МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия,**

 **регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Управление мотивацией труда в**

**современных условиях**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.А. Багарян

 (подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 38.03.01 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

ст. преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Г.Г.Вукович

 (подпись, дата)

Нормоконтролер

доцент, канд. экон. наук,

доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В.Никитина

 (подпись, дата)

Краснодар 2018

Содержание

Введение 3

1 Теоретико-методические основы управления мотивацией труда и их развитие 6

* 1. Сравнительный обзор базовых теорий мотивации труда 6
	2. Методика анализа и оценки управления мотивационной системой в банковском ритейле как одном из сегментов рынка услуг 13
1. Анализ и оценка системы мотивации труда персонала в сфере банковских услуг 20
	1. Анализ внутренней и внешней среды Краснодарского отделения АО «Альфа-банк» 20
	2. Анализ и оценка сложившейся системы мотивации труда персонала в банковском ритейле 31
2. Предложения и мероприятия по повышению результативности управления мотивацией труда работников сферы банковских услуг 38

Заключение 46

Список использованных источников 48

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день все больше говорят о том, что выживание компании зависит от привлечения людей с надлежащей квалификацией, сегодня компетентные люди стали еще большим дефицитом, чем капитал. В настоящее время все организации, в частности и банки, озабочены такой проблемой, как не только привлечь и удержать такой персонал, так и мотивировать его к продуктивной деятельности. Принято считать, что 21 век – век сферы услуг, ведь, если задуматься, рынок сферы услуг является несомненным лидером среди других рынков и продолжает развиваться. Одним из наиболее популярных видов услуг у населения являются финансовые услуги. К организациям, оказывающим финансовые услуги, в первую очередь, можно отнести банки (банковский ритейл). Во всем мире банковский ритейл – одно из наиболее прибыльных направлений банковской деятельности и сферы услуг в целом. Предоставление розничных банковских услуг - одно из самых перспективных направлений банковского бизнеса, которое день ото дня становится все более значимым. Однако эти услуги неосязаемы, и сотруднику достаточно сложно в полной мере понять и определить свою результативность, а ,следовательно, и мотивировать себя на дальнейшую деятельность. В связи с этим и определяется актуальность проблемы управления мотивацией труда персонала, необходимость детального разбора и понимания мотивационной системы.

Прежде всего, необходимо определить, что мотивация персонала играет крайне важную роль в сфере услуг, особенно в банковском ритейле. Значимость мотивационной системы сферы оказания банковских услуг обуславливается, прежде всего, сложной иерархией организационной структуры управления персоналом банка.

Мотивация персонала, безусловно, находится в прямой зависимости с результатами деятельности компании (банка) и является одним из самых сложных направлений деятельности управленцев. Умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная мотивационная система, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Теория и практика мотивации достаточно сложны, знания о которых опираются сразу на несколько научных дисциплин. Несмотря на большое количество исследований в данной области, не все аспекты мотивации доступны и понятны.

Чтобы понимать мотивацию сотрудников, руководитель должен понимать человеческую природу. Именно в этом и состоит проблема. Человеческий характер может быть как очень прост, так одновременно и очень сложен. Понимание важности этого – предпосылка к эффективной мотивации человека на рабочем месте, а значит, и эффективное управление.

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Цель курсовой работы заключается в развитии теоретических, методических и практических подходов к улучшению управления системой мотивации труда работников современного коммерческого банка.

Для реализации поставленной цели в курсовой работе решаются следующие задачи:

–  анализ существующих подходов к разработке системы мотивации и отбор инструментов и методов оценки мотивационных аспектов управления персоналом.

– выявление проблем мотивации персонала в Краснодарском отделении банка АО «Альфа-Банк»;

– поиск путей преодоления проблем мотивации сотрудников коммерческого банка;

– разработка практических рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Альфа-Банк».

Для исследования в качестве объекта был выбран Краснодарский офис АО «Альфа-Банк».

Предметом курсовой работыявляются социально-трудовые отношения, складывающиеся между персоналом и руководством банка в процессе мотивации труда.

Теоретической основой выполнения курсовой работы явились работы отечественных и зарубежных экономистов, занимающихся изучением вопросов и проблем в области мотивационной системы и ее анализа, публикации в периодической печати, результаты собственных исследований.

Структуракурсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 Теоретико-методические основы управления мотивацией труда и их развитие

* 1. Сравнительный обзор базовых теорий мотивации труда

В настоящее время выделяют два основных подхода при изучении теорий мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации опираются на внутренние побуждения, или так называемые потребности индивидов, которые побуждают действовать определенным образом. Процессуальные теории мотивации опираются на то, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Необходимо отметить, что данные теории не являются несовместимыми, впрочем, они отличаются друг от друга по ряду вопросов. Данные теории эффективно применяются при решении задач, которые возникают ежедневно, для побуждения людей к продуктивному труду.

Нынешние содержательные теории мотивации особое внимание отводят определению, перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации признаются как наиболее современные теории мотивации. Данные теории так же считают, что потребности носят мотивирующую роль, однако, само понятие мотивации рассматривается как некое побуждение, которое заставляет человека направлять усилия на достижение определенных целей. К числу наиболее популярных содержательных теорий следует отнести теории Маслоу, Макклелланда и Герцберга [27].

Теория мотивации А. Маслоу.

Абрахам Маслоу считал, что для людей свойственно наличие множества потребностей, однако все эти потребности подразделяются на пять основных категорий. Данные потребности А. Маслоу представляют четкую иерархическую структуру, которая изображена на рисунке 1. С помощью своей пирамиды А. Маслоу хотел наглядно продемонстрировать, что без удовлетворения низших потребностей невозможно удовлетворение более высших потребностей.

Потребность в самореализации

Потребности в уважении и признании

Потребности в принадлежности социальной группе, причастности, поддержке

Потребности в безопасности и защищенности

Физиологические потребности

Рисунок 1 – Пирамида потребностей по А. Маслоу [19]

Наиболее важными и первостепенными потребностями, по мнению А. Маслоу, являются физиологические потребности, которые лежат у основания представленной пирамиды. Они являются необходимостью для выживания и включают в себя нужду в пище, воде, убежище и другие потребности.

