СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1 Теоретико-методические основы исследования и стимулирования мотивации персонала современной организации 5

1.1 Основные концепции мотивации труда и стимулирования персонала 5

1.2 Методы мотивации труда и стимулирования персонала 10

1.3 Методы анализа и оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала современной организации 13

2 Анализ и оценка сложившейся в АО «Альфа-Банк» системы мотивации труда и стимулирования персонала 16

2.1 Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика АО «Альфа-Банк» 16

2.2 Анализ и оценка эффективности мотивации и стимулирования персонала АО «Альфа-Банк» 19

3 Предложения и мероприятия по совершенствованию мотивации труда и стимулирования персонала АО «Альфа-Банк» 23

Заключение 28

Список использованных источников 30

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы предприятия, его прибыль, рост и развитие зависят не только от стратегии, политики, ресурсного обеспечения, но и от людей, которые трудятся на благо данной компании.

Для того чтобы побудить работников выполнять свои трудовые функции качественно, необходимо обеспечить им благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование персонала.

В связи с важной ролью работников в деле процветания компании, руководители используют различные методы для стимулирования персонала. Им важно сформировать и поддерживать интерес сотрудников к целям и задачам компании.

Актуальностью данной проблемы и обусловлен выбор темы курсовой работы.

Целью данной курсовой работы является исследование эффективности применения различных способов мотивации труда и стимулирования персонала. Для реализации цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть основные концепции мотивации труда и стимулирования персонала;
2. изучить основные методы мотивации труда и стимулирования персонала;
3. исследовать методы анализа и оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала современной организации;
4. составить организационно-экономическую и социально-трудовую характеристику АО «Альфа-Банк»;
5. проанализировать и оценить эффективность мотивации и стимулирования персонала АО «Альфа-Банк»;
6. разработка предложений и мероприятий по совершенствованию мотивации труда и стимулирования персонала АО «Альфа-Банк».

Объектом исследования в данной курсовой работе является АО «Альфа-Банк» предметом исследования способы мотивации труда и стимулирования персонала.

В курсовой работе применялись следующие методы исследования: наблюдение, группировка, анализ, синтез обследование, сравнение, выборка, систематизация, обобщение, балансовый метод и т.д.

При написании курсовой работы использовалась литература таких авторов как: Алехина О.Е, Бурмистров А., Виханский О.С., Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич.

1 Теоретико-методические основы исследования и стимулирования мотивации персонала современной организации

* 1. Основные концепции мотивации труда и стимулирования персонала

В связи с тем, что на систему мотивации и стимулирования существенно влияют такие факторы, как национальная культура (через корпоративную культуру), технологии, используемые в организации, стадии развития организации и др., следует говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования. Как бы ни были эффективны системы Тейлора и Форда, ни в одной стране последовательно не удалось скопировать эту систему отношений, в том числе построить на ее основе точно соответствующую ей концепцию мотивации и стимулирования.

Рассмотрим важнейшие концепции мотивации и стимулирования.

Технологическую концепцию мотивации и стимулирования проповедовали Тейлор и Форд. В этой концепции в качестве объекта управления выступает даже не человек, а только выполняемый им труд. Естественно, когда сложный труд разделен на мелкие отдельные операции, когда каждой операции определены время и цена, остается только подобрать соответствующего по физическим параметрам человека, который будет выполнять все эти заданные операции в определенное время, с определенным качеством и за определенную плату. Таким образом, в классической концепции мотивации стимул в виде зарплаты был, по существу, единственным, который использовался в управленческой практике. Основная форма оплаты была сдельной, в классической концепции мотивации и стимулирования не предусматривалась ситуация перевыполнения нормы [8].

Дефицитная концепция мотивации и стимулирования получила развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три основных фактора, которые были в той или иной степени отражением дефицитного характера плановой экономики: низкая ценность человека вообще; остаточный принцип финансирования социальной сферы; ориентация на развитие общественных фондов потребления.

