Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное   
учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия,**

**регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.С. Щербина

(подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. В. Слепцова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Теория и методика исследования мотивации и стимулирования персонала 6
   1. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование персонала .. 6
   2. Методы мотивации и стимулирования персонала ………………. 14
   3. Методы анализа и оценки мотивации и стимулирования………...20
2. Оценка сложившихся технологий мотивации и стимулирования в ПАО «Банк ВТБ»………………………………………………………….....… 28
   1. Организационно-экономическая характеристика организации ПАО «Банк ВТБ» 28
   2. Анализ основных социально трудовых показателей деятельности организации ПАО «Банк ВТБ» 31
   3. Анализ и оценка мотивационной и стимулирующей систем ПАО «Банк ВТБ» 35
3. Предложения, рекомендации и мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала ПАО «Банк ВТБ» 38

Заключение 44

Список использованных источников 46

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством мобилизации имеющегося кадрового потенциала для обеспечения оптимального использования ресурсов. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В управление персоналом возросла роль личности работника. Соответственно и начало меняться соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Проблема мотивации персонала достаточно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности, во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Целью курсовой работы является изучение существующей системы мотивации персонала и разработка ее эффективного управления в ПАО «Банк ВТБ».

В связи с представленной целью курсовой работы был поставлен следующий ряд задач:

* рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала;
* проанализировать классические теории мотивации;
* проанализировать методы оценки системы управления мотивацией и стимулирование персонала;
* проанализировать и оценить систему управления мотивацией персонала, а также основные материальные и нематериальные методы стимулирования;
* разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в ПАО «Банк ВТБ»;
* предложить ряд мероприятий по совершенствованию технологий и процедур стимулирования персонала для ПАО «Банк ВТБ».

Объектом исследования является мотивация и стимулирование персонала в ПАО «Банк ВТБ».

Предмет исследования – методы управления мотивацией, а также технология и процедуры стимулирования персонала в ПАО «Банк ВТБ».

В данной работе были использованы следующие теоретические и практические методы исследования такие как: методы анализа и синтеза, наблюдения и сравнительного анализа, экономико-статистический, а также изучение литературных источников.

В процессе написания данной работы были использованы следующая теоретическая и методологическая база:

* отчетность ПАО «Банк ВТБ» за 2015–2017 гг.;
* устав и кадровая политика ПАО «Банк ВТБ»;
* научная литература;
* статьи периодических изданий;
* научные труды
* ресурсы глобальной сети.

Данная работа включает в себя три главы, введение и заключение, список использованных источников. В первой главе рассмотрены методологические основы мотивации, во второй представлен анализ системы управления мотивацией персонала в ПАО «Банк ВТБ», в третьей главе разработан проект по совершенствованию системы управления мотивацией персонала на данном предприятии.

1. Теория и методика исследования мотивации и стимулирования персонала организации
   1. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование персонала

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работ ы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. К примеру, некоторые люди в одних и тех же условиях работают с интересом и удовольствием, а другие недовольны, или для получения высокого результата одного человека нужно похвалить, а другому больше заплатить. Отсюда возникают вопросы о том, что движет человеком, что побуждает его к активной деятельности. Путь к эффективному управлению производством лежит через понимание мотивации к трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Получается, что в отношении трудовой деятельности мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации, то есть речь идет о процессе, происходящем в самом человеке, направляющем его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

В настоящее время основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Подстимулированием понимается внешние инструменты активизации работников, то есть побуждение с помощью материальной или нематериальной заинтересованности. Таким образом, руководитель не может прямо повлиять именно на мотивацию сотрудника.

Ключевая цель мотивации и стимулирования заключается в том, чтобы добиться отождествления целей каждого работника с целями компании. Благодаря этому происходит стимулирование деятельности персонала и, как следствие, увеличение производительности. Если работник заинтересован и вовлечён в процесс, то он лучше выполняет свои трудовые обязанности.

Основные задачи мотивации и стимулирования:

* активировать развитие сотрудников, как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
* обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;
* создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
* сформировать условия для стимулирования работы всего персонала;
* привлечь в штат высококвалифицированных работников;
* задать ориентиры работников на решение стратегических задач предприятия [15].

На сегодняшний день все достаточно крупные компании уже давно освоили системы мотивации и стимулирования персонала, так как они понимают, что без эффективных работников фирма не может успешно существовать. Постепенно это понимание приходит и в более мелкие организации и необходимость применения инструментов стимулирования, в том числе материальных, воспринимается не как статья расходов, а как долгосрочная инвестиция.

Принципы – это то, на чем строится вся система мотивации и стимулирования персонала. Они могут быть зафиксированы в рамках конкретного предприятия в локальных документах, например, в положении о мотивации.

Симулирование персонала строится на следующих принципах:

1. Доступность – условия применения тех или иных инструментов и методов мотивации должны быть понятны, демократичны и доступны.
2. Ощутимость – работники должны чувствовать инструменты для стимулирования. Единого порога нет, ведь в разных организациях в каждом коллективе действенность стимула будет отличаться.
3. Постепенность – нежелательно утверждение завышенных вознаграждений, так как такой метод может принести только отрицательный опыт, ведь у работников сформируется новый нижний порог на уровне завышенного вознаграждения.
4. Минимизация временного разрыва между результатом труда и его оплатой – учащение вознаграждения (например, некоторые предприятия переходят на еженедельную оплату труда и в таком случае работник чувствует связь между результатами труда и вознаграждением, так как проходит немного времени). То есть необходимо добиваться, чтобы между заслугой работника и моментом поощрения прошло минимальное количество времени.
5. Комплексность – многие компании используют единственный вид стимулов – денежный, выплачивая работнику только заработную плату, премии и бонусы. Однако нельзя полностью отказываться от нематериальных поощрений, так как они имеют не меньшую силу влияния на поведение работника.
6. Сочетание позитивных и негативных стимулов – в настоящее время данный принцип смещается в сторону преобладания положительных мер.