Следующей категорией являются потребности в безопасности и защищенности, к которым можно отнести и уверенность в будущем. Они содержат потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

После удовлетворения потребности в безопасности, перед индивидом возникают социальные потребности, иногда их также называют потребностями в причастности. Данное понятие включает в себя чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя признают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Следующим уровнем являются потребности в уважении, которые включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания.

Заключающей потребностью, по А. Маслоу, является необходимость в самовыражении – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. Наверняка найдется человек, который трудится не за деньги, не ради общения с коллегами или карьерного роста, но потому, что это соответствует его системе ценностей: именно работа делает его жизнь осмысленной.

В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников [5].

Теория потребностей Дэвида Макклелланда.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Макклелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Макклелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому [1].

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Во второй половине 1950-х гг. ХХ в. Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Данная мотивационная модель опирается на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Категория «мотивации» состоит из следующих составляющих: достижения (успех), признание и одобрение результата, работа сама по себе, высокая степень ответственности, продвижение по карьерной лестнице (творческий и деловой рост). В свою очередь к «гигиеническим факторам» относятся: политика компании и администрации, инспекции и непосредственный контроль над работой, заработная плата, межличностные отношения, условия работы.

Гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Они соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем [23]. Вторая группа факторов мотивации связана с самим характером и сущностью работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. «Гигиеническая» внешняя среда и политика менеджмента, которая построена на принципах справедливости, могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начинает лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию с другой стороны. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Рассмотрим три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого [21].

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

– руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

– сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

– сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

– сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность. Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее [18]. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Теория мотивации Портера-Лоулера.

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

* 1. Методика анализа и оценки управления мотивационной системой в банковском ритейле как одном из сегментов рынка услуг

Проводить анализ систем мотивации на предприятии можно как с непосредственным участием работников, так и анализируя конкретные экономические показатели, используя документацию предприятия.

Первая группа методов анализа позволяет определить эффективность мотивационной системы с учетом мотивационной структуры работника. К таким методам анализа относится составление «фотографии» системы мотивации применительно к конкретному работнику.

Суть метода заключается в том, что каждый работник применительно к себе фиксирует (в специальном бланке или в свободной форме) те методы групп стимулирования (прямые денежные методы, социальный пакет, неденежные методы), которые он устойчиво имеет.

Таким образом, в целом получается фотография той мотивационной системы, которую имеет на данный момент времени каждый конкретный работник.

Далее проводится оценка полученной фотографии по выбранной оценочной шкале, которая во времени не должна меняться, поскольку необходимы сопоставления полученных оценок. Далее, работнику необходимо оценить полученную фотографию с помощью вычисления средней арифметической.

Суть данного метода состоит в том, что каждый из работников, сфотографировавший и оценивший «свою» систему стимулирования, на таком же бланке может предложить соответствующие методы. При этом желательно проставить конкретные числа – предлагаемый размер заработной платы, доплат, надбавок, премий и др.

Обработка полученной информации позволяет получить предложения от работников, как по составу методов стимулирования, так и числовому выражению методов первой группы. Таким образом, формируется итоговая карта предпочитаемой системы стимулирования в том или ином подразделении предприятия. Обладая такой информацией по разнице между предпочитаемой и имеющейся на данный момент времени системами стимулирования позволяет намечать и выполнять меры стратегического и тактического характера по совершенствованию системы стимулирования и, соответственно, развитию мотивации персонала [26].

Правильное стимулирование персонала одним из важнейших достижения намеченных любого коммерческого предприятия, в частности и любого банка. Поэтапная реализация с персоналом, объедин людей для получения обозначенного к результата, коммерческие банки занимают особое в формировании мотивационных [3].

Даже с того, что в качестве создания мотивационного сотрудников банковского лежат о принципы теорий труда, мотивация бан персонала отличается от работников секторов экономики не особенностью развития, но и ее чертами. Проведенный анализ систем мотивации персонала коммерческих ов показал, что этот редко ся. В качестве самого недостатка можно тот факт, что разрабатываемые мотивации без привязки к результатам д конкретного сотрудника. В массе банковским платят заработную плату. часто помимо практикуется выплата по объему (поквартальной, ).

Труд работника является интеллектуальным, он специальных и умений, высокой и стрессоустойчивости, определяющее имеет ответственность банка. можно говорить о том, что банков характеризуется высоким разнообразием, вызывает стратификации персонала для полного осуществления действий, направленных на благоприятной мотивации [35]. По нашему , можно выделить категории работников , как :

1. Банковский , который имеет отношение к основной банка, то есть банковских и оказанию банковских .

2. Обслуживающий персонал профиля, который функции банка как организации, в которого в меньшей проявляется специфика труда.

 мы говорим о системе банковских работников, свою трудовую в филиалах или подразделениях коммерческих , важно помнить, что в случае чаще о объем находится в прямой от суммарного результата филиала в целом [24]. формирования фонда, характеризующего деятельности всего за оговариваемый период, офисом утверждается к окладу, единый для . Если применить формулировку текущего , уместно о том, что при данной системе труда банком покупается время работника, а то время, которое он на рабочем месте. В данном уместно говорить о том, что присутствует нарушение самого основного а мотивации, а именно система учета ого вклада работника в результат банка. В данных уместно разделить на три категории [35]. К можно отнести , которые активно свои трудовые . Во второй мы видим, так сказать, на руку работника, находится в поиске злоупотреб своим служебным пол. Это позволит ему иметь доп неофициальный доход. Ну и категорией остаются те, у кого низкая мотивация к [28].

Второй допускаемой служб персоналом ошибкой то, что довольно части мотивации современных направлены на материальное стиму. Однако оплата (материальное стимулирование) не единственной ляющей любой управления персоналом. , это одна из неотъемлемых , но не единственная. В с этим, мы считаем, что из первостепенных задач, в настоящее время каждым банком, остается оптимальной системы банковского персонала. она должна ряд элементов, которые характеризовать деятельность специалиста [14]. Так же она должна адекватна показателям.

