

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ РАБОТУ**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КОНТАКТНОМ ЦЕНТРЕ НА  
ПРИМЕРЕ ПАО «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК»**

студента 3 курса 351 группы  
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Корпоративное управление»  
экономического факультета

---

**Шишкина Федора Витальевича**  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

**Землянухина Н.С**  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

---

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

## **Введение**

**Актуальность темы магистерского исследования** обусловлена тем, что в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально - экономическую эффективность любого производства.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе: мотивация. Мотивация достигается, прежде всего, через обеспечение совпадения организационных и личных целей.

В настоящее время актуальность проблемы создания эффективной модели системы мотивации персонала не вызывает сомнений. Мотивация персонала – важнейший фактор повышения производительности труда работников.

Выработка системы эффективного управления трудовыми ресурсами лежит в основе понимания его мотивации. Разработать эффективную систему форм и методов управления человеком возможно, лишь зная то, что им движет, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этих целей требуется обладать знанием как зарождаются те или иные мотивы, как и каким способом мотивы могут приводиться в действие, как осуществляется мотивирование сотрудников.

Повысить результативность труда возможно посредством познания системы и содержания мотивов, потребностей сотрудников, через конкретные мероприятия по выражению ими признаний руководителям и по стимулированию персонала на более высокие результаты.

К сожалению, приходится констатировать, что на сегодняшний момент немногие организации в нашей стране могут похвастаться эффективной системой мотивации труда персонала. Нестабильное положение российской экономики, жесткая конкурентная борьба приводят к тому, что традиционные способы мотивирования сотрудников не соответствуют реалиям современности. Для

большинства жителей России труд перестал быть источником положительных эмоций. В сложившейся ситуации трудно вести речь о высокопроизводительном и результативном труде, о развитии инициативы и творческих способностей работников – иными словами, о высоком уровне внутренней мотивации и положительном отношении к труду.

**Объект магистерского исследования** – ПАО «Восточный экспресс банк», который является одним из крупнейших универсальных банков России.

**Предмет магистерского исследования** составили – мотивация персонала в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк».

**Цель магистерского исследования** – исследовать и выявить проблемы и перспективы повышения мотивации персонала в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк».

**Задачи исследования**, стоящие перед автором обусловлены содержанием работы и заключаются в следующем:

1. Раскрыть понятие мотивации и ее значение, системы мотивации, их характеристика.
2. Охарактеризовать методы мотивации персонала.
3. Дать общую характеристику деятельности контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк».
4. Исследовать систему управления персоналом.
5. Охарактеризовать проблемы стимулирования персонала и повышения эффективности труда.
6. Провести разработки направлений развития мотивационного потенциала сотрудников контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк».
7. Рассчитать эффективность направлений развития мотивационного потенциала сотрудников контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк».

**Теоретическую основу магистерского исследования** составляют труды следующих авторов: Аксеновой Е.А., Алехиной О. Е., Антоновой А.А., Астратовой Г.В., Богатыревой М.Р., Большаковой И.А., Генкина Б.М., Гришиной В.А., Данилина В.В., Курбатова А.А., Лебедева В.М., Лукашевича В. В., Максимцева М.М., Макаровой И.К., Михайлова Ф.Б., Огнетовой И. Ю., Половинко В.С., Седегова Р.С., Скворцова В.Н., Токаревой Г.В. и др.

Автором магистерской диссертации была опубликована статья в Сборнике научных статей студентов, магистров и аспирантов в 2017 году.

**Научная новизна магистерского исследования** заключается в разработке предложений по повышению морального и материального стимулирования мотивации персонала в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк», а именно: разработка метода дополнительного материального стимулирования специалистов продаж, путем премиальных выплат за заключенные договора сверх плана; разработка способа совершенствования системы мотивации персонала применяя дополнительное обучение специалистов по активным продажам; разработка и внедрение кодекса корпоративной этики для контактного центра банка.

**Методологическая основа исследования.** Для реализации поставленной цели, автор применил общенаучные методы исследования: сравнительный, экономико-статистический, методы финансового анализа.

**Практическая значимость магистерской диссертации.** Проведенный анализ и предлагаемые рекомендации по улучшение методов управления предприятием в условиях рыночной экономики представляют интерес для руководителей кредитных организаций и иных коммерческих предприятий и могут применяться при разработке методов управления предприятием в ходе трудового процесса.

**Теоретическая значимость магистерской диссертации** заключается в раскрытии и обобщении информации по теме исследования.

**Структура магистерского исследования** состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

## **Общая характеристика работы**

В первой главе автором рассматриваются теоретические основы исследования мотивации персонала в организации и включает в себя два параграфа, первый посвящен понятию мотивации и ее значению, системе мотивации, их характеристике.

Для управления персоналом банка необходимо рассмотреть процессы как внутренних, так и внешних мотивов к непосредственному выполнению трудовых обязанностей. Целью мотивации работника к эффективному выполнению своих трудовых обязанностей является формирование ряда критериев, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение поставленной цели.

Автор отмечает, что мотивированный сотрудник - тот, у которого постоянно совершенствуется, стремится продвинуть свою компанию к росту.

Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом, так как это приведет к неблагоприятным последствиям, то есть необходимо найти путь или пути для мотивирования сотрудников более рациональным методом.

В рамках темы автор рассматривает понятие «мотивация труда». Суть мотивации труда состоит в стремлении работника к удовлетворению собственных потребностей (получение различных благ) при помощи труда. Мотив включает в себя, во-первых, потребность, которую желает удовлетворить работник, во-вторых, некое благо, которое способно дать удовлетворение потребности, в-третьих, действие, направленное на получение этого блага и, в-четвертых, материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности.

Мотивация – это род управленческого воздействия на работников в целях побуждения их к деятельности для достижения целей организации. Иными словами, мотивация – совокупность стимулирующих факторов, способствующих повышению активности персонала в процессе трудовой деятельности.

Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Основной целью процесса мотивации является получение наивысшей отдачи от использования трудовых ресурсов. Именно это позволяет повысить прибыльность и общую результативность деятельности предприятия.

Эффективность мотивационной системы во многом зависит от органов управления. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Еще одно немаловажное значение занимает изменение концепции поощрения персонала.

Исходя из сказанного, смысл создания мотивирующей рабочей среды состоит в том, чтобы получить максимальную отдачу от человеческого капитала организации. И психологический климат, который складывается в коллективе, и условия работы, и ее содержание, и перспективы профессионального и должностного роста, и взаимоотношения с непосредственным руководителем, и многое другое - это элементы рабочей среды. Задача руководителя - сделать ее мотивирующей, то есть повышающей уровень трудовой мотивации его подчиненных.

Второй параграф раскрывает методы мотивации персонала в повышении эффективности труда.

Мотивация персонала осуществляется посредством методов менеджмента, которые можно разделить на: административные, экономические и социально-психологические.

Вторая глава магистерского исследования посвящена анализу мотивации персонала в КЦ ПАО «Восточный экспресс банк», в ней автор раскрывает общую характеристику деятельности КЦ ПАО «Восточный экспресс банк» и проводит анализ влияния мотивации персонала в повышении эффективности труда.

В своей стратегии развития ПАО «Восточный экспресс банк» делает большой упор на предоставлении качественных финансовых услуг жителям российских регионов. Помимо этого, ПАО «Восточный экспресс банк» активно

работает не только в мегаполисах, но и в огромном количестве небольших городов, куда практически не заходят многие крупные розничные банки.

Из динамики основных технико-экономических показателей контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк») за период 2015 – 2016 гг. видно, что период характеризуется активизацией объема реализации услуг: прирост выручки в 2016 г. по сравнению с 2015 г. составил 27800 тыс.руб. Себестоимость услуг, реализованной контактным центром за период 2015 – 2016 гг., также увеличилась. Если в 2015 г. затраты, связанные с реализацией услуг, составили 97264 тыс.руб., то в 2016 г. они увеличились на 9586 тыс. руб., и составили 106850 тыс. руб. На основании приведенных в таблице данных можно сделать вывод, что в 2016 г. выручка от реализации по сравнению с 2015 г. увеличилась на 23538 тыс. руб.

Исследование системы управления персоналом в контактном центре следует начать с формирования организационной структуры банка. В нашем случае она является линейной.

Мотивационный эффект кадровой политики банка ПАО «Восточный экспресс банк» выражается через повышение лояльности персонала к компании, укреплении трудовой и производственной дисциплины, поддержании системы материального и нематериального (административного) стимулирования.

Таким образом, система стимулирования труда в ПАО «Восточный экспресс банк» дает возможность сделать следующие выводы: на данный момент управление системой стимулирования предприятия занижена и требует введения новшеств по следующим направлениям:

- оптимизация структуры прямого материального стимулирования (заработной платы);
- внедрение единой тарифной сетки, основанной оценке ценности рабочих мест внутри предприятия;
- внедрение системы оценки результатов труда;
- совершенствования системы планирования и учета фонда оплаты труда;
- доработка системной структуры документов, регламентирующих систем стимулирования;

– внедрение системного подхода к анализу структуры труда и удовлетворенности персонала предприятия трудом.

– разработка и введение в работу системы по предотвращению текучести кадров.

Компенсация негативного влияния негативных системных состояний, занимающих чуть ли не ведущее место в деятельности персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк», осуществляется за счет волевых усилий, с подключением резервных возможностей.

Проведя анализ системы мотивации и стимулирования персонала ПАО «Восточный экспресс банк», можно сделать ряд выводов.

1) Для большей части сотрудников компании работа занимает важное место в жизни (приоритетнее личной жизни или наравне с ней), следовательно, вопросы стимулирования труда для персонала являются актуальными.

2) Заработная плата персонала находится на среднерыночном уровне и даже ниже, практически ничем не отличаясь от окладов на аналогичных предприятиях.

3) Анализ показывает, что в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк» не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ. Стимулирование является недостаточным. Анализ данных опроса показывает, что персонал недоволен заработной платой и мотивационными программами.

4) Персонал контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк» в целом удовлетворен своей работой, однако большинство работников считают, что необходимо улучшать работу в сфере стимулирования.