Низкая ценность человека была характерным явлением для всего периода плановой экономики в нашей стране. Остаточный принцип финансирования социальной сферы влиял на зарплату, фонды материального стимулирования и развитие социальной инфраструктуры. Несомненно, эта концепция мотивации и стимулирования уходит в прошлое, но она продолжает влиять на трудовые отношения, отношения государства и общества, которые неизбежно преломляются и отражаются в управлении персоналом организаций [13].

Программная концепция мотивации и стимулирования непосредственно связана с дефицитной и, по существу, является ее продолжением. Эта концепция базировалась на положении о преимущественном развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой.

В тяжелой промышленности и особенно в отраслях машиностроения были значительно выше зарплаты, на них распространялись различного рода льготы. Нередко эти отрасли были градообразующими. Благодаря этому работники предприятий быстрее получали квартиры, улучшали жилищные условия в целом.

Еще в большей степени программный подход к мотивации и стимулированию был характерен для отраслей оборонной промышленности. Здесь зарплаты, льготы и привилегии, составлявшие в совокупности специальные системы мотивации и стимулирования, были еще более значительными, чем в гражданской тяжелой промышленности.

Ментальная концепция мотивации и стимулирования была характерна для условий XX в., когда глобалистские тенденции проявляли себя не столь заметно и интернациональные корпорации только начинали заявлять о себе и основы управления, характерные для них, еще только формировались [26].

Ментальный подход к мотивации и стимулированию сохранялся весь XX в. и был характерен в основном для стран, так или иначе отличающихся по культуре от развитых европейских стран и сохранивших изоляцию, предохраняющую от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Япония, Южная Корея, Тайвань и др.

Ментальная мотивация и стимулирование позволяют использовать традиции для внедрения современных методов организации труда и его стимулирования. Но она препятствует реализации рыночных отношений в их чистом виде, т.е. освобожденных от всех национальных ограничений. С развитием рыночных трудовых отношений наблюдается все больший отход от этой концепции в сторону нарастания большей значимости зарплаты, связываемой с оценкой индивидуального вклада в результаты труда [31].

Патриархальная концепция мотивации и стимулирования близка к предыдущей. Однако эта концепция по-разному расставляет акценты в использовании различных стимулов и определенных носителей (источников) этих стимулов. Персонификация стимулов осуществляется по линиям: твое предприятие, твой руководитель, твой наставник, твои товарищи по работе. Другими словами, каждый стимул, как правило, идентифицируется с определенным лицом или подразделением структуры управления организацией. Этот подход к мотивации и стимулированию особенно характерен для предприятий малого бизнеса и в настоящее время широко распространен во многих развитых странах.

Наиболее характерная особенность отношений на малых предприятиях между персоналом и руководством (собственником) – личный контакт, который позволяет индивидуализировать стимул и усилить его воздействие, что всегда затруднительно в условиях большого или среднего предприятия [18].

В условиях патриархальной концепции в значительной мере возрастает значение морально-психологических стимулов. Морально-психологические стимулы непосредственно включены в процесс профессионального и делового общения руководителя и подчиненных. В этих условиях непосредственная оценка труда выражается посредством одобрения или порицания, становится важным моментом самоорганизации и наращивания профессиональных умений и навыков.

Все названные концепции мотивации и стимулирования имеют одну особенность: они ориентированы на эффективное использование уже имеющегося трудового и творческого потенциала человека без особого обращения внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, обеспечивающих возрастание производительной силы персонала [5].

Управление персоналом на базе таких концепций сводится к следующему:

– отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;

– подготовить людей для включения в технологическую цепочку производства;

– добиться от людей дисциплинированности и четкости выполнения основных норм организационного поведения;

– уволить часть персонала или с минимальными затратами переподготовить в случае экономических неурядиц или технологической модернизации.

Таким образом, работник (персонал) и работодатель (организация) связаны только одним обстоятельством, а именно потребностью в рабочей силе нанимателя и получением необходимых средств для жизни нанимаемых [19].