Следует особенности профессионального в операционном блоке. блок не непосредственного участия в банковской прибыли, и его роль и долю в его очень [12]. Между тем безукоризненное документооборота, который областью деятельности сотрудников, банковские риски и образом опосредованно на получаемую банком и на его конкурентоспособность в . Система стимулирования опирается на сопоставление с организациями и аналогичными в них .

Вместе с тем трудности работы операционного блока − творческого начала и карьерного . Подводя итоги приведенных материалов, отметить достижения и зоны в вопросах стимулирования . В материальном блоке обратить внимание на систему в . Необходимо, чтобы она ясной, справедливой и . Заработная плата операционного б не должна подвергаться ре. Возможные издержки следует компенсировать за сокращения выплат (бонусов) сотрудникам [19]. Такой в период кризиса широкое в зарубежных банках.

 внимания требует пакет, предусматривающий тельные . Он должен быть расширен, с одной , а с другой − давать выбора наиболее важных для них его ей. Несмотря на ситуацию кризиса, социально-психологическая занимает место в операционном . Ее удовлетворение должно в числе приоритетных.

При оценке сотрудников психологического проблемной остается о карьерном росте и совершенствовании. крайнюю ограниченность карьерного роста ( сотрудников по служебной ), следует другие формы профессионализма [11]. Здесь важно, что большинство − молодые . Вполне удачной быть такая , предложенная некоторыми , как профессиональные лучших специалистов.

 важна оценка этих конкурсов, материальное и стимулирование и их оперативн. То обстоятельство, что 85 % сотрудников ины, заставляет обратить ние на следующем мониторинга на гендерную . В новейших иссле изучается своеобразие женщин к росту и психологическому в организации. Подчеркнуто, что у ведущим психологическим является не й рост, а самореализация в труде, его качества. При этих х женщина готова с недостаточной труда. Женщин и большая ответственность [17].

Не остаться вне поля на послед опросах и проблема нального менталитета. не согласиться с учеными в димости в эмпирических . Уже проделанная работа к дальнейшему теории а. Каждое из основополагающих (потребности, , стимулы, удовлетворенность ) требует теоретического осмысления, как и терминологический аппарат проблем. В условиях кризиса быть вновь и обобщены концепции и зарубежных ученых в персоналом. Для банковской сферы о важно провести ление методов труда в ких организациях Российской Фе и зарубежных стран [18].

При системы мотивации, на формирование фицированного банковского нала, важно влияние факторов и внутренней .

 Влияние внешних фа направлено на создание условий для и решения стратегических , или же поиска путей развития . Стоит отметить, что прочих внешних , политическая государственных имеет решающее при принятии решений о курсе банковской системы. , в условиях постановки на государственном уровне частной ности, рыночных , возникают необходимые для привлечения и роста ного капитала, что в свою , дает почву для числа кредитных учреждений. поддержки гос работы банковской си прямо пропорционально задержке банков, оттоку за границу.

На момент на рынке услуг основой для продуктов коммерческого остается статус потребителя [5].

 методические подходы к и оценке системы труда банка, подчеркнем, что э эффективность работы банков напрямую от внедрения и достижений научно-технического .

 Таким образом, в исследования выявлены факторы мотивации работников сектора. К проблемам эффективной мотивационной следует : несоответствие ожиданиям содержание социального , отсутствие четкой карьерного , слабое взаимодействие с структурными подразделениями, лишь опосредованной морального [16].

Итак, применение в ти всех этих и позволит вести о разработке внутрибанковских механизмов . И только их прозрачн для сотрудников банка сможет цели и банка целями и работы каждого его . То есть каждый , выполняя на него функции, обеспечивать ие стратегических целей .

1. Анализ и оценка системы мотивации труда персонала в сфере банковских услуг

2.1 Анализ внутренней и внешней среды Краснодарского отделения АО «Альфа-банк»

Внешняя среда организации – это условия и , возникающие от ее (организации) деятельности и существенное воздействие на нее. того, они способствуют , выживанию и ее работы.

Внутренняя коммерческой организации – это , которая определяет и организационные работы организации и результатом управленческих (рисунок 2).

ВНЕШНЯЯ

Технологии

 и культура

Экология

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

 ПОЛИТИКА

Технологии

Корпоративная

Цели банка

 процессы

Персонал

 банка

Финансовые

Содержание

Организационная структура

 управления

*Условия*

Эффективность кадрового

Материальная ;

Нематериальная мотивация;

 морально–психологического состояния ;

Внедрение

инноваций.

 2 – Система и взаимовлияния мотивационных

на успешность работы ала коммерческого банка

 анализирует среду с целью слабых и сильных ее деятельности. Это необходимо , что организация не воспользоваться внешними без наличия определенного потенциала. При этом ей знать слабые места, могут усугубить угрозу и опасность [27].

### В объекта нами был выбран АО «» − крупнейший российский коммерческий банк. офис в [Москве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0). Банк был учреждён 20  [1990 года](https://ru.wikipedia.org/wiki/1990_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) в форме товарищества с ответственностью, а лицензию банка Федерации на осуществление операций получил в 1991 года [1]. В 1992 ОАО «Альфа-Банк» выдали лицензию, а в декабре же года в Москве его первое .

В 1993 году получил генеральную ЦБ РФ на осуществление банковских , а также членом [ММВБ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B6%D0%B0) В дальнейшем поступательно развивался: в году присоединился к SWIFT и системе MasterCard/Europay, в году − открыл в Лондоне, в 1996  − вступил в [Visa International](https://ru.wikipedia.org/wiki/Visa_International) в 1997 году [еврооблигации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8), «» стал одним из российских банков, на этот .

В январе 1998 банк перерегистрировался из [общества с ограниченной ответственностью](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D1%81_%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E) в [открытое акционерное общество](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%BE%D0%B5_%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). В того же года осуществлено «Альфа-банка» и группы «[Альфа-капитал](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB&action=edit&redlink=1)». Банк относительно преодолел [экономический кризис 1998 года](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8_%281998%29), не прекратив вкладчикам и погашая купоны по м [34].

