

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения (заочники)  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа**

Тема работы

<b>Совершенствование системы мотивации персонала Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке</b>
---

УДК 005.32:331.101:3(571.63)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Неклюдова Ирина Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»)

Профессиональные компетенции		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24ПК1,2,3,4,5,6,7,8,9,11, 12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29, 30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47, 48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,6 6,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп.1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39, 46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,3 70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п.1.4), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
Универсальные компетенции		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п.2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп.1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Неклюдова Ирина Алексеевна

Тема работы:

**Совершенствование системы мотивации персонала Региональной Дирекции ПАО АКБ  
«Приморье» по г. Находке**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 560/с от 01.02.2017

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Экономика организации», «Лидерство и управление командой».
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебные пособия.
5. Лекции.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: раскрыть понятие мотивации, определить виды и формы, мотивации персонала, выявить особенности системы мотивации в выбранной организации;</p> <p>2. Цель – разработать проект по совершенствованию системы мотивации персонала по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье».</p>
--	---

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

**1. Теоретические основы мотивации персонала в организации.**

**2. Анализ системы мотивации персонала отдела по обслуживанию физических и юридических лиц**

**3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по обслуживанию физических и юридических лиц**

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	
--	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Неклюдова Ирина Алексеевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	20
01.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	15
01.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	25
10.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	40
Итого:		100
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

**РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа \_\_\_\_\_ 66 \_\_\_\_\_ с., \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ 3  
\_\_\_\_\_ табл., \_\_\_\_\_ 40 \_\_\_\_\_ источников, \_\_\_\_\_ 5 прил.

Ключевые слова: мотивация, система, персонал, банк, совершенствование, обслуживание, эффективность.

Объектом исследования является ПАО АКБ «Приморье» г. Находка.

Предмет исследования - мотивация персонала.

Цель дипломной работы - разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.

В соответствии с данной поставленной целью, поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования системы мотивации персонала;

2. Дать организационно-правовую характеристику Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье».

3. Провести анализ системы мотивации сотрудников группы по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке;

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке;

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию мотивации персонала.

Структура дипломной работы включает введение, три главы основного текста, заключение, список использованных источников

Во введении обоснована актуальность исследования, определены объект и предмет исследования, поставлены цель и задачи, описана методология дипломной работы.

Первая глава дипломной работы посвящена изучению теоретических и методологических аспектов мотивации персонала. В главе приведено понятие и виды мотивации, указаны значения мотивации труда и удовлетворенность трудом в системе мотивации персонала.

Во второй главе дается общая характеристика организации ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке, проведен анализ системы мотивации персонала отдела по обслуживанию юридических и физических лиц.

В третьей главе даются рекомендации Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами, и приведены расчеты экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Заключение представляет собой краткий обзор основных выводов, сделанных в ходе написания дипломной работы.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	11
<b>ГЛАВА 1.ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> .....	13
1.1.Сущность понятия мотивации трудовой деятельности.....	13
1.2.Виды мотивации.....	18
1.3.Удовлетворенность трудом в системе мотивации персонала.....	22
1.4.Значение мотивации труда банковского персонала.....	29
<b>ГЛАВА 2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ПАО АКБ «ПРИМОРЬЕ» ПО Г. НАХОДКЕ</b> .....	34
2.1. Организационно правовая характеристика Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.....	34
2.2. Анализ системы мотивации персонала отдела по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.....	39
2.3. Анализ систем мотивации сотрудников в ПАО "Сбербанк" в г. Находка....	43
2.4. Сравнение двух конкурирующих организаций по системам мотивации....	46
2.5.Итоговое заключение по системе мотивации группы по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.....	47
<b>ГЛАВА 3.РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ПАО АКБ «ПРИМОРЬЕ» ПО Г. НАХОДКЕ</b> .....	50
3.1.Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.....	50
3.2. Расчёт экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	61
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ СПИСОК</b> .....	63
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ 1</b> .....	67
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b> .....	68
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3</b> .....	69
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4</b> .....	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5</b> .....	71



## ВВЕДЕНИЕ

Мотивирование труда на сегодняшнее время остается одной из наиболее явных проблем современного российского производства.