Штрафы, санкции, страх потерять работу дают меньший эффект, нежели позитивные стимулы, например, премии.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации – содержательный и процессуальный. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда и К. Альдерфера.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу – исходя из рисунка 1 по мере удовлетворения потребностей низших уровней, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня (но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью). Примечательно то, что удовлетворение потребностей идет строго снизу вверх. Иерархическая природа этих потребностей или целей означает, что «доминантная цель монополизирует сознание и определенным образом стимулирует и организует различные способности организма, потребные для ее достижения. Менее насущные потребности минимизируются, или даже забываются, или отрицаются» [7].

Самореализация

Эстетические потребности

Потребности в уважении  
(в одобрении, благодарности, признании)

Потребности в привязанности, любви,   
в причастности к группе

Потребности в безопасности (физической и психологической)

Физиологические потребности (в пище, питье, кислороде)

Рисунок 1 – Пирамида А. Маслоу

1. Двухфакторная теория Ф. Герцберга – появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Он создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Например, условия труда, достаточная заработная плата, межличностные отношения на работе и т.п.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Например, успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы и т.д.

1. Теория МакКлелланда (теория заученных потребностей) – с учетом того, что низшие потребности уже удовлетворены, остаются высшие потребности, причем их структура 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.

Потребность в успехе (в достижении) – стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше.

Потребность властвовать – человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими.

1. Теория потребностей К. Альдерфера (ERG-теория) – потребности, человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от теории иерархии потребностей А. Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

* потребность роста (самовыражение, самореализация, творчество);
* потребность связи (принадлежность к коллективу, причастность к общему делу);
* потребность существования (физиологические потребности, безопасность).

К. Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий по В. Вруму, теория справедливости Адамса, модель Портера – Лоулера, а также теория «X» и «Y» МакГрегора.

1. Теория ожидания В. Врума – базируется на том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1 – усилия, 2 – исполнение, 3 – результат. Работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится достаточно сложным.
2. Теория справедливости (равенства или беспристрастности) Адамса – люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, затем соотносят своё вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды) и поэтому люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость. Есть два варианта развития:

а) личное вознаграждение выше, чем у других – стремление уменьшить интенсивность своего труда;

б) личное вознаграждение ниже, чем у других – в большинстве случаев это не оказывает сильного стимулирующего влияния на повышение интенсивности их труда; человек сохраняет интенсивность своей работы на достигнутом уровне.

3. Модель Портера – Лоулера – в их моде­ли, показанной на рисунке 2, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, что в основном соответствует модели Врума. Однако существенным является то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредова­на способностями, чертами характера и представлением работника о своей роли, т.е. достигнутые результаты зависят от приложенных со­трудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что этот уровень усилий повлечет за собой оправданный уровень вознаграждения. Устанавливается соот­ношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовле­творяет свои потребности посредством вознаграждений за достигну­тые результаты. Один из наиболее важных выводов в том, что результативный труд ведет к удовлетворению.

Уверенность в соответствии усилий и вознаграждения

Способности, особенности индивида   
Осознание им своей роли

Рисунок 2 – Мотивационная модель Портера – Лоулера

4. Теория «X» и «Y» МакГрегора – рассматривает мотивацию человека с двух противоположных сторон:

а) Теория «X» человек не любит трудиться и по возможности избегает работы и ответственности – как результат менеджер вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения.

б) Теория «Y» – труд является естественным процессом, если условия благоприятные, работники будут стремиться к труду и принятию на себя ответственность. Человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации.

Следует подчеркнуть, что теория «X» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, теории «X» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «X», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «X», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».

* 1. Методы мотивации и стимулирования персонала

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно одной из расширенной трактовки моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

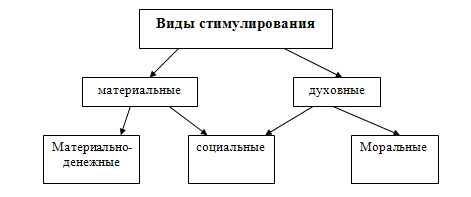


Рис. 3 Классификация видов стимулирования.

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда.

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работника за совмещение профессий и должностей.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше, чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке. То есть в относительном и абсолютном выражении.

Источником выплаты премии служит фонд материального поощрения, который образовывается за счет прибыли предприятия в размере четырех процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как материальное неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный.

Во-вторых, многие материально-неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально-неденежные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается.

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке.

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, на предприятии, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

* 1. Методы анализа и оценки системы мотивации и стимулирования персонала

Рассматривая мотивацию в системе управления персоналом как совокупность стимулов, которые определяют трудовое поведение работника или группы работников, необходимо подчеркнуть, что эффективность системы мотивации измеряется степенью осознанности труда работниками, оценивания ими результатов своего труда как блага для организации. Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет его заинтересованность наиболее эффективно выполнять трудовые функции, что в результате ведет и к росту производительности труда на предприятии. Однако актуальна проблема мотивации и стимулирования персонала тем, что существует высокая вероятность возникновения негативных последствий в тех случаях, когда мотивационным процессам в организации не уделяется должное внимание.

Наиболее типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются :

* высокая текучесть кадров;
* высокая конфликтность внутри коллектива и в отношении клиентов;
* низкий уровень трудовой дисциплины и межличностных коммуникаций;
* некачественный труд;
* низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
* сбои в производственном процессе;
* неудовлетворенность сотрудников работой;
* низкий профессиональный уровень персонала;
* безынициативность сотрудников;
* негативная оценка персоналом деятельности руководства;
* неудовлетворительный морально психологический климат;
* нежелание сотрудников повышать свою квалификацию.