Серьёзные трудности и владельцам АО «Альфа-банка» перенести в 2004 года. столкнулся с паническим вкладчиков (всего потерял 20 % частных , державших деньги на ) и даже ввёл 10%- комиссию за изъятие вкладов ( суммы этой были возвращены ). Совокупный средств составил для около $650 млн, и его пришлось помогать «» личными . Позднее руководство «» обвиняло в разжигании вокруг банка «[Коммерсантъ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%8A)» и долго с ней. Лауреат премии « дело».

###  В 2016 «Альфа-Банк» четвертый год становится « банком на валютном » по итогам конкурса « года» Московской валютной . Помимо этого, «» входит в тройку по факторингу в России по 2015 согласно исследованию Факторинговых Компаний. по факторингу Альфа-Банка в году 158,635 миллиардов , что соответствует доле 9%.

### [Главный управляющий директор Альфа-Банка Алексей Марей − Банкир Года в 2015 году по версии портала «Банки.ру»](http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8699840) [35].

Показатель финансовой банковских , рассчитанный исходя из кредитования реального экономики и отражающий участия сектора в экономике , значительно вырос за 5 лет. К примеру, в 2015 Краснодарским АО «Альфа-Банк» порядка 8 млрд. на финансирование сезонных (СПР) в .

По сравнению с 2014 данный показатель почти в 2 раза. доля предоставлена аграриям на кормов, приобретение удобрений, горюче-смазочных и другие . В августе 2017 г. АО «» располагался на 6 месте. В 2018. АО «Альфа-банк» спонсирует мира по .

Коммерческий банк, на Краснодарского отделения АО« -Банк», выполняет операции по как юридических лиц, так и физических лиц. операции по обслуживанию и юридических лиц представлены в 1.

Таблица 1 – по обслуживанию физических и лиц

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Название операции |  |
| 1 | Депозитные операции |  денежных населения во вклады и на различных условиях, для каждого вида и депозита |
| 2 |  операции | Размещение банка путем потребительского кредита, к относятся: на неотложные нужды, нужды, ломбардный  |
| 3 | Валютные операции |  банки следующие операции с валютой:– покупка () наличной иностранной за наличные ; – покупка (продажа) документов в иностранной за наличные рубли;– на наличной валюты;– выдача по пластиковым карточкам; –  |
| 4 | Операции с пластиковыми  | Выдача карточек и осуществление с ними по выдаче денежных средств; по товаров, , услуг; зачисление платы на счета карт |
| 5 | Прочие  | Расчетно-кассовое ; доверительные операции; по хранению ценностей; услуги |

В условиях санкций банки работают на высокого риска. причины банкротства :

– неудачные участников нового ;

– предоставление «плохих» ;

– неудачная торговля ценными ;

– операции по торговле ;

– коррупция в рядах менеджмента;

– неквалифицированное , не умеющее распознать риск активов; рост издержек;

– превышение над спросом;

– анализ информации о на финансовом рынке и банка [34].

Краснодарское АО «Альфа-» является филиалом АО« -Банк», созданного в открытого акционерного . Краснодарское АО «Альфа-Банк» – это АО «Альфа-Банк», территорию 2 субъектов Федерации: край и Республику . Сегодня Краснодарское АО «Альфа-Банк» сохраняет за лидирующие позиции на банковских услуг края и Республики .

Основные деятельности Банка:

–  бизнес;

– Розничный ;

– Операции на финансовых [33].

Рассмотрим структуру управления АО «-Банк» (рисунок 3)

Рисунок 3 – Организационная управления АО« -Банк»

Организационная Банка является , в которой вышестоящий осуществляет руководство подчиненными ему руководителями, а нижестоящие подчиняются только лицу – непосредственному вышестоящему [34].

В настоящее время структура Краснодарском выглядит образом (рис 4).

Территориальный банк «-Банк»

Головное «Альфа-» в г. Краснодар

Отдел и и автоматизации банковских

Отдел кредитования

 розничного

Экономический отдел

 отдел

Отдел безопасности

Отдел по с персоналом

 группы маркетинга

 банка

Рисунок 4 – структура Краснодарского

АО «Альфа-»

В функции отдел и автоматизации банковских входит: поддержка с клиентами, по сети Интернет; внутренней работы (автоматизации документооборота, учета, и поддержки принятия и т.д.); безопасность и защита от доступа. В функции кредитования : руководство группой ; координация проведения и региональных сделок; новых продуктов; решение вопросов области [19].

В функции департамент бизнеса :

* увеличение розничного Банка в части вкладов для физических лиц и привлечения доходов;
* сопровождение и дополнительных офисов в части методологии вкладных и продуктов Банка ( методических материалов по розничных продуктов);
* консультационной по продаже розничных Банка;
* планирование целей и контроль на основе за продающими площадками целей по вкладным и розничным продуктам;
* на постоянной за выполнением проводимых мероприятий по продажам продуктов;
* совершенствование продаж и наиболее эффективных продаж на все офисы ;
* общая аналитика . Анализ по направлениям;
* участие в обучения для сотрудников , при введении новых .

Экономический выполняет следующий ряд :

* прогнозирование состояния банковских услуг и прогнозов в (при отсутствии маркетинга);
* анализ и структуры затрат, банком;
* эффективности управления банка с целью финансового состояния и принятие мер, направленных на увеличение и прибыли;
* осуществление за выполнением показателей и принятие мер по их выполнению;
* составление заданий и контроль за их ;
* определение рентабельности в сравнении с банками;
* анализ , формирование фондов

стимулирования и их использования;

* штатной ;
* осуществление контроля за исчисления налогов, и других обязательных , своевременной их ;
* обобщение основных работы структурных банка (филиалов, , сберкасс) и их до руководителей этих ;
* сбор, обработка и анализ отчетной информации;
* рекомендаций по управлению и внутренней работы подразделений банка [30].

 отдел :

* контроль над деятельностью отделов филиалов;
* информации и подготовка , т.е. аналитика, внутренних нормативных , положений и регламентов;
* с проверяющими и контролирующими ;
* взыскания ;
* подготовка исковых ;
* участие в судебных [13].

