

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

Мотивация персонала и результативность организации
(на примере ПАО «ВТБ»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Колупаевой Светланы Алексеевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

Введение. В условиях цифровой трансформации банковского сектора, санкционного давления и острейшего дефицита квалифицированных кадров именно мотивированный персонал становится решающим фактором конкурентоспособности кредитной организации. ПАО «ВТБ» – второй по величине активов банк России, системно значимая кредитная организация, переживающая одновременно масштабную интеграцию (РНКБ, Почта-банк) и точечную оптимизацию штата. Несмотря на лидирующие позиции в рейтингах работодателей, анализ показывает наличие системных проблем в действующей системе стимулирования, которые сдерживают рост результативности. Это обуславливает необходимость всестороннего изучения взаимосвязи мотивации персонала и результативности организации и разработки на этой основе практических рекомендаций.

Цель работы – исследование взаимосвязи мотивации персонала и результативности ПАО «ВТБ», а также разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности банка за счёт совершенствования системы мотивации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические подходы к понятиям мотивации и результативности, рассмотреть современные концепции мотивации и инструменты оценки результативности.
2. Провести комплексный анализ деятельности ПАО «ВТБ», оценить его результативность в разрезе проекций системы сбалансированных показателей (BSC).
3. Выявить особенности и недостатки действующей системы мотивации персонала банка, установить их связь с показателями результативности.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию материальной, нематериальной и карьерной подсистем мотивации.
5. Выполнить экономическое обоснование предлагаемых мероприятий и оценить их совокупный эффект.

Материалы исследования. Теоретическую базу составили труды Л.И. Дорофеевой, М. Мескона, Ф. Хедоури, Б.М. Генкина, Р. Каплана и Д. Нортонa, а также публикации в ведущих научных журналах. Эмпирической основой послужили годовые отчёты Группы ВТБ по МСФО за 2022–2025 гг., данные официального сайта банка, отраслевая статистика Банка России, рейтинги HeadHunter и Forbes, а также массив отзывов сотрудников на независимых интернет-платформах.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава посвящена теоретическим основам мотивации и результативности организации. Вторая глава содержит общую характеристику ПАО «ВТБ», оценку его результативности и анализ действующей системы мотивации с выявлением недостатков. Третья глава включает разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оценку их экономической эффективности.

Основное содержание работы. В первой главе систематизированы современные подходы к определению мотивации, выделены её виды (внутренняя и внешняя, позитивная и негативная, материальная и нематериальная, индивидуальная и групповая) и инструменты (материальные – заработная плата, премии, участие в прибыли, социальный пакет; нематериальные – признание заслуг, карьерный рост, обучение, участие в принятии решений; организационные – обогащение и ротация труда; социально-психологические – воспитание группового самосознания, создание благоприятного климата).

Рассмотрены содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда), процессуальные теории (В. Врума, Дж. Адамса, Э. Локка), концепция партисипативного управления Л.И. Дорофеевой и теория подкрепления Б.Ф. Скиннера. Особое внимание уделено модели Портера-Лоулера, демонстрирующей циклический характер взаимосвязи мотивации и результативности.

Раскрыто содержание результативности организации, проведено разграничение понятий «результативность» и «эффективность». Детально описаны система сбалансированных показателей (BSC) в четырёх проекциях (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие), ключевые показатели эффективности (KPI) и методика OKR. Сформулирована интегральная модель взаимосвязи мотивации и результативности, включающая четыре уровня трансформации: мотивационные воздействия – мотивационное состояние – трудовое поведение – показатели результативности. Данная модель легла в основу эмпирического анализа во второй главе.

Во второй главе проведён всесторонний анализ деятельности банка. ПАО «ВТБ» – универсальный коммерческий банк с государственным участием (61,8% акций принадлежит Росимуществу), входящий в перечень системно значимых кредитных организаций. По итогам 2024 года чистая прибыль Группы достигла рекордных 551,4 млрд руб., в 2025 году – 502,1 млрд руб. при стратегическом ориентире 430 млрд руб. Рентабельность капитала (ROE) составила 18,3%, чистая процентная маржа под давлением высокой ключевой ставки сжалась до 1,4%, однако рост чистых комиссионных доходов на 14,2% частично компенсировал потери. Среднесписочная численность персонала после пика в 112,0 тыс. чел. (2024 г.) сократилась до 106,5 тыс. чел. (2025 г.) на фоне оптимизации и цифровизации. Расходы на персонал и администрирование выросли до 560 млрд руб. Банк занимает второе место в рейтинге работодателей HeadHunter, имеет «платиновый» статус Forbes, конкурс на стажировки превышает 80 человек на место.

SWOT-анализ, выполненный с соблюдением принципа разделения внутренних и внешних факторов, выявил такие сильные стороны, как системная значимость, рекордная прибыль, диверсифицированная бизнес-модель и крупнейшая региональная сеть, а также слабые стороны – высокая чувствительность к санкциям, сжатие маржи, зависимость от разовых факторов прибыли.