Причем анализ перечисленных негативных последствий низкого уровня трудовой мотивации персонала показывает, что большая их часть формируется под влиянием социально-психологических и административных аспектов мотивационного состояния организации. Таким образом, данные проблемы становятся следствием недостаточного внимания к социально-психологическим методам управления трудовой мотивацией. В свою очередь, проблемы, свидетельствующие о низкой трудовой мотивации в организации, напрямую влияют на уровень удовлетворенности трудом персонала, что сказывается как на индивидуальной эффективности сотрудников, так и на общей эффективности функционирования организации.

В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Оценка системы мотивации персонала предприятия является необходимым средством выявления несоответствий между ожиданиями относительно мотивационной политики и сложившейся в конкретном подразделении или организации в целом ситуации, свидетельствующей о реальном уровне мотивационного состояния, общей удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников. Считается некорректным в оценке мотивации персонала организации оценивать всех сотрудников при помощи идентичных показателей, так как необходим индивидуальный подход и к оценке, и к анализу полученных результатов, и к внедрению или усовершенствованию материальных и нематериальных стимулов. Различия в оценке мотивации зависят от следующих признаков: гендерный признак; возраст сотрудника; профессия; территориальный и пр.

Оценка степени мотивации персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных параметров вознаграждения работников организации результатам их трудовой деятельности.

Цель изучения системы мотивации персонала предприятия состоит в установлении и устранении несоответствия действительного мотивационного состояния и уровня удовлетворенности персонала трудом запланированным целям, интересам предприятия, интересам и потребностям сотрудников и клиентов. Кроме того, анализ должен представить убедительные свидетельства того, что мотивационная политика компании распространяется в организации результативно и поддерживается в рабочем состоянии. К основным задачам анализа системы мотивации персонала относят :

* изучение состояния системы мотивации труда;
* оценку эффективности стимулирования персонала предприятия;
* выявление возможностей для улучшения мотивационного состояния организации;
* разработку системы мероприятий для решения выявленных проблем;
* оценку оптимальности принимаемых управленческих решений;
* контроль выполнения предложенных мероприятий.

Главным принципом и условием анализа системы мотивации труда является максимальная объективность. Полученные результаты в ходе анализа должны давать полное представление о том, испытывают ли работники на себе влияние существующей на предприятии системы мотивации, соответствует ли их реакция на воздействие системы мотивации ожиданиям руководства и т.д. Для проведения анализа качества системы мотивации требуется объективно выяснить, насколько отдельные ее элементы и сама система в целом способны повлиять на результаты трудовой деятельности конкретного работника. Кроме того, важными принципами проведения оценки системы мотивации называют:

1. принцип единообразия – каждая проверка осуществляется по единой установленной процедуре, что обеспечивает ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость;
2. принцип системности – планирование и проведение проверок по различным процессам мотивационной системы осуществляется с учетом особенностей структуры данной системы;
3. принцип документированности – проведение каждой проверки определенным образом документируется, с целью обеспечить сохранность и сравнимость результатов оценки системы мотивации;
4. принцип предупредительности – каждая проверка планируется, и персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, области, времени и методах проведения проверки, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия и исключить возможность уклонения персонал;
5. принцип регулярности – проверки должны проводиться с определенной периодичностью, чтобы обеспечить включенность всех процессов мотивационной системы и всех подразделений организации;
6. принцип доказательности – процедуры и методы, используемые в проверках, должны обеспечивать надежность заключений;
7. принцип независимости – проводящие проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя этого подразделения, чтобы исключить возможность необъективных и пристрастных выводов .

Оценка уровня мотивации – сложная методическая проблема. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты из многих областей, которые часто рассматривают две группы показателей: количественные и качественные. Соответственно можно выделить и две группы методов оценки:

1. Оценка мотивации персонала измеряемыми количественными результатами, связанными с производительностью труда конкретного сотрудника, подразделения или организации в целом. Диагностика экономической эффективности стимулирования трудовых ресурсов, показывает, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошёл ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость. Безусловно, для разных отраслей и категорий персонала показатели эффективности стимулирования трудовых ресурсов будут отличаться.
2. Оценка мотивации персонала в качественных показателях – является одним из наиболее эффективных способов получения качественных оценок стимулирования трудовых ресурсов – проведение на предприятии социологических исследований, представляющих анкеты удовлетворённости сотрудников: характером и условиями работы, уровнем заработной платы, применяемыми формами стимулирования. На основе анализа этих опросов делаются выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов. Методы, используемые для оценки мотивации [16]:
   1. Опросы – позволяют получить представление об удовлетворенности персонала. Опрос может быть проведен в форме анкетирования или интервью. Основной недостаток – ответы работников могут быть неискренними из-за влияния фактора «социальной желательности», когда человек стремится выглядеть с лучшей стороны и соответствовать общепризнанным нормам.
   2. Психологические тесты – с их помощью выявляются психологические качества испытуемого. Испытуемый также может оказать влияние на результаты теста при выборе ответов. Такие возможности увеличиваются, если тестируемому известно содержание теста либо критерии его оценки.
   3. Проективные методики – они включают в себя разнообразные методы – ситуации, задания, интервью. Сами вопросы, на первый взгляд, строятся не применительно к респонденту. Это позволяет получить более искренние ответы. Обработать результаты такой оценки могут только профессионалы. Интервью при оценке мотивации персонала обычно осуществляются в целях конкретизации полученной информации или в целях формирования более детального представления об объекте исследования. Применяют, как правило, два типа интервью :

* свободная беседа – проводящаяся с руководством проверяемого подразделения по вопросам его отношения к оцениваемым мотивационным процессам или с работниками подразделения в целях сбора и конкретизации информации. В этом случае исследователь не оказывает непосредственного влияния на поведение собеседника, иногда задавая ему направляющие вопросы;
* формализованное интервью, нацеленное на конкретное формулирование и описание уровня мотивации персонала организации как результата мотивационных процессов. В этом случае роль интервьюера активнее – он задает большое количество вопросов, а собеседник лишь отвечает на них. Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров.