Проблема мотивации является центральной проблемой в управлении персоналом в России на сегодня. В реальное время для высокоэффективной деятельности каждой организации, требуется достижения стратегических целей, удержания крепких позиций на рынке, организации необходимо привлечь, заинтересовать и удержать высококвалифицированный персонал [1].

Мотивация - это прямое отношение к итогам работы. И сейчас она играет более значимую роль в жизни любого менеджера, чем когда-либо ранее. Время, когда руководители просто могли сказать своим подчиненным, что им делать, уже прошли. Теперь подчиненные наиболее требовательны к своим нанимателям, чем раньше. Они стремятся понимать, что происходит в компании, хотят принимать участие в ее жизни. У сотрудников есть свои идеи и они хотят, чтобы к ним прислушивалось руководство. [15].

Чтобы сотрудникам нравилась их работа, им необходимо чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную значимость. Если персонал доволен своей работой, то они делают ее на отлично. Если персонал не мотивирован, это может проявляться по-разному: увеличивается число прогулов, работники огромное количество времени тратят на личные разговоры по телефону и решение собственных проблем, опаздывают и задерживаются на обедах, ни на минуту не задержатся на работе, чтобы решить не законченные рабочие дела. Кроме этого, из-за недостатка заинтересованности в работе, снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников нет желания брать на себя ответственность ни за себя, ни за выполняемую работу [2].

Актуальность данной темы очевидна, потому что мотивированный персонал - это залог продуктивной работы и целенаправленного движения

организации для достижения ее стратегических целей и упрочнения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является глобальной темой, важность которой возрастает в современных условиях.

**Теоретический объект:** система мотивация персонала.

**Предмет проекта:** система мотивации персонала отдела по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.

**Эмпирический объект:** 15 сотрудников отдела по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке; документационное обеспечение системы мотивации группы по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье».

**Цель проекта:** разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.

**Задачи:**

1. Рассмотреть теоретические основы формирования системы мотивации персонала;

2. Дать организационно-правовую характеристику Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье».

3. Провести анализ системы мотивации сотрудников группы по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке;

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке;

**Методы:** анализ документов, беседа, опрос.

## **ГЛАВА 1.ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **1.1.Сущность понятия мотивации трудовой деятельности**

Мотивы труда для сотрудника считаются частью всей совокупности мотивов человека. Они создаются, если в распоряжении общества (либо субъекта управления) существует нужное количество благ, подходящих социально потребностям человека. Для получения данных благ необходимы трудовые старания сотрудников. Именно труд раскрывает возможность сотруднику приобрести данные блага с минимальными материальными расходами и нравственными издержками, чем прочие виды деятельности[18].

Мотив – побудительный фактор поведения и действий человека, появляющаяся под влиянием его потребностей и заинтересованностей и представляющая собой имидж ожидаемого человеком блага.

Мотив формируется целевым состоянием «человек-среда», что само по себе важнее или удовлетворительнее наличного состояния. Мотив как осмысленное желание к конкретному действию, создается согласно, как человек предусматривает, дает оценку, обдумывает условия, в которых он находится, и понимает задачи, которые перед ним встают. Из отношения к ним и появляется мотив в его определенной содержательности, требующийся для реального жизненного действия или поведенческого акта. Мотив как желание – это источник действия, его формирующий. Но чтобы стать таким, ему необходимо сформироваться [3].

Мотив труда - это побудительный фактор трудовой деятельности человека, стимулированная его заинтересованностями и потребностями, удовлетворенность которых возможно с помощью приобретения благ, являющихся жизненной потребностью, с минимальными моральными и материальными издержками.

50% сотрудников тратят на собственную работу столько стараний, чтобы только ее не потерять. 80% работников имеют все шансы, если захотят, достичь значительно более высоких и значимых результатов в своей деятельности.