Отдел по работе с выполняет :

* подбора, отбора и персонала;
* взаимодействие с города и края
* стандартов ;
* учет личного состава , его подразделений в соответствии с формами первичной документации, а в соответствии с утвержденными формами;
* формирование дел сотрудников и ведение карточек

Т-2, с в них изменений по мере ;

* вспомогательные функции в кадров;
* разработка мотивации ;
* разработка учебных [34].

Функционал службы банка:

* проверка документов, и иных данных, заемщиком в банк;
* заемщика на предмет ;
* проверка работы заемщика;
* п заемщика на предмет кредитов и задолженностей по ним, таковые .
* предотвращение в кредитной сфере;
* репутации сотрудников;

 группы выполняет следующее :

* проводит оценку рынка, постоянный результатов деятельности банка и , на них влияющих; разработка продаж и рыночной банка, ситуационного рыночного ;
* совместно с другими и руководством Банка целей и рыночной деятельности на внутреннем и внешнем в целом и в отношении видов ; выбора рациональных продвижения продуктов;
* информационное обеспечение деятельности предприятия и его подразделений;,
* , исходя из ориентации на деятельность, рекомендаций по организационной управления предприятием, его деятельности, изменению выпускаемой продукции, по эффективности предприятия и т.п.;
* выработка по установлению контактов с , а создание имиджа и надежной [28].

Функции филиалов «-Банка» дифференцируются в от того на каких ориентировано , выделяют два вида :

1. Дополнительный офис – обслуживанием только лиц;
2. Универсальный офис – занимается физических и юридических лиц.

 функции, которые выполнять в том или ином структурном , специалист кадровой формирует представление о качествах специалиста, уровне [22].

Результаты некачественного персонала могут губительны для , к примеру, если в безопасности и юридическом будут работать с низкой , то в банк будет рост мошенничества, кредиторской задолженности. показателем, качество предоставляемых , сильную команду , разработанность маркетинговой , высокие показатели, выгодное и, конечно, созданную культуру является общей репутацией.

Общего репутации предприятия как разница между предприятия и стоимостью всех его .

Согласно исследованиям на деловой репутации влияет:

* кадрами и их квалификация –
* организационная культура –
* уровень менеджмента
* деловая   репутация  первых лиц – 15,6%;
* миссия и – 9,8%;
* социальная ответственность – 4,1%.

Как из положений, приведенных , такие ценности безусловно создании положительного банка в глазах , однако сам ежедневно сталкивается с положениями в результате трудовой деятельности. И выясняется, что ряд проблем, которые их полной реализации на [35].

Таким образом, среда АО «» − это условия и факторы, независимо от его деятельности и существенное воздействие на нее. того, они функционированию, выживанию и его работы.

Внутренняя АО «Альфа-Банк» − это среда, определяет и организационные условия его и является результатом решений.

АО «Альфа-Банк» внутреннюю с целью выявления и сильных сторон его . Это необходимо потому, что не может внешними возможностями без определенного внутреннего . При этом ему необходимо свои места, которые усугубить внешнюю и опасность.

2.2 Анализ и оценка сложившейся системы мотивации труда персонала в банковском ритейле

Мотивация сотрудников, являясь общей функцией управления, занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Ориентация работников на достижение целей организации является главной задачей руководства.

Для наиболее точного и наглядного анализа системы мотивации труда необходимо определить, в первую очередь, составные части материальной стороны мотивации, то есть заработной платы сотрудников.

Заработная сотрудника состоит из , представленных в таблице 2.

 2 – размер работника Краснодарского АО «Альфа-Банк»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  1-8 | 9-11  |  |
| Годовая  | 7% | 13% | 20% |
| Квартальная премия | 13% | 22% | 20% |
|  премия | Зависит от выполненного плана |
|  | 80% | 65% | 60% |

Главным эффективного сотрудника выполнение плана , от которого и зависит премии. В применяется

система качества работы , но оценку ставит отдела , который ориентируется не на обслуживания, компетентности , а на сколько процентов сотрудник [35].

Таблица 3 – Анализ заработной платы по сотрудников Краснодарского АО «Альфа-»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2015 | 2016 | Изменение заработной , % | 2017 | Июль 2018 | Изменение платы, % |
| Руководитель звена  |  | 91652 | 0,88 | 92456 |  | 4,65 |
| Руководитель среднего  | 58428 | 59658 | 1,90 |  | 62530 | 2,86 |
|  младшего звена  |  | 55674 | 2,86 | 57267 |  | 3,65 |
| Специалисты | 45682 |  | 6,04 | 49579 |  | 5,67 |
| Сотрудник массовой  | 19850 | 22360 |  | 24725 | 27400 |  |

 Важность оценки заключается в том, что от какую оценку руководитель зависит, сотрудник или нет, и будет ли увеличена его премия. Так мы подошли к важному вопросу как сотрудников.

По таблицы 3 мы можем , что уровень доходов всех категорий растет, так заработной платы дников массовых в 2018 увеличился на 11%, но материальный без других мотивации малоэффективен. По анализа системы труда мы приходим к , что Банк материальный тип мотивации .

Также, в «Альфа-банке» переодически проводится аттестация сотрудников, которая позволяет определить квалификацию сотрудников соответствующей должносте, актуальность их знаний и возможность уволнения, повышения или горизонтального перевода внутри организации. В о проведении аттестации в отделении АО «-Банк» оценка при сотрудника проводилась с

следующих инструментов:

* руководителя , проведенной при помощи «», в котором указывались и план работы сотрудника;
* компьютерного тестирования;
* беседы в режиме ;
* анализа соответствия и личностных требованиям к должности, вклада в выполнение работы предприятия, заданий по новой техники и , совершенствованию организации и производства;
* соблюдения дисциплины;
* и исполнения должностных , установленных в соответствии с справочником должностей [8].

В «Альфа-» применяется методика обучения. Преимуществом системы обучения то, что она одновременно программой адаптации. схема обучения на рисунке 5.

Профиль

–Компетенции

–

–Умения и навыки

– ПО

–Корпоративные компетенции

– важные качества

– персонала

– персонала

–Наставничество

– по централизованным программам

– развитие

Оценка профессиональных

Рисунок 5 – Обучение по

Так, в 2017 году в прошло обучение 50% сотрудников.