При использовании любой из описанных выше методик опроса следует учитывать следующие моменты:

* опрос должен проводиться в рабочее время и на рабочем месте;
* сотрудник должен быть психологически подготовлен к опросу, обязательно следует учитывать его состояние при проведении интервью;
* следует исключить присутствие начальника или иных заинтересованных в результатах исследования лиц;
* имеет смысл часть опросных листов сделать анонимными, с целью добиться максимально достоверных результатов.

Кроме того, к методам исследования системы мотивации персонала можно отнести наблюдение (например, состояние рабочих мест и мест отдыха, технологическое оборудование, поведение сотрудников, трудовой процесс). Причём результатом могут стать как качественные (условия труда, соответствие трудового поведения требованиям предприятия и др.), так и количественные (время затрачиваемое сотрудниками на выполнение определённых операций) показатели.

Таким образом, система мотивации персонала – упорядоченная совокупность элементов, определяющих, регулирующих и направляющих трудовую жизнь персонала организации – представляет собой открытую подсистему более масштабной системы управления персоналом. Она может быть представлена в виде трехкомпонентной системы:

* первый компонент – совокупность мотивов каждого работника и влияние, которое может оказать на них система;
* второй компонент – система стимулирования, включающая такие элементы как материальное стимулирование, не материальное стимулирование и социальные гарантии;
* третий компонент – сложившаяся под влиянием всех факторов трудовая деятельность работника.

Совершенствованию системы мотивации персонала должна предшествовать её оценка, которая в большинстве случаев осуществляется по количественным и качественным показателям. Безусловно, для разных отраслей и категорий персонала показатели оценки системы мотивации будут различаться.

2. Оценка сложившихся технологий мотивации и стимулирования в ПАО «ВТБ»

* 1. Организационно-экономическая характеристика организации

ПАО «Банк ВТБ» – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала. Уставный капитал Банка составляет 19 997 777 000 рублей. Розничный бизнес является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

Банк ВТБ занимает сильные позиции на отечественном и международном финансовых рынках, являясь одним из российских лидеров по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, управлению активами, в сфере частного банковского обслуживания, корпоративного финансирования и других областях инвестиционного банкинга. В числе клиентов Банка ВТБ - около 4 миллионов физических и порядка 45 тысяч юридических лиц.

В настоящее время банк владеет семью дочерними и зависимыми банками в России, Белоруссии, Армении, Швейцарии и Люксембурге, имеет представительства в Астане (Казахстан), Пекине (Китай), Улан-Баторе (Монголия) и Нью-Дели (Индия). В России региональная сеть банка представлена 32 филиалами, расположенными от Калининграда до Южно-Сахалинска. Общее число офисов, предоставляющих высококачественные банковские услуги, превышает 500. Также банк является членом Российского национального комитета Международной торговой палаты.

Основные направления деятельности филиала ПАО «Банк ВТБ»: расчетно-кассовое обслуживание; кредитование юридических лиц, частных клиентов; вкладные операции; операции с иностранной валютой, с ценными бумагами; депозитарные услуги; все виды услуг по международным банковским картам; аренда индивидуальных банковских сейфов; консультации по всем вопросам работы с Банком.

Управление банком осуществляется в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Банка. В соответствии со ст. 9 устава банка органами управления банком являются:

* общее собрание акционеров;
* совет директоров;
* единоличный (Председатель Правления) и коллегиальный (Правление) исполнительные органы.

Законодательством Российской Федерации и уставом банка определены перечни решений, которые принимаются исключительно Общим собранием акционеров, и решений, которые принимаются Советом директоров.

Высшим органом управления банка является Общее собрание акционеров. Совет директоров банка осуществляет общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом от 26 декабря 1995 года №208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом банка к компетенции Общего собрания акционеров.

Банк ВТБ располагает самой современной технологической базой для осуществления различных финансовых операций в интересах своих клиентов. В частности, Банк оказывает такие услуги как:

* проведение денежных переводов;
* проведение операции по текущим счетам;
* выплата дивидендов;
* оказание депозитарных услуг;
* операции с монетами из драгоценных металлов и слитками золота.

Региональная сеть банка покрывает значительную часть территории России. Это позволяет клиентам Банка получать весь комплекс качественных банковских услуг независимо от того, в каком месте страны они живут или находятся.

Организационная структура Банка ВТБ является вертикальной, т.е. носит иерархический характер. К органам управления банка относятся: Собрание акционеров, Совет директоров, Правление во главе с Председателем. Высшим органом управления является Собрание акционеров, которое обычно организуется один раз в год, но может носить и внеочередной характер. Данные по организации управления в ПАО «Банк ВТБ» представлены в приложении. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью банка. Количественный состав Совета директоров утверждается Общим собранием акционеров, но не может быть менее 5 человек. К компетенции Совета директоров относятся важнейшие направления деятельности и дальнейшего развития банка. Руководство текущей деятельностью осуществляется коллегиальным органом – Правлением, и единоличным – Председателем Правления. Также в организационной структуре банка задействованы и тематические Комитеты, работающие на регулярной основе: кредитный, инвестиционный, технологический, по стратегии, по управлению активами и пассивами, по клиентской политике, по корпоративному управлению и вознаграждениям.

Банк предоставляет широкий комплекс услуг по обслуживанию внешнеэкономический деятельности клиентов, начиная со стадии подготовки контракта, заполнения паспорта сделки и заканчивая контролем над исполнением обязательств по контракту. На стадии переговоров банк проводит экспертизу платежных условий внешнеторгового контракта (выбор наиболее выгодной формы расчетов). После подписания контрактов клиентам оказывается помощь в составлении паспорта сделки по контрактам, предполагающим расчеты в рублях и иностранной валюте и других документов валютного контроля. Проводится проверка соответствия условий внешнеторгового контракта валютному законодательству РФ.