Формирование мотива к труду отображает процесс появления мобильных взаимосвязей нужд с отвечающими их удовлетворению объектами (благами). Данный процесс происходит в несколько этапов:

1 этап - осознание человеком своих нужд и потребностей, удовлетворить которые можно с помощью труда (деятельности);

2 этап - представление благ, которые человек способен приобрести в качестве вознаграждения за труд;

3 этап - мысленное (идеальное) создание того процесса, с помощью которого осуществляется связь между нуждами и благами, которые их удовлетворяют. На данном этапе происходит оценивание расходов, которые человеку необходимо понести для приобретения желаемого, и соотнесение данных затрат с удовольствием от получения желаемого – установление «стоимости» трудовой активности;

4 этап – осуществление действия, удовлетворение потребности и приобретение вознаграждения [4].

Формирование мотива труда подразумевает наличие некоторых компонентов, формирующих его структуру: потребность, которую работнику необходимо удовлетворить; благо, которое способно эту потребность; трудовое действие и содействие, требуемое с целью получения блага; «цена» трудового действия как физические и моральные издержки на трудовую активность. Трудовая мотивация - внутреннее желание человека удовлетворять свои потребности с помощью трудовой деятельности.

Данная значимая информационная часть дает представление работодателю о том, какие ожидания от работы имеет конкретный сотрудник в данное время; что для него наиболее важно в трудовой активности, что - уходит

на второй план, а что - совершенно не важно; доволен ли он своим настоящим положением и что ему хотелось бы изменить[20].

Управление персоналом считается одной из важных областей жизнедеятельности организации, способной неоднократно увеличить его результативность. Методологически - данная область управления сотрудниками и социальным развитием коллектива. Задачами новых управленцев персонала состоит в том, чтобы реализовать кадровую политику по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. Поэтому они стараются увеличить свои функции, и от прямо кадровых вопросов стараются переходить к исследованию и разработке систем стимулирования труда, управлению проф движением, предупреждению конфликтов, исследованию рынка ресурсов труда.

Труд – это осмысленная, энергозатратная, общепринятая целесообразная деятельность человека, к ней необходимо приложить усилия и осуществление работы. С помощью труда человек модифицирует предметы природы и приспособляет их для удовлетворения собственных нужд. Для этого сформировался мотив к трудовой деятельности, блага, находящиеся в распоряжении предприятия, и необходимые потребности сотрудников должны связывать непосредственно труд. Однако решение в пользу реализации того или другого действия люди принимают, обдумав все «за» и «против», то есть установив «цену» своего труда. Данная цена в этом случае понимается как издержки морального и материального характера, связанные с реализацией трудового действия[27].

К примеру, удовлетворить материальные потребности современному человеку возможно с помощью обмена денежных средств на нужные ему для удовлетворения потребностей товары или услуги. В этом случае его важная потребность – иметь денежные средства. Каким способом их получить? 1-ый, и наиболее явный путь для современного человека, - заработать. Если для сотрудника данный путь является единственным, или главным источником удовлетворения его потребности, сформируется мотив к деятельности – мотив к

труду. Однако нынешнее общество понимает и некоторые другие возможности – выиграв деньги играя в лотерею, заложив в ломбард свои ценности, взяв в долг, и даже украв, что-либо чужое. В случае если какой-то из данных типов деятельности предполагает меньше затрат энергии, терпения и сил со стороны человека, будет удовлетворять потребности и появится возможность получить желаемое благо, то сформируется мотив к данному виду деятельности, а не к труду. Какой из типов деятельности все таки выберет человек в конкретных условиях актуализации необходимости в деньгах – зависит от многих условий. В формировании мотивов определяющую роль, наравне с заложенными природой особенностями человека, представляют образ, степень и качество жизни его семьи и близкого социального окружения. Непосредственно из них проходит овладение реальными (а не диктуемые обществом и окружающими) ценностных ориентацией и социальных норм.[30].

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации[14].