Оценка результативности по проекциям BSC показала, что при высоких финансовых показателях и росте клиентской базы (NPS – 49 пунктов, 30,3 млн активных розничных клиентов) кадровая проекция содержит ряд тревожных сигналов: текучесть на испытательном сроке достигает 15–20%, систематические переработки (3–4 часа ежедневно) сочетаются с дефицитом позитивной обратной связи и низкой информированностью о происходящих изменениях.

Детальный анализ действующей системы мотивации позволил выделить шесть ключевых недостатков:

1. нестабильность и непрозрачность критериев KPI (условия меняются задним числом, планы завышены);
2. дисбаланс окладной и премиальной частей (низкий гарантированный оклад при высоких рисках депремирования);
3. систематические переработки и нарушение режима труда;
4. дефицит позитивной обратной связи и признания со стороны линейных руководителей;
5. высокая текучесть кадров (особенно на испытательном сроке);
6. недостаточная вовлечённость сотрудников в принятие решений.

Каждый из недостатков был спроецирован на конкретные теоретические модели: нарушение теории ожиданий Врума, теории справедливости Адамса, двухфакторной модели Герцберга, а также на принципы партисипативного управления. Недостатки образуют взаимосвязанный комплекс, негативно влияющий на результативность через рост текучести, снижение качества клиентского сервиса и подавление инициативы.

Третья глава посвящена разработке практических мероприятий, направленных на устранение выявленных недостатков. Всего предложено три взаимоувязанных направления, каждое из которых представляет собой содержательный комплекс мер.

Мероприятие 3.1. Трансформация системы KPI и переменного вознаграждения. Данное мероприятие нацелено на восстановление ключевого

мотивационного механизма – связи «усилия → результат → вознаграждение», нарушение которой было зафиксировано в ходе анализа. Содержательно мероприятие включает четыре компонента. Первый – сплошной аудит всех действующих KPI на соответствие критериям SMART с последующей корректировкой или заменой показателей, не отвечающих принципам конкретности, измеримости, достижимости, релевантности и ограниченности во времени. Второй – стандартизация структуры оплаты труда: для сотрудников фронт-офиса закрепляется соотношение 60% оклад / 40% премия, для бэк-офиса – 70/30, для топ-менеджмента – 50/50. Третий – введение моратория на изменение условий премирования «задним числом»; все корректировки вступают в силу не ранее чем через полный отчётный период после их объявления. Четвёртый – запуск корпоративного портала «Личный кабинет KPI», позволяющего каждому сотруднику в режиме реального времени видеть текущие показатели, прогноз премии и историю изменений.

Смета затрат на реализацию мероприятия составляет 48,18 млн руб. Ожидаемый экономический эффект рассчитан по двум составляющим. Снижение текучести на испытательном сроке на 5 процентных пунктов позволит дополнительно удержать порядка 5,3 тыс. сотрудников в год; экономия на подборе и адаптации нового персонала (с учётом понижающего коэффициента 0,7) оценивается в 2,98 млрд руб. Повышение производительности труда на 3% (консервативная оценка) при расходах на персонал 560 млрд руб. и маржинальности 25% даёт дополнительную чистую прибыль в размере 2,52 млрд руб. Совокупный годовой прирост чистой прибыли – 5,50 млрд руб., ROI – 11 315%, срок окупаемости – менее одного месяца.

Мероприятие 3.2. Комплексная система нематериальной мотивации. Мероприятие направлено на устранение сразу трёх взаимосвязанных недостатков: дефицита позитивной обратной связи, высокой текучести и слабой вовлечённости в управление. Оно включает четыре компонента. Первый – внедрение ежеквартального цикла «Обратная связь

360°» на основе методики Q12 Института Гэллапа, адаптированной для банковской сферы; по итогам опросов формируются кросс-функциональные рабочие группы для выработки решений по наиболее острым проблемам, что реализует вторую степень партисипативного управления. Второй – программа признания «Золотой актив ВТБ» с накоплением баллов за различные виды достижений (выполнение KPI, инициативу, наставничество, адаптацию новичков). Баллы обмениваются на дополнительные дни отпуска, оплату обучения, расширенный ДМС для семьи. Третий – создание института «менторов по благополучию» (из расчёта один ментор на 50 сотрудников), в чьи обязанности входит помощь новичкам в социально-психологической адаптации и мониторинг уровня выгорания в коллективе. Четвёртый – расширение функционала цифровой платформы «Вселенная ВТБ» тремя новыми модулями: «Банк идей», «Доска благодарностей» и «Карта карьеры».

Смета затрат – 47,19 млн руб. Прирост чистой прибыли достигается за счёт трёх источников: дополнительное снижение текучести на 3 п.п. (экономия 1,79 млрд руб.), рост вовлечённости и производительности на 1,5% у 80% сотрудников (дополнительная чистая прибыль 1,68 млрд руб.), а также реализация не менее 200 рационализаторских предложений через «Банк идей» со средней экономией 350 тыс. руб. на идею (0,07 млрд руб.). Итоговый годовой прирост – 3,54 млрд руб., ROI – 7 402%, срок окупаемости – менее одного месяца.