Корпоративная культура – эффективный инструмент управления мотивацией и стимулированием персонала. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущее работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала. В этой связи один из основных факторов успешной деятельности организации – приверженность ее персонала основным принципам корпоративной культуры.

Корпоративная культура позволяет повысить эффективность работы персонала в соответствии со стратегией организации двумя путями:

1) создание условий работы с учетом полного соответствия культуры организации процессу эффективной реализации стратегии. Корпоративная культура обладает целой системой правил, традиций и четких установок, определяющих поведение сотрудника. В организациях со слаборазвитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствуют четкие установки, формируется атмосфера неопределенности. В таких условиях сотрудник чувствует себя неуверенно;

2) превращение посредством высокоорганизованной корпоративной культуры работы в образ жизни, что воспитывает и мотивирует сотрудников. Корпоративная культура имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам организации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для организации [29].

Данная концепция ставит в центр человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей. Таким образом, в основе построения систем мотивации и стимулирования лежат не имеющиеся ресурсы, не ментальность, не характер отношений между работодателем и работником, а именно потребности работающего на предприятии персонала со всеми его характеристиками, соответствующими индивидуальным качествам и свойствам работников.

Многие современные организации используют разнообразные средства поощрения такого отношения персонала к организации и своим сотрудникам, например:

– поощрение взаимообучения и обмена опытом, которые в корпоративных структурах становятся общим достоянием;

– оказание помощи со стороны организации в решении сложных жизненных проблем;

– представительство интересов персонала в муниципальных органах и других властных структурах;

– частичная или полная оплата обучения детей работников в учебных заведениях;

– участие в страховании персонала – медицинском, пенсионном и т.д.

Описанными признаками не исчерпываются возможности корпоративной концепции мотивации и стимулирования. Их значительно больше, но приведенные здесь дают достаточно четкое представление о направленности этой концепции, ее наиболее существенных и определяющих чертах [14].

1.2 Методы мотивации труда и стимулирования персонала

Популярные методики мотивации персонала разработаны на базе теорий мотивации. Всего их четыре:

1) Теория Герцберга;

2) Теория Тейлора.

3) Теория Макклелланда.

4) Теория Маслоу.

Герцберг предлагает воспользоваться внешними и внутренними методами повышения результативности работы предприятия. Внешние методы предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние – возникновение у служащего удовлетворения от работы в организации.

Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:

– оплату в зависимости от выработки или времени работы;

– давление;

– установление минимальных норм выработки;

– четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

Макклелланд выдвигает теорию про виды желаний человека:

– власть;

– успешность;

– принадлежность к определенной касте [36].

Основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности Маслоу рассматривает в виде иерархии (пирамиды). Он разделяет:

1) Физиологические нужды: еда, вода. Все, что нужно для выживания.

2) Безопасность: чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни.

3) Любовь: желание нравиться коллегам.

4) Признание: человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом.

5) Самосовершенствование.

Несмотря на существование перечня разработанных и прекрасно зарекомендовавших себя схем мотивации персонала, многие руководители предприятий сталкиваются с некоторыми сложностями [11].

Современному начальнику нужно грамотно подойти к вопросу стимулирования подчиненных, чтобы с наименьшими затратами достичь высоких показателей функционирования организации. Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями. Условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

Один из самых популярных видов усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда [24].

Экономическую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную.

Денежное стимулирование – это:

– дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;

– поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;

– оплата медицинской и социальной страховки;

– повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;

– предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);

– денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);

– компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;

– пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию [40].

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

– наличие социальных учреждений предприятия;

– бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;

– льготные условия приобретения продукции организации;

– вознаграждения при смене рабочего места;

– улучшение условий труда и материально-технического оснащения;

– гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;

– сокращенный трудовой день или неделя;

– бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр [21].

Также существует нематериальное мотивирование. Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

– похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство.