Банк при обслуживании внешнеторговых контрактов своих клиентов активно использует документарные формы расчетов, гарантирующие защиту интересов клиента. Банк имеет широкую сеть представительств во многих странах для осуществления сделок с нерезидентами. Отсюда многие небольшие банк открывают счета лоро в Банке для осуществления расчетов по внешнеэкономической деятельности.

* 1. Анализ основных социально трудовых показателей деятельности организации

В ПАО «Банк ВТБ» достаточно важным вопросом будет отследить проблему текучести кадров. Существует два типа текучести кадров: активная и пассивная. Активная текучесть обусловлена неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.п.). Пассивная текучесть связана с неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированность, систематическое невыполнение обязанностей, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.)

В численность уволенных входят все работники, оставившие работу в организации, независимо от оснований прекращения трудового договора.

Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено из банка за последние 3г. (табл.1).

Таблица 1 – Уволенные из банка за период с 2015 по 2017гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015г (чел.) | 2016г (чел.) | 2017г (чел.) | Итого | |
| Среднесписочное число работников | 8730 | 8702 | 8685 | чел. | % |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Всего:  По сокращению штатов  По собственному желанию  По переводу  Уход на пенсию  За появления на работе в нетрезвом состоянии и прогулы | 15  1  6  4  2  2 | 28  9  8  4  4  3 | 18  –  6  6  3  4 | 62  10  20  14  9  9 | 100  16,13  32,26  22,57  14,52  14,52 |

Из таблицы видно, что в ПАО «Банк ВТБ» достаточно стабильная ситуация с количеством уволенных сотрудников, так как разница между годами почти не заметна. Большинство работников (32,79%), уволенных из банка за последние три года, ушли по собственному желанию и практически все они работники более низкого звена структуры предприятия. Это означает, что условия, созданные для работы с клиентами, не соответствуют потребностям и желаниям работников. На втором месте – перевод сотрудников в другие банки (22,95%), что может также указывать на некоторые недостатки в системе управления персоналом. Также в 2016г. очевидно проведение некоторого сокращения сотрудников предприятия, что говорит о выявлении банком своих слабых мест и проведении реструктуризации. Заметно, что проблема по поводу сотрудников, нарушающих трудовую дисциплину предприятия, постепенно увеличивается по сравнению с 2015г., что не является для банка такого уровня хорошим знаком.

Стоит рассчитать абсолютное и относительное изменение численности работников ПАО «Банк ВТБ».

Абсолютное изменение рассчитывается как разность между отчетным и базисным периодом, где за базисный взят 2015 год:

1) 2015 – 2016гг: 8702 – 8730 = –28 человек.

2) 2015 – 2017гг: 8685 – 8730 = –45 человек.

Расчет относительного отклонения в виде темпа прироста рассчитывается как соотношение отчетного периода к базисному, взятому здесь 2015 году умноженное на 100% за разницей 100%:

1) 2015 – 2016гг: 8702 / 8730 \* 100% – 100% = –0,32%

2) 2015 – 2017гг: 8685 / 8730 \* 100% – 100% = –0,52%

Таким образом, на предприятии наблюдается слабая тенденция к увеличению численности увольняющихся сотрудников, причем наибольший процент ушедших с данной работы был связан с активной текучестью персонала, а наименьший процент – с пассивной.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров для отражения движения персонала в организации. Для этого воспользуемся следующей формулой:

Кт = Чу / З \* 100, (1)

где Кт – коэффициент текучести кадров;

Чу – число уволенных сотрудников;

З – среднее число сотрудников занятых в течение года;

1) 2015 год: Кт = 15 / 8730 \* 100 = 0,17%

2) 2016 год: Кт = 28 / 8702 \* 100 = 0,32%

3) 2017 год: Кт = 18 / 8685 \* 100 = 0,21%

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии ПАО «Банк ВТБ» абсолютно стабильная ситуация на 2017 год исходя из коэффициента текучести кадров, который значительно ниже пороговых значений в 3–5%. Это значит, что банк постоянно проводит мероприятия по предвосхищению ситуаций, вызывающих отток сотрудников из компании.

В численность принятых включают лиц, зачисленных в отчетном периоде в организацию приказом (распоряжением) нанимателя о приеме на работу. Произведем расчет прибывших сотрудников и других коэффициентов в ПАО «Банк ВТБ» за период с 2015 по 2017гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Расчет коэффициентов движения кадров в ПАО «Банк ВТБ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Численность работников | | |
| 2015г. | 2016г. | 2017г. |
| 1 | Среднесписочная численность работников, чел. | 8730 | 8702 | 8685 |
| 2 | Принято на работу всего, в т.ч.: | 18 | 26 | 25 |
| 2.1 | – принято нанимателем | 10 | 11 | 13 |
| 2.2 | – по направлению из числа окончивших учебные заведения | 3 | 9 | 6 |
| 2.3 | – переведенных из других организаций | 2 | 4 | 3 |
| 3 | Оборот по приему, % | 0,21 | 0,30 | 0,29 |
| 4 | Уволено – всего | 15 | 28 | 18 |
| 5 | Оборот по увольнению, % | 0,17 | 0,32 | 0,21 |
| 6 | Число работников, проработавших в организации в течение года (с 1 января по 31 декабря включительно) | 8672 | 8668 | 8651 |
| 7 | Коэффициент постоянства кадров, % | 99,34 | 99,61 | 99,61 |

Оборот по приему:

1) на 2015г.: 18 / 8730 \* 100% = 0,21%

2) на 2016г.: 26 / 8702 \* 100% = 0,30%

3) на 2017г.: 25 / 8685 \* 100% = 0,29%

Рост данного коэффициента по сравнению с базовым периодом свидетельствует о динамике развития организации.