Работать человека стимулирует потребность получения материальных благ не только для себя, но и для своей семьи, стремление заниматься интересным делом, желание самовыражаться (в этом случае посредством труда), то есть побуждения личного, индивидуального характера, кроме того понимание потребности приносить пользу обществу, стремление помогать другим людям, общественная установка на потребность труда, то есть побуждения общественного характера. Природа и степень мастерства сотрудника, проявляемые им в труде, обусловлены содержанием труда, а пределы социального развития человека как личности формируются характером труда, создавая необходимость в труде как в виде деятельности, обладающей независимую ценность для человека[40].

В современном обществе, человек в целом не имеет других методов осуществления собственных нужд, кроме как с помощью трудовой

деятельности. Однако при этом реализация трудовой деятельности совершается у различных людей по-разному: у первых - с задором и «огоньком», у вторых – с неохотой и «скрипом», у третьих – с неизбежностью, у четвертых – с наслаждением и радостью[35].

Жить и трудиться в обществе, невозможно не зависеть в решениях и поступках от влияния общества. На создании мотивации оказывает воздействие социальная среда, характерные черты содержания и характера труда, образ жизни семьи и близкого социального окружения, диктуемые в обществе морально-этические нормы и нравственные установки.

По этой причине подход к эффективному управлению современным сотрудникам проходит через понимание мотивации труда. Только понимая то, что движет человеком, что побуждает его к трудовой деятельности, какой мотив лежит в основании его действий, можно попробовать создать продуктивную систему форм и методов управления трудовыми процессами, так же ответить на вопросы о том, что способствует тому, что некоторые сотрудники в одних и тех же условиях работают с энтузиазмом и удовольствием, а другие ворчат и постоянно чем-то довольны? Почему для получения более высокого результата первого работника необходимо похвалить, а второму больше платить?

От мотивации зависит, как, в какой отрасли будут применены способности и возможности человека. Ею обусловлены насыщенность и настойчивость в осуществлении выбранного действия и достижении его результатов. Мотивация труда – это ориентация на деятельность, сформированная с помощью совокупного действия мотивов и стимулов, побуждающих сотрудника к активности в ходе осуществления рабочих функций[12].

Функция управления для мотивации трудовой деятельности – это динамичный процесс физиологического и психологического управления действием сотрудника, определяющий нацеленность, дисциплинированность этого поведения и определяющий активность сотрудника в трудовой деятельности. Данный процесс образуется под влиянием потребностей в благах и проявляется в создании мотива к труду как причина для поступка (действия) под влиянием внутренних и внешних обстоятельств жизни человека в трудовой среде. Большинство успешных управляющих заявляют, что мотивация сотрудников считается главным средством увеличения производительности труда и важнейшим фактором успеха в управлении организацией[13].

## **1.2. Виды мотивации персонала**

В настоящее время существует множество различных классификаций видов мотивации, однако общепринятыми видами являются:

- Материальная
- Нематериальная

**Материальная мотивация** содержит оплату труда и разнообразные премии. В течении роста организации и прохождения ее разных стадий развития (старт, рост, зрелость, спад) значимость системы оплаты труда, как части системы управления организацией увеличивается. Сформировать успешную систему оплаты, согласно с стратегией деятельности предприятия,



следует на наиболее ранних стадиях. Кроме того к материальной мотивации персонала принадлежит оплата больничных листов, медицинского обслуживания и так далее. Это система косвенной материальной мотивации[11].

**Нематериальная мотивация.** Практика различных компаний демонстрирует, что заработная плата не для всех сотрудников является значащим фактором повышения интереса к работе. С целью решения данной проблемы применяется нематериальная мотивация:

- возможность карьерного роста;
- гибкий график работы;
- устная или письменная признательность руководства (дипломы, грамоты, награды), так же благодарность личная (один на один) либо общественная (коллективная);
- возможность повышения квалификации;
- положительный психологический климат в коллективе;
- участие в корпоративных праздниках, подарки[9].