– продвижение по службе. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, и о командной работе придется забыть;

– повышение квалификации за счет организации. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника;

– создание дружественной, теплой атмосферы. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом;

– наличие «обратной связи» – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии;

– выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только директор вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны в условиях современного рынка и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала [3].

1.3 Методы анализа и оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала современной организации

Мотивацию персонала необходимо постоянно совершенствовать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы мотивации проводить. Система мотивации является составной частью системы управления персоналом на предприятии, поэтому методы оценки системы управления персоналом можно применять и для оценки эффективности системы мотивации труда.

Для оценки системы мотивации труда может быть использован метод интервью. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении. Это не обмен мнениями, а получение информации от одного лица – опрашиваемого. В отличие от беседы, роли участников интервью различны: опрашиваемый выступает, как объект исследования, другой, как субъект [28].

Суть метода: разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых. После проведения интервью делаются выводы о системе стимулирования труда и ее воздействии.

Рассмотрим классификацию методов оценки стимулирования персонала.

Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления.

К методам обоснования относятся метод сравнений и метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии.

Метод сравнений позволяет сравнивать существующую систему стимулирования труда на предприятии с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

При оценке эффективности системы премирования необходимо дать ей качественную оценку с точки зрения выполнения ею своего функционального назначения. Для этого выявляется: соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; обоснованность размеров поощрения. Система премирования не оказывает стимулирующего воздействия, если премии слишком низкие (менее 7 – 10% тарифной ставки, должностного оклада) [13].

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно-аналитический метод оценки (метод экспертных оценок).

Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, структуры, средств (методов) стимулирования, информации; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой (другие подсистемы, например, система оплаты труда, система качества) и сведение их в единую целостную картину [13].

Системный анализ основан на анализе определенных показателей, характеризующих систему стимулирования труда, таких как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства данного метода оценки – его проведение не требует непосредственного участия рабочих предприятия, соответственно меньше затрат, нужно только анализировать документацию по показателям [17].

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда (ФСА) – это метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов [20].

2 Анализ и оценка сложившейся в АО «Альфа-Банк» системы мотивации труда и стимулирования персонал

2.1 Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика АО «Альфа-Банк»

АО «Альфа-Банк» является кредитной организацией, входящей в банковскую систему Российской Федерации и руководствующейся в своей деятельности законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России, а также Уставом АО «Альфа-Банк».

Банк создан для привлечения денежных средств и размещения их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности. Основной целью деятельности банка, как коммерческой кредитной организации, является извлечение прибыли от посреднических операций на денежном рынке. Банк является юридическим лицом в организационно-правовой форме отрытого акционерного общества.

АО «Альфа-Банк» осуществляет свою деятельность на основе Генеральной лицензии ЦБ РФ № 1326 от 29 января 1998 года. АО «Альфа-Банк» создал разветвленную филиальную сеть – важнейший канал распространения услуг и продуктов. В Москве, регионах России и за рубежом открыто более 205 отделений и филиалов банка, в том числе дочерние банки в Казахстане и Нидерландах и финансовая дочерняя компания в США.

Банковская Группа «Альфа-Банк» – социально-ориентированная организация. Одним из важных направлений ее благотворительной деятельности является помощь социально незащищенным слоям населения: воспитанникам детских домов и интернатов, тяжелобольным детям, ветеранам Великой Отечественной войны. Альфа-Банк занимается развитием собственной стипендиальной программы для талантливых российских студентов «Альфа-Шанс», оказывает финансовую поддержку благотворительному фонду «Линия жизни» и является членом Корпоративного клуба WWF России. С момента своего основания в 1990 г. банк известен поддержкой крупнейших культурных мероприятий. При содействии Альфа-Банка Россию посетили всемирно известные зарубежные музыканты: Рэй Чарльз, Элтон Джон, Тина Тернер, Брайан Адамс, Эрик Клэптон, Стинг, Робби Уильямс, Уитни Хьюстон, Пол Маккартни, Марк Нопфлер и многие другие. Альфа-Банк – официальный европейский банк Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 и Кубка Конфедераций FIFA 2017.