Оборот по увольнению:

1) на 2015г.: 15 / 8730 \* 100% = 0,17%

2) на 2016г.: 28 / 8702 \* 100% = 0,32%

3) на 2017г.: 18 / 8685 \* 100% = 0,21%

Исходя из полученных результатов ПАО «Банк ВТБ» набирает сотрудников в достаточном для покрытия количестве выбывших, то есть на предприятии не происходит застой работы, и увеличиваются постепенно масштабы компании.

Коэффициент постоянства кадров:

1) на 2015 год: 8672 / 8730 = 99,34%

2) на 2016 год: 8668 / 8702 = 99,61%

3) на 2017 год: 8651 / 8685 = 99,61%

Этот показатель должен в идеальном состоянии стремиться к 1, что мы и наблюдаем в ПАО «Банк ВТБ»

. Он характеризует наличие ра­ботников, которые трудятся на данном предприятии продолжитель­ный срок, и рассчитывается в виде удельного веса числа работников со стажем пять и более лет в общей совокупности работающих. Вы­сокое значение данного коэффициента обычно свидетельствует о наличии единой сплоченной команды, способной с успехом дос­тигать поставленных целей.

* 1. Анализ и оценка мотивационной и стимулирующей систем

Основной акцент в системе стимулирования персонала Банка ВТБ сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда, то есть оно обеспечивает как минимум гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, а также его своевременную выплату в полном объеме. Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца. Должностные оклады руководителям, техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда работников действует повременно–премиальная система оплаты труда, которая производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

* премия за выполнение и перевыполнение планов;
* единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий;
* премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;
* единовременное поощрение работников к юбилейным датам;
* единовременное вознаграждение за выслугу лет;
* вознаграждение за непрерывный стаж работы;
* вознаграждение по итогам года.

Для поддержания уровня квалификации работников проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации, а затем совершаются кадровые перестановки. Также ввиду ежегодного изменения законодательной базы Российской Федерации проводится переподготовка персонала, благодаря которой учитывается все то, что затронуло экономику страны.

Таким образом, проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер премии для сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. Для того чтобы выяснить, какие факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности сотрудниками компании был проведен опрос. В этом опросе было отобрано 230 человек, из которых 154 сотрудника низшего и 76 сотрудников высшего звена. Им была предоставлена возможность выбора трех факторов из предложенных семи в порядке значимости для них в данный момент времени. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, мотивирующие к трудовой деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование мотива | Количество чел. | | % | |
| Сотрудники низшего звена | Сотрудники высшего звена | Сотрудники низшего звена | Сотрудники высшего звена |
| 1 | Материальная мотивация сотрудников | 148 | 64 | 96,1 | 84,21 |
| 2 | Условия труда | 142 | 59 | 92,21 | 77,63 |
| 3 | Хорошая атмосфера в коллективе | 127 | 57 | 82,47 | 75 |
| 4 | Возможность карьерного роста | 83 | 70 | 53,9 | 92,11 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уважение со стороны руководства | 83 | 47 | | 53,9 | 61,84 |
| Стабильность предприятия | 58 | 35 | | 37,66 | 46,05 |
| Гибкий рабочий график | 39 | 28 | | 25,32 | 36,84 |
| Итого респондентов: | 154 | | 76 | 100 | 100 |

Следует отметить, что большинство опрошенных сотрудников низшего звена предприятия выбрали материальную мотивацию сотрудников и условия труда (96,1% и 92,21% соответственно) – рядовые работники, к которым относятся, например, сотрудники отдела кассовых операций, бухгалтерии, юридического отдела и другие. Остальные мнения в половине случаев (53,9%) разделились между возможностью карьерного роста и уважением со стороны руководства компании. Те сотрудники, которые находятся на более высокой должности, такие как начальники отделов, выбирают приоритетно возможность карьерного роста и только потом такой фактор как материальная мотивация сотрудников. Для 77,63% сотрудников высшего звена предприятия важны условия, в которых они трудятся, а для 75% еще и хорошая атмосфера в коллективе. Два таких фактора как стабильность предприятия и гибкий рабочий график остались в наименьшем приоритете у работников, ввиду уже состоявшейся уверенности в устойчивости компании ПАО «Банк ВТБ» и отсутствии необходимости в свободном режиме труда.

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, материальная мотивация и хорошие условия труда наряду с положительной атмосферой в коллективе, а для рядовых работников – сначала материальная мотивация, а потом уже нормальные условия труда и социально-психологический климат. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой мотивационный подход.

1. Предложения, рекомендации и мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала

В ходе анализа системы мотивации сотрудников на предприятии ПАО «Банк ВТБ» было выявлено, что на данный момент компания находится в стадии активного внедрения системы мотивации, тем самым максимально старается оптимизировать кадровый потенциал предприятия.

Банк постоянно проводит мероприятия по предупреждению ситуаций, вызывающих отток сотрудников из компании. Например, такие как:

1. Улучшение системы адаптации – позволяет новым сотрудникам быстрее привыкнуть к работе и коллективу и уменьшает вероятность ухода сотрудника в первый год.
2. Удобный график работы – рабочий день стандартной продолжительности с 9:00 до 18:00, наличие перерыва на обед с 13:00 до 14:00 и технических перерывов в течение дня.
3. Материальное стимулирование – премирование по результатам работы, перед праздниками, по окончании года или важного проекта.
4. Нематериальное стимулирование – почетная доска с фотографиями лучших сотрудников месяца, а также выдача грамот за выдающиеся успехи в работе.
5. Внимательное отношение к проблемам сотрудников – своевременное оказание помощи сотруднику (материальную/нематериальную) или возможность отпускать его раз в неделю уйти пораньше (забрать ребенка из детского садика) и т.п.
6. Мероприятия по сплочению коллектива – корпоративные праздники в связи с государственными праздниками, тематические собрания, где люди общаются на равных, что обеспечивает возможность узнать друг друга лучше и быстрее сработаться.
7. Перспектива карьерного роста для каждого – возможность получить повышение любому сотруднику, а не только из числа приближенных к начальству.
8. Улучшение условий труда – современная техника, лицензионные программы, возможность получения технической поддержки, своевременное обеспечение канцелярскими предметами.

