплаты социального характера; - подарки; - участие в прибыли Банка. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность обучения, повышения квалификации за счет Банка; - получение услуг Банка на льготных условиях; - компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> - программы наставничества; - ротация кадров; - культурно-массовые сообщения; - моральное стимулирование, посредством выражения благодарностей; - «банк нерабочих дней»; - ментальное благополучие.
Патриотический	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад; - надбавки, доплаты; - премирование; - выплаты социального характера; - подарки; - участие в прибыли Банка 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность обучения, повышения квалификации за счет Банка; - получение услуг Банка на льготных условиях; - компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза наказания в знаковой форме; - моральные поощрения; - «банк нерабочих дней»; - ментальное благополучие; - программы наставничества; - ротация кадров; - культурно-массовые сообщения;
Хозяйственный	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад; - надбавки, доплаты; - премирование; - выплаты социального характера; - подарки; - участие в прибыли Банка. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность обучения, повышения квалификации за счет Банка; - получение услуг Банка на льготных условиях; - компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> - программы наставничества; - ротация кадров; - культурно-массовые сообщения; - моральное стимулирование, посредством выражения благодарностей; - «банк нерабочих дней»; - ментальное благополучие.

Люмпенизированный	<ul style="list-style-type: none"> - должностной оклад; - надбавки, доплаты; - премирование; - выплаты социального характера; - подарки; - угроза наказания в денежной форме. 	<ul style="list-style-type: none"> - получение услуг Банка на льготных условиях; - компенсация расходов, связанных с трудовой деятельностью. 	<ul style="list-style-type: none"> - угроза в наказания в знаковой форме; - ментальное благополучие; - моральное стимулирование; - программы наставничества; - культурно-массовые сообщения.
-------------------	---	--	---

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 45 наименований.
Рисунков 13, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.



Кудасова В.Ю.