Альфа-Банк считает свою репутацию наиболее ценным активом, поэтому он один из первых Российских компаний опубликовал Социальный отчет. Банк имеет Кодекс корпоративной этики, который закладывает основы для поддержания наивысших стандартов профессиональной этики. В нем сформулированы основные принципы и правила поведения, которыми банк руководствуется в работе, а также в общении с клиентами, поставщиками, акционерами и сотрудниками. Кодекс корпоративной этики распространяется на всех руководителей и сотрудников Альфа-Банка.

Кодексом корпоративной этики должны руководствоваться сотрудники и руководители Альфа-Банка во всех своих действиях от имени Банка и обеспечивать его соблюдение для того, чтобы лучшим образом следовать интересам Банка.

Высочайший профессиональный уровень руководства – один из основных факторов, обеспечивающих стабильное существование и развитие любого коммерческого проекта. Успешная деятельность Альфа-Банка на протяжении всего срока существования, его способность адекватно реагировать на различные нестабильные ситуации в стране, а также тот факт, что все эти годы Альфа-Банк уверенно входит в первую пятерку российских банков, во многом являются заслугами руководящего состава и его политики.

Руководство Альфа-Банка составляют люди, с обширным опытом работы, как в России, так и за рубежом. Многие из них получили образование в наиболее авторитетных зарубежных и отечественных университетах и бизнес школах, имеют ученые степени и являются авторами множества научных работ и статей.

Руководители разных подразделений банка занимали управленческие должности в основных российских и зарубежных финансовых структурах, при Правительстве России и субъектов Российской Федерации.

Значительный вклад в успехи банка вносят также иностранные специалисты с их богатым опытом работы в западных компаниях и на международных рынках, применение и адаптация которого к российским условиям является основной составной частью стратегии развития банка.

Основная задача Альфа-Банка – достижение высоких международных стандартов в корпоративном управлении и деловой этике. Процессы и процедуры управления в Банке сформированы так, чтобы обеспечить соблюдение всех законов, норм и правил, и создать оптимальные условия для принятия дальновидных и ответственных решений. В ближайшей и среднесрочной перспективе приоритетами банка являются введение независимых членов в состав Совета директоров, повышение уровня эффективности корпоративного управления путем создания Комитетов при Совете директоров в дополнение к существующему Аудиторскому комитету, получение рейтинга корпоративного управления от международного рейтингового агентства и дальнейшее обеспечение прозрачности бизнеса Альфа-Банка.

Совместно с повышением уровня корпоративного управления необходимо важная роль в Банке отводится развитию корпоративной культуры. Именно корпоративная культура, задаваемая руководством и поддерживаемая на должном уровне всеми сотрудниками Банка, определяет корпоративную этику. Обязательное соблюдение этических норм и верность основным ценностям служат формированию и сохранению корпоративной культуры в Альфа-Банке.

Альфа-Банк прививает своим сотрудникам культуру открытости и доверия, в рамках которой поощряется здоровая борьба мнений. Коллектив Альфа-Банка верен этим принципам, так как они являются залогом доверия общества к нашей организации.

В Альфа-Банке осуществляются различные социальные проекты:

Благотворительные программы Альфа-Банка в области здравоохранения и экологии. Альфа-Банк – партнер благотворительной программы спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». Альфа-Банк – член Всемирного фонда дикой природы и регулярно участвует в природоохранных мероприятиях [39].

2.2 Анализ и оценка эффективности мотивации и стимулирования персонала АО «Альфа-Банк»

Определяющим фактором при оценке мотивации персонала АО «Альфа-Банк» является заработная плата сотрудников.

Необходимо проанализировать данные, полученные в ходе анкетирования, размещенные на www.banki.ru и оценить, какие инструменты влияют на мотивацию сотрудников и на их удовлетворенность трудом. Численность сотрудников данного банка составляет 23 000 сотрудников

В ходе анкетирования 67% опрошенных ответили, что их не устраивает размер оплаты труда, а также, что заработная плата не зависит от выполняемой работы и фактических результатов труда (47%) [38].