Но есть замечание по поводу сотрудников, позволяющих себе прогуливать работу. Чтобы исключить такие ситуации ПАО «Банк ВТБ» следует провести ряд мероприятий, предвосхищающих случаи появления сотрудников в нетрезвом виде, а также опоздания сотрудников без уважительной причины. Такими решениями будут являться: введение системы карточек на предприятии, по которым будет проводиться отметка о том, в какое время пришел и ушел работник с рабочего места.

Как уже было сказано ранее каждый человек низшего или высшего звена компании по-своему реагирует на тот или иной стимул, поскольку реакция является продуктом работы сознания индивида, сравнительной оценки ценности предоставляемого блага и иных благ и издержек. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования, разработанных современным менеджментом. Помимо перечисленных ранее методов мотивации и стимулирования сотрудников, также есть ряд рекомендаций, которые можно внедрить для максимального удовлетворения сотрудников ПАО «Банк ВТБ»:

1. Участие в прибылях – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (управленческие кадры)
2. Участие в акционерном капитале – покупка акций предприятия по льготным ценам, безвозмездное получение акций, дивиденды.
3. Стимулирование свободным временем – регулирование времени занятости с помощью: предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска;

* организация гибкого графика работы;
* сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда.

1. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом – выделение средств на оплату транспортных расходов тем сотрудникам, которые осуществляют продажу услуг клиентам в разъезде.
2. Сберегательные фонды – организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Банке ВТБ. Существование личных режимов накопления средств.
3. Организация питания – выделение средств на организацию питания в фирме, выплата субсидий на питание.
4. Стипендиальные программы – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне).
5. Программы жилищного строительства – выделение средств на собственное строительство жилья или ипотеку под сниженный процент.
6. Страхование жизни – страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, повлекшем смертельный исход, сумма удваивается. Не исключается и вариант страхования в компании, с которой сотрудничает Банк ВТБ по сниженной процентной ставке.
7. Медицинское страхование – медицинское страхование сотрудников и членов их семей.

Благодаря этим системам мотивации ПАО «Банк ВТБ» сможет не только привлечь больше наемных работников, например, для проведения в случае необходимости реструктуризации кадров и покрыть прибывшими сотрудниками выбывших, но и удержать и удовлетворить уже имеющихся сотрудников предприятия.

Роль мотивации персонала на любом предприятии достаточно велика. В силах работодателя создать такие условия труда, где работнику захочется работать с полной отдачей. Главное грамотно подойти к разработке и внедрению стимулирующих методов.

Таким образом, благодаря системам мотивации можно создать оптимальную модель управления персоналом на ПАО «Банк ВТБ», что улучшит основные финансовые показатели компании и позволит ей расширить свою рыночную долю.

В компании ПАО «Банк ВТБ» система стимулирования строится на следующих основных принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, способность к трансформации и тиражированию, результативность, эффективность, последовательность, наличие обратной связи, что и позволяет ей существовать в эффективной форме.

Пока в компании система стимулирования не нуждается в рекомендациях по ее улучшению, но в случае нарушения ее стабильности следует, прежде всего, начать с существующей системы оплаты труда и премирования, льгот и социального обеспечения как наиболее затратного направления расходов предприятия

Технологии управления персоналом представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Технология – это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектам. ПАО «Банк ВТБ» следует обратить внимание на разнообразие существующих форм технологий управления персоналом для того, чтобы оптимально проводить процесс руководства кадрами. Для первоначального знакомства с технологией управления персоналом предлагается три группы:

1. Технология найма, оценки и отбора персонала. Сюда можно отнести: деловую оценку и отбор персонала, организацию отбора претендентов на вакантную должность, подбор и расстановку кадров, организацию аттестации персонала.
2. Технология управления профориентацией, адаптацией и обучением персонала – проведение социализации и профориентирования персонала, а также адаптации сотрудников только прибывших на предприятие.
3. Технология управления развитием и поведением персонала – к ней относится деловая карьера – продвижение личности в какой-либо сфере деятельности – управление кадровым резервом.

Для того чтобы получить персональную информацию о сотруднике, отдел кадров может использовать легитимные способы, имеющие правовую основу. Стоит отметить, что технология управления персоналом предполагает, что все группы взаимосвязаны между собой. Практика показывает, что они не могут быть реализованы одна без другой, так как их можно назвать базовыми. Предполагается также использование современных технологий управления персоналом, основанных на опыте отечественных и зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности, чтобы реализовать уже проверенные на российском рынке схемы технологий управления персоналом.

Результатом реализации программы по совершенствованию стимулирования персонала будет превращение человеческих ресурсов в конкурентное преимущество организации. Наиболее полно влияние стимулирования на трудовое поведение работников проявится в тех функциях, которое оно выполняет.

1. Экономическая функция – в результате роста трудовой активности повышается производительность труда работников, повышается качество оказываемых услуг, экономятся различные виды ресурсов, прибыль формируется в большом объеме.
2. Нравственная функция – если стимулирование является побуждением к активности, то в результате стимулирующего внешнего воздействия у человека формируется активная жизненная позиция, самодисциплина и самоконтроль.
3. Социальная функция – путем материального стимулирования доходы населения приумножаются, что воздействует на формирование социальной структуры общества и может привести к смене социального статуса работника.
4. Социально-психологическая функция – причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствует удовлетворению потребностей человека в стабильности и социальной принадлежности.