 высшего звена – 8%

 среднего звена – 11%

 младшего звена – 22%

 – 16%

Сотрудник профессии – 43%

Руководители , среднего и младшего относятся к административно-управленческому , специалисты и массовых профессий к категориям операционно-кассовых и прочим категориям .

Стоит , что преобладающее большинство , исследуемых групп, а более 60% проходят на тренингах, , конференциях более раз в год, а также для данной сотрудников предусмотрена система .

 Отношение к труду с удовлетворенностью трудом, является фактором, социальную человека. Проблема сотрудников своей деятельностью непосредственно с системой и стимулирования труда, в условиях кризиса и продолжает претерпевать изменения [23]. сфера здесь не исключением. Особенно она стоит в системе представительств. , что, принимая вынужденные по сокращению расходов (в том и на персонал), руководство сталкивается с ситуацией. С одной , ему важно произвести затрат, а с другой, дееспособных [28]. Но вопрос о сохранении кадров в данной не является исчерпывающим: может на своем рабочем только потому, что не возможности найти работу в организации.

В исследуемом отделении банка как материальное, так и нематериальное . Для определения мотивирования работника оценка. Инструменты персонала (оценочные , деловые , конференции, гайд-интервью) на ключевых компетенциях.

 В году в Банке разработана и Политика льгот и , распространяемая на всех Банка и определяющая принципы и Системы льгот и . Данная система в себя: целевые программы, социальной направленности и льготы.

В дополнение к труда и премированию предлагает социальный пакет, включает в себя пенсионного обеспечения. пенсионного определяет общие для работников принципы пенсионных накоплений и для назначения пенсии. Под действие попадают сотрудники со работы в «Альфа-» не менее лет (ежегодно в пользу них резервирование средств), а при семилетнего стажа средства на именной пенсионный сотрудника в НПФ «Альфа-». Корпоративная пенсионная распространяется на , которым осталось пяти лет до пенсии. Для , которым до пенсии менее лет, коэффициент замещения за корпоративной части от 2,5 до 5 % от оклада.

Программа совместно с пенсионным фондом «», учрежденным в 2012 . Фонд входит в -10 НПФ Российской и имеет рейтинг надежности (А+) «Эксперт РА» и надежности (АА) Национального агентства.

В комплексной модернизации и обучения внутри решено создать университет, в которого положены и опыт лучших мира. В 2011 различные обучения прошли 70 тыс. сотрудников. Средняя обучения – 80 часов.

С проведенного анализа можно ряд проблем в действующей тивной социальной «Альфа-». Систему мотив персонала банка назвать безупречной чрезмерного на совершенствование денежного . Так, за последние четыре весь персонал К отделения АО« » был переведен на разрядную оплаты труда, была новая система сти для сотрудников, клиентов, в которой премиального вознаграждения п увязан с результатами дея сотрудников.

Для всех уровней внедрена система эффективностью деятельности (), по всей си Краснодарском отделении АО« -Банк» на постоянной используется система сотрудников «5+», от зависит размер премии, в то время как социальная про до настоящего сохраняется неиз несмотря на радикальные в банке.

, поскольку степень сотрудников уровнем платы в банке высока, а компонент в системе мотивации персонала по остается одним из важных, дальнейшее совершенствование социальной политики позволит повысить персонала в , и если к повышению труда работников «-Банк» это вряд ли , то уровень и вовлеченности персонала .

1. Предложения и мероприятия по повышению результативности управления мотивацией труда работников сферы банковских услуг

 трудовой деятельности играет важную в повышении , а также качества банковских работников, что непосредственное влияние на функционирования в целом. Система труда обеспечивает заинтересованности каждого в результатах деятельности, а также на полную реализацию потенциала работников. работника является интеллектуальным, он специальных знаний и , высокой культуры и , определяющее имеет ответственность банка. Также говорить о том, что персонал характеризуется высоким разнообразием, вызывает необходимость персонала для наиболее осуществления действий, направленных на благоприятной трудовой .

Мотивация труда становится многогранной, а значит, системный подход к ее и проработка не только оплаты , но и корпоративной социальной в банке.

На основе материалов по системам и корпоративным можно сделать , что в данный момент ведут активный адекватных их возможностям и корпоративным способов разработки и корпоративных программ. В проведенного исследования мы изучили реализации корпоративной со политики в ряде их коммерческих . Выделив наиболее стратегии, мы разработали социальной политики для отделения АО« -Банк».

Документом, корпоративную социальную банка, будет ться «Поли льгот и привилегий для банка». Целью нами данной ики будет ться определение принципов и системы льгот и для работников банка. Ее распространя на всех работников , однако отдельные льгот − только на опреде категорий.

Политикой следующие формы и привилегий для сотрудников отделения АО« -Банк»:

* целевые программы;
* программы направленности;
* статусные .

Целевые к программы определяют для всех подразделений льготы для работников, не с прямыми ными выплатами и направленные на основополагающих цен (здоровье, развитие, ста, защищ). В число основных вых корпоративных программ могут входить:

− пенсионная − единые условия и пор получения негосудар пенсионного обеспечения для ленных работников;

− добровольное страхование − предоставление на условиях амбула обслуживания, и неотложной медицинской п, обеспечение стационарной помощи, а также комплексных обследований за банка;

− страхование от случаев и тяжелых − обеспечение поддержки работников;

− здорового жизни и поддержки спортом – программы, направленные на и поддержание здоровья ;

− кредитование / − предоставление кам кредитов по специальным про ставкам;

− корпорат скидки от внешних заций для и др.