5) К числу основных факторов, которые не устраивают работников контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк», можно отнести непрестижность работы, низкую оплату, достаточно рутинный процесс труда. Для многих работников работа в банке не по специальности. При этом квалификация персонала в целом соответствует выполняемым обязанностям.

Психологический климат в коллективе оценивается как достаточно благоприятный.

6) Наиболее привлекательными сторонами служебной деятельности являются возможность широкого общения с людьми, возможность реализовать себя в данной области, возможность творчески работать.

7) В контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк» заработка плата находится в прямой зависимости от результатов труда сотрудников, и как следствие, является важным стимулирующим элементом. Дополнительно осуществляется премирование, причем работники знают, за какие заслуги начисляется премия.

Среди факторов, отрицательно влияющих на использование способностей, руководитель отметил отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе. Торговые представители банка в равной степени считают отсутствие необходимости реализовать интеллектуальные и физически способности превалирующими. Кроме того, отмечают отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификацией и профессионализмом.

Кроме специфических факторов, связанных с работой, на работников действуют и последствия обычных стрессовых явлений, свойственных всем россиянам: угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране и прочее. Так же отмечены, как достаточно важные, следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк», карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, дополнительный отпуск. Целенаправленная, стратегическая разработка систем мотивации персонала будет способствовать повышению эффективности труда персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк». Основным и универсальным мотивирующим фактором для персонала служит уровень заработной платы, поскольку она является средством, которое может обеспечить реализацию многих его потребностей.

Таким образом, решение проблем мотивации персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк» в условиях кризиса возможно лишь при условии

создания надлежащей мотивационной системы, способной побуждать персонал предприятия к эффективной деятельности. Речь идет о применении таких форм и методов стимулирования трудовой деятельности, которые способствовали бы его высокой результативности и конкурентоспособности. Исходя из этого, важным условием эффективной деятельности предприятия является создание действенного, адаптивного к новым требованиям, механизма мотивации труда персонала. Актуальность исследуемой проблемы определяется рядом факторов, которые ограничивают возможности разработки эффективной системы мотивации труда персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк».

Третья глава предопределяет направления совершенствования мотивации персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк». В ней автор обосновывает направления развития мотивации персонала КЦ ПАО «Восточный экспресс банк» и рассчитывает их эффективность.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала в контактном центре ПАО «Восточный экспресс банк» в сложившихся условиях могут стать:

- 1) Мероприятие по повышению эффективности труда методом дополнительного материального стимулирования специалистов продаж, путем премиальных выплат за заключенные договоры сверх плана.
- 2) Мероприятие по совершенствованию системы мотивации персонала применяя дополнительное обучение специалистов по активным продажам.
- 3) Мероприятие по разработке и внедрению кодекса корпоративной этики.

Расчет эффективности внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления показал, что они позволят повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием. В случае неэффективности применяемых методов мотивации следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, интересы и желания работников. Однако полагаться полностью на расчетные показатели неправильно. В управлении персоналом, так же как и в других отраслях

менеджмента, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой политики исходя из конкретного состояния дел в банке.

## **Заключение**

В ПАО «Восточный экспресс банк», ориентированном на развитие бизнеса в большей степени, чем на других, применение стратегического управления персоналом позволяет получить синергетический эффект. Изучение всех стратегий, реализуемых компанией в условиях инновационного развития бизнеса, показывает, что реализуемые мотивационные стратегии имеют общие характеристики, их интеграция в определенную систему позволяет выделить три варианта стратегий в отношении персонала: стратегии инвестирования; стратегии стимулирования; стратегии вовлеченности, которые предполагают соответствующие мотивационные стратегии: профессионализма, стимулирования и ко-дeterminации (вовлеченности).

Принципиальное значение для формирования системы мотивации на предприятии имеют следующие элементы: принятая концепция мотивации участников, выработанная система вознаграждений, конкретные формы стимулирования труда и оценки его результатов, а также мониторинг системы мотивации и разработка мотивационных программ. В работе сформирована схема взаимосвязи указанных элементов в единую мотивационную систему инновационно-ориентированного предприятия. Любые применяемые методы и подходы к мотивации не могут быть эффективными без изменения на протяжении длительного периода времени, поэтому предложена и обоснована формула, определяющая суммарную эффективность управления персоналом на предприятии, включающая показатели эффекта, возникающего при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и затрат на улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Возникшие проблемы мотивации персонала контактного центра ПАО «Восточный экспресс банк» возможно лишь при условии создания надлежащей мотивационной системы, способной побуждать персонал банка к эффективной

деятельности. Как следствие, важным условием эффективной деятельности банка является создание действенного, адаптивного к новым требованиям, механизма мотивации труда персонала.

#### **Публикации автора по теме исследования**

1. Шишкин Ф.В. Направления совершенствования мотивации персонала в ПАО «ВОСТОЧНЫЙ ЭКСПРЕСС БАНК» // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 6 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), К.В. Фенина – Саратов: Издательский центр «Наука», 2017. – С.119-121.