Мероприятие 3.3. Программа долгосрочного удержания и развития ключевых специалистов. Мероприятие адресовано наиболее острой кадровой проблеме – риску потери уникальных компетенций в условиях цифровой трансформации и оптимизации штата. Целевая аудитория – сотрудники, входящие в топ-10% по результатам ежегодной оценки эффективности (около 10,65 тыс. человек). Программа включает три компонента. Первый – система индивидуальных карьерных планов «Карьерный трек», разрабатываемая на базе существующего в банке «Карьерного навигатора» и определяющая целевую должность через 3, 5 и 7 лет, необходимые компетенции и

персонального карьерного коуча из числа топ-менеджеров. Второй – пакет долгосрочных гарантий «Стабильность», предусматривающий сохранение рабочего места на три года при условии выполнения индивидуального плана и отсутствия дисциплинарных нарушений, а также выходное пособие в размере шести месячных окладов в случае вынужденного сокращения. Третий – вовлечение ключевых специалистов в стратегические проекты банка (цифровая трансформация, развитие розничного бизнеса, внедрение ИИ-технологий), что обеспечивает горизонтальное карьерное развитие и усиливает приверженность организации.

Смета затрат – 82,94 млн руб. Совокупный прирост чистой прибыли складывается из трёх компонентов: предотвращение ухода 426 ключевых специалистов (экономия на подборе замены – 2,30 млрд руб.), рост их производительности на 5% (дополнительная прибыль – 5,01 млрд руб.) и повышение эффективности стратегических проектов за счёт участия в них наиболее квалифицированных кадров (вклад – 1,25 млрд руб.). Итого – 8,56 млрд руб., ROI – 10 218%, срок окупаемости – менее одного месяца.

Совокупный прирост чистой прибыли оценивается в 17,60 млрд руб. в годовом исчислении при суммарных инвестициях 178,31 млн руб., что соответствует ROI 9 769% и сроку окупаемости менее одного месяца. Высокие показатели ROI объясняются тем, что мероприятия направлены на повышение эффективности использования уже существующих расходов банка на персонал (560 млрд руб. в 2025 г.), а не на создание новых крупных затратных статей.

Заключение. Проведённое исследование подтвердило, что мотивация персонала и результативность организации находятся в тесной взаимосвязи. Теоретический анализ позволил систематизировать виды и инструменты мотивации, раскрыть содержание содержательных и процессуальных теорий, а также сформировать авторскую интегральную модель, описывающую четыре уровня трансформации мотивационных воздействий в итоговые

показатели деятельности. Эта модель послужила методологической основой для эмпирического анализа ПАО «ВТБ».

Практическая часть работы показала, что при высоких финансовых результатах (чистая прибыль свыше 500 млрд руб. в 2024–2025 гг.) и лидирующих позициях в рейтингах работодателей банк сталкивается с рядом системных проблем в мотивационной сфере. Ключевыми недостатками являются нестабильность и непрозрачность критериев KPI, дисбаланс окладной и премиальной частей оплаты труда, систематические переработки, дефицит позитивной обратной связи, высокая текучесть на испытательном сроке и недостаточная вовлечённость персонала в принятие решений. Каждый из этих недостатков был спроецирован на конкретные теоретические модели, что позволило не только зафиксировать их, но и понять причины возникновения.

Для устранения выявленных проблем разработан комплекс из трёх взаимоувязанных мероприятий. Трансформация системы KPI и переход к сбалансированной структуре оплаты труда восстанавливают справедливость и предсказуемость вознаграждения. Внедрение комплексной системы нематериальной мотивации – обратной связи, признания заслуг, института менторов по благополучию и цифровой платформы «Команда ВТБ» – адресует потребности в уважении и причастности, а также реализует принципы партисипативного управления. Программа долгосрочного удержания и развития ключевых специалистов, включающая индивидуальные карьерные планы и пакет гарантий «Стабильность», направлена на сохранение наиболее ценных человеческих ресурсов.

Экономическое обоснование подтвердило высокую эффективность предлагаемых мер. Совокупный ожидаемый прирост чистой прибыли оценивается в 17,60 млрд руб. в годовом исчислении при суммарных инвестициях 178,31 млн руб., что соответствует ROI на уровне 9 769% и сроку окупаемости менее одного месяца. Столь высокие показатели объясняются тем, что мероприятия нацелены на повышение отдачи от уже осуществляемых

масштабных вложений банка в персонал (560 млрд руб. в 2025 году). Практическая значимость работы заключается в возможности непосредственного использования предложенных рекомендаций менеджментом ПАО «ВТБ» для укрепления кадрового потенциала и роста результативности. Дальнейшие исследования целесообразно направить на мониторинг фактической эффективности внедрённых мероприятий и их адаптацию к региональной специфике филиальной сети.