Для устранения этого недостатка сотрудники должны четко понимать, за что они получают вознаграждение и от чего зависят дополнительные выплаты.

Бонусы, премии, разовые вознаграждения и т.д. являются дополнительными выплатами к заработной плате и их легче поставить в зависимость от работы сотрудников. При этом нужно учитывать периодичность выплат. Если бонусы выплачиваются редко, один раз в год они психологически перестают восприниматься как реальная часть дохода, становясь чем-то разовым, позитивным, но не стабильным.

Если бонусы выплачиваются часто, но сумма по сравнению с окладом мала (10-15%), то это повышает удовлетворенность трудом, но не оказывает существенного влияния на мотивацию и не стимулирует работников к приложению больших усилий. Поэтому, руководители должны выплачивать бонусы, соответствующие зоне ответственности сотрудников и лучше чередовать их периодичность и размер [38,25].

 В АО «Альфа-Банк» существует ежемесячная премия сотрудников в зависимости от выполняемого плана. Премия может быть до 60% от оклада, в зависимости от выполненной работы. Это позволяет сотрудникам проявлять себя и достигать лучших результатов, которые впоследствии оплачиваются.

Также размещены данные о том, что 35 % опрошенных сотрудников описали условия труда как неудовлетворительные. Это, в основном связано с неравномерностью загруженности сотрудников в течение рабочего дня и большим количеством переработок из-за проверки документов в конце рабочего дня и формирования отчетов о проделанной работе. Так же, это постоянная работа с деньгами. На условиях труда сказывается и размеры помещения и организация рабочего места. Существуют сотрудники, у которых нет рабочего места, оборудованного компьютером, что затрудняет информирование их об изменениях и новостях в банке [38,9].

Условия для дальнейшего продвижения отметили многие сотрудники (54%). Это связано с тем, что в банке существует большая текучесть кадров и что у работников есть шанс, при демонстрации хороших результатов и знаний быть отмеченным и претендовать на повышение. Это является сильным инструментом мотивации банковских работников. Моральное стимулирование Моральное стимулирование можно осуществлять по двум направлениям:

– поощрение (знаки, символы, отличия, награды, грамоты, благодарности в устной или письменной форме);

– порицание (выговор в устной или письменной форме).

Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей человека. Это зависит от уровня духовного развития, от жизненных целей, приоритетов, предпочтений человека, его ценностей, возраста и т.д [38,2].

Поэтому все формы морального стимулирования действуют на разных работников не одинаково. Для максимального успеха моральных стимулов необходимо: Индивидуальный подход к каждому сотруднику; Широкий спектр возможных мер стимулирования; Сочетание их с материальными (другими) формами стимулирования труда. При этом «цена» (материальные затраты) на реализацию морального стимулирования может быть невысокой, по сравнению, например, с материальным стимулированием, а результат лучше и на более долгий промежуток времени.

Система поощрения наградами, знаками отличия, грамотами, словами и другими символами внимания очень действенный инструмент мотивации труда банковских работников. В результате анкетирования было выяснено, что большинство сотрудников не удовлетворены существующей системой морального стимулирования (85%). Труд в банке носит изначально коллективный характер, а при этом трудно оценить каждого, какую работу он сделал [38,22].

Руководителю того или иного ККО АО «Альфа-Банк» следует принять это во внимание и оценивать не только команду за достигнутые результаты, но и каждого в отдельности, потому что человек устроен так, что личная похвала будет служить более сильным инструментом мотивации сотрудника.