Как и в любой другой организации в ПАО «Банк ВТБ» технологии управления персоналом должны быть использованы только на нормативной основе, когда все действия сотрудников отдела кадров и руководителей компании строго регламентируются, так как разрабатывать и использовать в своей работе кадровые технологии имеют право только те лица, которые обладают необходимой квалификацией. Личное достоинство работника при проведении оценки не должно быть ущемлено, нельзя нарушать права человека и разглашать информацию, не имеющую отношения к профессиональным обязанностям человека. Кроме того, следует подробно объяснить методику всем сотрудникам, чтобы у них не оставалось вопросов.

Еще одним важным моментом является то, что все результаты, полученные при оценке, должны быть закреплены нормативными актами предприятия. Это повысит доверие сотрудников компании, снизит вероятность возникновения субъективизма при использовании технологий управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить теорию потребностей А. Маслоу, теорию ожиданий В. Врума, Теорию X и Y Д. МакГрегора, теорию двух факторов Ф.Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

В первой главе было дано понятие мотивации, стимулирования, изучены принципы мотивации и стимулирования, рассмотрены методы мотивации персонала и перечислены теории мотивации персонала: содержательные и процессуальные. Во второй главе был проведен анализ текучести кадров ПАО «Банк ВТБ» и ее основные показатели, а также рассчитаны обороты по приему и увольнению сотрудников организации. Затем было проанализировано наличие существующих в ПАО «Банк ВТБ» материальных и нематериальных систем стимулирования персонала для того чтобы в дальнейшем выработать предложения по их совершенствованию, как и всей системы управления мотивацией в целом. В результате чего выяснилось, что на предприятии для разных уровней структуры кадров должна осуществляться разные факторы, стимулирующие к трудовой деятельности. Для большинства сотрудников низшего звена наиболее значимым является материальное стимулирование, а вот для работников управленческого персонала – возможность карьерного роста и только на втором месте финансовое вознаграждение.

В третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала, а также технологии и процедуры стимулирования сотрудников, были разработаны факторы депремирования персонала в системе мотивации ПАО «Банк ВТБ». При успешной реализации всех мероприятий в этом предприятии, в дальнейшем можно будет применить их и в других компаниях группы «ВТБ», так как эффект, который они могут принести, значительно больше затрат, которые несет компания, вводя их в действие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бадикова К.Н. Совершенствование системы стимулирования персонала. // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 1. № 41. С. 87-90.
2. Бексултанова А.И. Система стимулирования эффективной деятельности работников. // Молодой ученый. 2016. № 1 (105). С. 312-314.
3. Буданова, М. В., Афонина, С. А. Методика анализа системы мотивации труда персонала промышленного предприятия / М. В. Буданова, С. А. Афонина // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8 (206). – С. 83–88. (6)
4. Гаврилина Т.К.Содержание и опыт применения процессуальных теорий мотивации в практике управления современных банков. // В сборнике: Наука и искусство управления Материалы IV Международного конкурса научных работ. 2017. С. 64.
5. Гелета И.В., Калинская Е.С., Кофанов А.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. пособие. – М.: Магистр, 2010. – С. 303.
6. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации. // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1 (99). С. 149-153. (10)
7. Долженко, Р. А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала [Текст] / Р. А. Долженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 (165). – С. 70–75.
8. Закирьянова Л.Р., Стожко К.П. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях. // Молодежь и наука. 2016. № 10. С. 15.
9. Кибанов А.Я., Чуланова О.Л., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. // Москва, 2016. Сер. Научная мысль
10. Киселёва Ю.А., Коротицкая В.В. Применение процессуальных теорий мотивации на современных предприятиях. // В сборнике: Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы сборник статей II Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 197.
11. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга, М.: Вильямс, 2002.
12. Максимова К.В. Особенности развития корпоративной культуры в организациях современной России. // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2015. № 4. С. 49-54.
13. Региональный менеджмент Пауков С.В. 2015. С. 364-389
14. Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В. Мотивация персонала к труду как фактор повышения эффективности функционирования отечественных предприятий. // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 282-285.
15. Петрова М.П. Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда. // Форум молодых ученых. 2017. № 1 (5). С. 460-463.
16. Полещук Г.Г. Оптимизация системы стимулирования персонала путем внедрения игровых технологий. // В сборнике: Системное обеспечение условий достойного труда материалы I Всероссийской научно-практической конференции. Сибирский государственный университет путей сообщения. 2017. С. 108-115.
17. Роговец, И. В. Методические основы оценки уровня мотивации продвижения персонала / И. В. Роговец // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. (38)
18. Рослав Д.А. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации. // Торговля, предпринимательство и право. 2016. № 2. С. 75.
19. Руднева Е.Ю., Сердюк Е.А. Проблемы формирования и развития системы мотивации труда на современном предприятии. // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. 2016. Т. 2. № 1. С. 163-167.
20. Сибирина Т.Ф., Полубояринова А.Н., Титова Е.В., Солохина Е.Ю. Практическое применение теорий мотивации в менеджменте. // Ачинск, 2016.
21. Ускова М.С., Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере. // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 2-2 (13). С. 170-177.
22. Филиппова Т.С. Совершенствование мотивационных механизмов на базе системы ключевых показателей эффективности (кpi). // Электронный мультидисциплинарный научный журнал с порталом международных научно-практических конференций Интернетнаука. 2016. № 7. С. 31-41.
23. Чуланова О.Л. Эффективность внедрения технологии грейдинг при мотивации и стимулировании персонала. // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 2 (19).
24. Яковенко С.Н., Смолякова Н.В. Экономический анализ: Учеб. – практ. пособие. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2017. – С. 179.