Программы социальной (материальные выплаты, , дотации и компен), в которых размер выплат и работников, могут :

− систему материальных − предо материальной помощи в жизненных ситуациях, а в связи с отдельными (рождение , погребение близких , юбилеи, увольнение в с выходом на пенсию и т.д.);

− родственникам расходов, связанных с работника (за исключением ), выплата пособий неним детям в с потерей кормильца − раб банка в случае работника, прои по причинам, не мотренным договором личного страхования от случаев и тяжелых за;

− сана лечение работников − тавление права на оздоровительный ;

− льготы при на другое место ты внутри банка ( релокации для опреде категорий ) − система мер, направленных на социально-экономических ений работника в с переездом на место работы в регион;

− компенсации (в случаях) на содержание д в детских , медобслуживание и отдых , обучение детей в или вузе;

− доплаты к неработающим рам, лечение неработающих , возмещение кам расходов, связанных с по неработающего (за исключением поминок) и др.

 льготы − система для руководителей, стимулируют их рост, а также эффективность использо рабочего времени, :

* улучшенное пространство;
* служебный , паркинг у офиса;
* мобильной связи при разговорах;
* VIP-обслуживание;
* улучшенные командировок;
* оплата расходов и др.

В предложении по совершенствованию такого действенного инструмента мотивации как корпоративная культура хотелось бы предложить проводить ежемесячные конкурсы «Лучший сотрудник» и «Лучший по продажам». Это позволило бы сотрудникам не только проявлять себя, но и получать награды, призы, грамоты и поздравления от руководителя в присутствии коллег, что явилось сильным аргументом при мотивации к работе.

В качестве еще одного инструмента мотивации хотелось бы предложить принцип постановки целей SMART, который можно рассматривать как начальный принцип, т.к. все начинается с постановки руководителем целей перед сотрудниками и их понимании целей для дальнейшего выполнения. Именно от этого будет зависеть, как сотрудник выполнил работу, и чего достигла компания.

Определим, что такое принцип постановки целей SMART.

SMART*-*стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик.

(S) Specific/Конкретность

S (Specific) - задает конкретность цели (специфичность). Это нужно, потому что специфическая цель имеет больше шансов быть выполненной, чем цель, поставленная в общем или расплывчатато.

При постановке специфических целей необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто? Кто вовлечен?

2. Что? Что я хочу выполнить?

3. Где? Определить местоположение.

4. Когда? Установить временные рамки.

5. Условия: Определить требования и ограничения.

6. Почему? Отметить особые причины, а так же бенефиты, полагающиеся при достижении цели.

К целям устанавливаются такие параметры как конкретность, ясность, отсутствие двусмысленных формулировок. Цель должна содержать ясную информацию для четкого понимания сотрудником того, что от него требуется. В специфичных целях нет «воды», они однозначно интерпретируются как руководителем, так и сотрудником. Именно для этого перед постановкой цели стоит дать ответ на такие вопросы как: Что? Где? Почему? Когда? и т.д. Объем специфичной цели должен быть не менее 5-10 слов.

Например: неспецифичная цель*:* «в течение двух недель нужно привлечь много Клиентов». Из формулировки этой цели неизвестно, в какие сроки нужно привлечь, сколько Клиентов, для чего и т.д.

Специфичная цель: «Нужно привлечь 30 новых Клиентов, для того, чтобы мы выполнили план и получили премию за апрель месяц». Анализируя эту цель, все становится понятно и ясно и не возникает дополнительных вопросов.

(М) Measurable/Измеримость

М (Measurable)- возможность измерения степени достижения цели.

Следует устанавливать конкретные критерии для выполнения определенных целей. Нельзя управлять тем, что невозможно измерить. Все, что измеримо может быть достигнуто. При определении степени достижении цели должно быть представление не только о состоянии, которое желаемо достичь, но и о состоянии с которого все начинается.

Критерий измеримости наиболее сложный в технике постановки целей SMART, поэтому в процессе достижения целей необходимо учитывать влияние многих факторов и изменение условий (например, болезнь сотрудника).

(А) Achievable/Достижимость

Любой человек при постановке целей должен быть уверен, что она достижима. Причем, речь не идет о некой вере в удачу или в чудо. Речь идет о том, что если человек ставит перед собой или перед другими данную цель, то у него есть разумные, логические и объективные доводы, подтверждающие достижимость поставленной цели, по крайней мере, того человека, который ее ставит.

Например*:* руководитель ставит менеджеру цель - продать 60 кредитных карт за апрель месяц, ориентируясь на показатели прошлых месяцев (март - 56 карт, февраль - 69 карт, январь - 52 карты).

Второй аспект достижимости целей при ее постановке является то, что человек должен ставить цели, которые автоматически недостижимы. То есть если человек не будет прикладывать дополнительных усилий, будет использовать традиционные инструменты, подходы, методы и технологии и сможет достичь поставленной цели без дополнительных усилий, то это означает, что цель была поставлена неверно (занижена).

Цель должна попадать под определение «трудно, но выполнимо», должна бросать вызов сотруднику.

Для сотрудника такие цели «на вырост» дают возможность профессионального, карьерного и финансового роста, самоактуализации и самореализации. Они лишают его работу рутинности, делают ее более интересной, хотя и более напряженной.

Третий момент постановки достижимой цели заключается в том, что цель должна быть доведена до сотрудника. К сожалению, большая часть сотрудников во всем мире, не знает четких целей своей работы, хотя, возможно, для многих они существуют даже в письменном виде.

Наконец, четвертый момент заключается в том, что кроме физической согласованности цели с сотрудником должно быть еще психологическое принятие достижимости цели. Поэтому кроме объективного обоснования целей должна быть внедрена процедура обсуждения и принятия целей сотрудником.

Например*:*«Ты должен выдать 60 кредитных карт за апрель месяц, чтобы получить 30% премии».

Пока сотрудник психологически не согласен с целью, то эта цель не будет являться его целью, а будет целью руководителя, который их поставил. А всем известно, что люди не любят реализовывать чужие цели и идеи.

(R) Relevant/Реалистичность, актуальность

R (Relevant) - актуальность. Речь идет о том, что отсутствуют (или их влияние не так значимо, или его можно преодолеть) неконтролируемые сотрудником факторы воздействия на поставленную цель.

Это достаточно сложная проблема - учесть при постановке целей две противоположные тенденции: с одной стороны, желание руководителя распределить все задания среди сотрудников, а с другой стороны, выделить именно те факторы и задачи, достижение которых зависит в первую очередь от деятельности сотрудника

(Т) Time bound/Временные сроки

Т (Time bound) - это указание временных сроков исполнения целей.