Выразим общие выводы по мотивационному механизму сотрудников АО «Альфа-Банк»:

1) материальное стимулирование: по возможности улучшать зависимость заработной платы от конечных результатов деятельности конкретного работника и обязательно объяснять сотруднику эту зависимость;

2) продвижение по службе: совершенствовать существующую систему обучения и развития сотрудников, давать возможность выполнять более сложные, важные и ответственные задания, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую он приносит пользу банку;

3) обязательно информировать сотрудников о возможностях повышения по службе. Возможно использование принципа «двойной лестницы» при продвижении: специалист, главный специалист, ведущий специалист и т.д.;

4) условия труда: уделять больше внимания организации труда и отдыха, графику работы и регулировать загруженность работников;

5) психологический климат: поддерживать стремление сотрудников к контактам, неформальному общению вне рабочего времени;

6) моральное стимулирование: на основании анкетирования можно сделать вывод, что руководители должны создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходом к каждому сотруднику. При каждом удобном случае показывать значимость и необходимость для банка труда каждого работника [34].

На основе представленного анкетного опроса были выявлены сильные и слабые инструменты мотивации банковских работников. В предложении к совершенствованию мотивации труда и стимулирования персонала в курсовой работе представлены дополнительные инструменты.

3 Предложения и рекомендации по совершенствованию мотивации труда и стимулирования персонала в АО «Альфа-Банк»

 В предыдущей главе были описаны основные инструменты, влияющие на мотивацию работников АО «Альфа-Банк». В дополнение к мотивационным инструментам рассмотрим важный инструмент – корпоративная культура. Самым сильным аргументом при выделении корпоративной культуры является желание людей идентифицировать себя с обществом (коллективом).

Люди хотят работать в организации, которая имеет свою историю, достижения, праздники, отличительные особенности, традиции и обычаи. В нормальном понимании люди хотят стать частью компании и разделять все важные моменты для нее. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала будет тем сильнее, чем больше совпадают ценности и мотиваторы ее сотрудников [7].

В предложении по совершенствованию такого действенного инструмента мотивации как корпоративная культура предложено в АО «Альфа-Банк» проводить ежемесячные конкурсы «Лучший сотрудник» и «Лучший по продажам». Это позволит 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.

Механизм формирования заработной платы должен быть прозрачным для работников. Необходимо организовать доступную для всех сотрудников систему начисления, для того, чтобы все были осведомлены об обоснованной мотивации каждого конкретного сотрудника. Также необходимо осуществлять своевременную выплату премий, так как это является хорошим мотиватором для сотрудников. Каждый работник должен видеть, что его труд признан руководством. Как правило, руководство премирует кадры раз в год по итогам отчетного периода за определенные достижения. Нормирование труда является основой организации заработной платы. Установление норм труда преследует цель гарантировать обществу определенную производительность труда, а работнику определенный уровень заработной платы. По выполнению норм труда оценивается трудовая деятельность каждого работника и оплачивается его труд.

Также предлагается еще один инструмент мотивации – 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. (Specific) – задает конкретность цели (специфичность). Это нужно, потому что специфическая цель имеет больше шансов быть выполненной, чем цель, поставленная в общем или расплывчато.  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 также бенефиты, полагающиеся при достижении цели.

К целям устанавливаются такие параметры как конкретность, ясность, отсутствие двусмысленных формулировок [33].

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. 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.

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).

Любой человек при постановке целей должен быть уверен, что она достижима (Achievable/Достижимость). 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) [32].

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 [10].

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.

Рассмотрим следующий фактор, который именуется как 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

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 АО «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, по мнению автора, 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 [33,27].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию.

Человек – существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность. Однако те методы аттестации, которые применяются у нас в стране, еще очень несовершенны, а ведь, когда от результатов аттестации будет зависеть ежегодное колебание заработной платы, то эти результаты окажутся в центре самого пристального внимания и могут стать источниками очень серьезных конфликтов. Надеяться на появление абсолютно объективных методов оценки служебной деятельности столь сложного объекта, как человек, пока что не приходится.

Для каждого человека мотивация определяется по-разному. Эти различия понятны и объяснимы в силу индивидуальных факторов таких как: характер человека, его темперамент, образ жизни, его вкусы, традиции, возраст и другие. Эти факторы влияли на человека день, неделю, месяц, год назад. Одни в большей степени, а другие в меньшей. Над вопросом мотивации труда персонала работали многие ученые, создавались разнообразные теории мотивации, в которых делались попытки объяснить поведение человека в зависимости от влияния на него разных факторов.

В наше время тема мотивации труда персонала не утратила интерес для изучения и анализа, а наоборот стала более востребована в связи с быстро меняющимся миром, в котором организации для своей успешной и эффективной деятельности делают акцент работающих сотрудниках. Из определения, мотивация – это совокупность внешних и внутренних сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Это позволяет сделать вывод о том, что эффективная мотивация и стимулирование труда позволяют получить эффект не только в странах, благополучных в экономическом отношении.

Ориентация на человеческий фактор дает убедительные результаты и в условиях неустойчивой и развивающейся экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2016. № 1. С. 50−52.
2. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2010. № 4. С. 28−31.
3. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2010. № 7. С. 44−47.
4. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. 2015. № 11. С. 14−19.
5. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2014. № 7. С. 48−49.
6. Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог. 2014. № 1. С.36−41.
7. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. 2012. № 4. С. 23−34
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. — М.: ТК Велби. 2017. — 688 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. — М.: МГУ. 2010. — 248 с.
10. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. 2016. № 4 С.75−79.
11. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. 2015. № 10. С. 29−31.
12. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И.Управление персоналом и эффективность предприятий. - М.: Финансы и статистика. 2014. — 213 с.
13. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров. 2012. № 5. С. 33−36.
14. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: Издательская группа НОРМА — ИНФРА. 2013. — 384 с.
15. Гутгарц Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 115−117
16. Гущина И. Трудовая [мотивация как](https://referatbooks.ru/kursovaya-rabota/motivatsiya-karery-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-rabotnika/) фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2015. № 1. С. 169−174.
17. Давыдов А. В. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике. М.: Новосибирск, 2017, С.175
18. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы // Человек и труд. 2013. № 8. С. 72−75
19. Десслер Г. Управление персоналом / под общ. ред. И. М. Степнова; пер. с англ. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 799 с., ил.
20. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2015. № 3. С. 41−44.
21. Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород, НИМБ, 2013. — 607 с.
22. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — Издательство Альпина Бизнес Букс, 2007.
23. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. [пособие для](https://referatbooks.ru/uchebnik/obyiknovennyie-differentsialnyie-uravneniya-posobie-dlya-prakticheskih-zanyatiy/) вузов. СПб. и др.: Питер. 2015. 508 с.
24. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров. 2015. № 8. С. 32−37.
25. Каверин С. Б. Мотивация труда. — М.: Институт психологии РАН, 2016. —  224 с.
26. Климычев В. И., Смирнова А. П. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом // Социологические исследования. 2015. № 12. С. 77−84.
27. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2015. № 1. С. 38−41.
28. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2015. № 10.С 12−15.
29. Магура М. И. А вы знаете, какую отдачу получает ваша компания от своего персонала? // Управление персоналом. 2015. № 11. С. 59−62
30. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2016. — 368 с.
31. Мексон М. и др. Основы менеджмента / Пер с англ. — М.: Дело, 1992. — 712 с.
32. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с. — («Библиотека журнала «Управление персоналом»).
33. Мейер М. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладицей? // ЭКО. 2015. № 4. С.12−16.
34. Пунтус С. А. Модели стимулирования труда // Вестник МГУ. Серия «Экономика». 2012. № 5. С. 49−65
35. Самоукина Н. В. Управление персоналом: российский опыт — СПб.: Питер, 2013. 236 с.
36. Сарно А. А. Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. 2010. № 5. 44 с.
37. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом — 3-е изд, перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 2015 — 336 с. — (Библиотека журнала «Управление персоналом».)
38. Банки.ру информационный портал: банки, вклады, кредиты, ипотека, рейтинги банков России [Электронный ресурс]: - Режим доступа: http://www.banki/ru
39. Официальный сайт АО «Альфа-Банк» [Электронный ресурс]: - Режим доступа: http://www.alfabank.ru