Для достижения конечной цели необходимо указывать конечные и промежуточные сроки для каждого этапа работы, где оговариваются результаты, затрачиваемые усилия, достижения, ответственные и т.д.

Постановка целей по принципу SMART для сотрудников ДО «Даниловский» ОАО «Альфа-Банк» будет эффективно влиять на мотивационный механизм, потому что будут освещены следующие моменты:

* Цели поставлены с учетом ключевых результативных областей;
* Цели достижимы, но поставлены для того, чтобы повысить напряженность ритма работы сотрудников;
* Цели установлены в тех сферах, которые находятся под контролем сотрудника;
* Цели соответствуют общим корпоративным целям и согласуются с планами руководителя;
* Для выполнения целей установлен реальный график и закреплены ответственные;
* Как только поставленные цели достигнуты, устанавливаются новые.

Не менее важным инструментом мотивации сотрудников помимо перечисленных является умение руководителя использовать один и тот же мотивационный фактор по-разному. Причем это могут быть факторы как материальной, так и нематериальной мотивации. При этом формулировка должна зависеть от индивидуальных показателей каждого сотрудника.

Поэтому постоянное изучение и анализ потребностей, желаний, ориентиров каждого сотрудника является главной задачей руководителя, чтобы смотивировать его на эффективную работу для достижения целей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное использование трудовых ресурсов предприятия является одной из важнейших задач любого предприятия, несмотря на его организационно-правовую форму. В этой связи исследование мотивационной система предприятия делает возможным выработать и претворить в жизнь программу, которая будет обеспечивать привлечение и закрепление в организации высококвалифицированных профессионалов, а также способствовать активному развитию их навыков и знаний.

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная мотивационная система, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике. Комплексная методика позволяет разработать эффективную систему мотивации на основе анализа мотивационной сферы компании и индивидуальных потребностей сотрудников организации.

В ходе исследования были решены следующие задачи:

1. Раскрыты основные понятия, используемые в теме курсовой работы.
2. Проанализировали существующие подходы к разработке системы мотивации и отобрали инструменты и методы оценки мотивационных аспектов управления персоналом.
3. Сформировали систему мотивации на основе результатов исследования мотивационного профиля сотрудников, с применением современных инструментов в области разработки эффективной мотивационной системы.
4. Выявлены факторы, влияющие на мотивационный механизм в коммерческом банке. На примере ОАО «Альфа-Банк».
5. Сделаны предложения по совершенствованию мотивационного механизма в коммерческом банке. На примере ОАО «Альфа-Банк».

ОАО «Альфа-Банк» является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами. В связи с этим, правильная постановка целей и понимание ее сотрудниками позволит выполнять работу и достигать целей организации наиболее эффективно.

Также, не менее важным является умение руководителя использовать один и тот же мотивационный фактор по-разному. Причем это могут быть факторы как материальной, так и нематериальной мотивации. При этом формулировка должна зависеть от индивидуальных показателей каждого сотрудника.

Поэтому постоянное изучение и анализ потребностей, желаний, ориентиров каждого сотрудника является главной задачей руководителя, чтобы смотивировать его на эффективную работу для достижения целей организации, а тема мотивации персонала остается актуальной.

На основе материала данной работы можно сделать вывод о том, что эффективно разработанная мотивационная система предприятия является огромным преимуществом, которое благотворно влияет на все предприятие в целом, а также на ключевые показатели его деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис – Москва, 2016. – 248 c.
2. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия – Москва, 2014. – 192 c.
3. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект – Москва, 2017. – 985 c.
4. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова – Москва, 2012. – 120 c.
5. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер – Москва, 2013. – 152 c.
6. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь – Москва, 2017. – 128 c.
7. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс – Москва, 2014. – 272 c.
8. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра–М – Москва, 2013. – 320 c.
9. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра–М; Издание 2-е, перераб. и доп. – Москва, 2012. – 464 c.
10. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен – Москва, 2014. – 448c.
11. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра-М – Москва, 2012. – 288 c.
12. Иванова Светлана Мотивация на 100%; Альпина Паблишер – Москва, 2014. – 884 c.
13. Иванова Светлана Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?; Альпина Паблишер – Москва, 2013. – 285 c.
14. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс – Москва, 2013. – 128 c.
15. Кобьелл Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен; Альпина Паблишер – Москва, 2012. – 192 c.
16. Краснова Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия – Москва, 2014. – 118 c.
17. Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК – Москва, 2013. – 240 c.
18. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт – Москва, 2014. – 398 c.
19. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность; СПб: Евразия – Москва, 2014. – 478 c.
20. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт – Москва, 2014. – 384 c.
21. Нюттен Жозеф Мотивация, действие и перспектива будущего; Смысл – Москва, 2013. – 608 c.
22. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС – Москва, 2014. – 224 c.
23. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия – Москва, 2012. – 338 c.
24. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь – Москва, 2013. – 296 c.
25. Хекхаузен, Хайнц Мотивация и деятельность; М.: Педагогика – Москва, 2013. – 800 c.
26. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь – Москва, 2013. – 160 c.
27. Кондратенко Е.С. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность в управлении персоналом банка // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 2 (26). – С. 78-79.
28. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо – Москва, 2012. – 144 c.
29. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд, – СПб. : Питер, 2015. – 672 с.
30. Федеральный закон от 3 февраля 1996 года № 17–ФЗ «О банках и банковской деятельности».
31. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»
32. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников АО «Альфа–Банк» №2168 от 18 апреля 2014 г.
33. Учебный портал «Основы менеджмента» [Электронный ресурс]: Режим доступа [http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html?go=part-047\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookM0012/index.html?go=part-047*page.htm) – 17.11.2018г.
34. Официальный сайт АО «Альфа-Банк» [Электронный ресурс] Режим доступа <https://alfabank.ru/> – 15.10.2018г.
35. Информационный портал «Банки.ру» Электронный ресурс] Режим доступа <http://www.banki.ru/> – 25.10.2018г.