В соответствии с разными теориями по мотивации (Герцберга, Маслоу, Лоулера, Портера, Мак Клеланда, и так далее) обнаружены следующие закономерности: первоначально происходят первичные потребности (физиологические), это тепло, вода, чистый воздух, пища; потребность в безопасности. Затем вторичные потребности (духовные), это потребность в принадлежности к важной референтной группе, социальном общении; потребность в престиже, уважении и признании; необходимость в самовыражении себя, как личности. Из этого С.Филатова выделяет последующие виды мотивации[10]:

### **1. Денежная**

А) Премии

Б) Гратификация

В) Отпускные

- Г) Процент
- Д) Больничный
- Е) Компенсации
- Ж) Оклад

Во многих крупных организациях зарплата имеет 3 составные части:

1-я платится за выполнение должностных обязанностей: все получают одинаковое вознаграждение за одинаковое выполнение обязанностей.

2-я обуславливается выслугой лет и стоимостью жизни на данный момент: ее тоже получают все работники, но она строится более персонально и изменяется каждый год.

3-я обуславливается результатами, достигнутыми в предыдущий отчетный период каждым сотрудником в отдельности: данная часть выплаты для всех работников разная.

## **2. Карьерная**

А) Участие работников организации в конкурсе на замену того, или иного свободного места на единых основаниях

Б) Определенное продвижение по службе

В) Наличие знаков должностного статуса (мобильная связь, наименование должности, отдельный кабинет и его месторасположение в офисе, личный автомобиль).

Г) Чувство причастности (грамоты, благодарность за помощь, совещания)

## **3. Возможность пройти обучение**

А) Постоянные тренинги и повышения квалификации

Б) Курсы повышения квалификации, предусматривающие получение диплома или сертификата

В) 2-ое высшее образование, получение научной степени или научного звания

Г) Обучение и переквалификация связанное с карьерным ростом

#### **4. Ценные личные подарки**

А) Дни рождения

Б) За стаж работы

В) За выполнение планов организации

Г) За результативный личный вклад в развитие организации

#### **5. Дополнительный отдых**

А) Отпуска (предложение турпутевок, предварительно заключив соглашения с агентствами на льготное обслуживание). Турпутевка полностью выкупается работником.

Б) Коллективный отдых (краткосрочные поездки: в санатории; поездки на природу. Оплачивается работником частично.

В) Вознаграждение за что-то (награждение определенной путевкой). Полностью за счет организации.

#### **6. Медицинское страхование**

Позволяет заботиться о состоянии здоровья работников за достаточно небольшие деньги, экономит время работников и управляющих. При необходимости возможно частичное оплачивание самим работником.

С иной стороны, у руководства постоянно будет информация о состоянии здоровья своих работников, наличии наследственных или полученных заболеваний, в том числе и о скрываемых вредных привычках (алкоголизм, наркомания или иная зависимость).

Сюда же можно отнести и соглашение с каким-либо спортклубом, спортзалом и на абонементное посещение его работниками.

#### **7. Различные соревнования.**

Возможность культурными методами узнать кто «лучше». К примеру: проведение постоянного конкурса «Лучший менеджер по продажам».

С одной стороны данный конкурс способствует увеличению благополучия компании, с другой удовлетворяет естественное желание сотрудника быть первым.

Для мотивации коллектива можно применять ту же типологию, что и для мотивации отдельного сотрудника, с учетом данных моментов:

- 1) Численность группы не должна превышать 8 сотрудников.
- 2) Лидер группы должен быть авторитет.
- 3) Группа должна иметь имидж престижности.
- 4) Цели, выполняемые командой, должны быть реальны и осуществимы.

Кроме того хорошей мотивацией может быть сама работа и рабочее место, если они хорошо организованы, и укомплектованы нужной техникой и принадлежностями для выполнения должностных обязанностей[33].

Следует отметить, что в государственных организациях большее внимание уделяется именно нематериальной мотивации в отличие от коммерческих, где эффективно применяется материальная мотивация. Это происходит в силу того, что государственные организации часто ограничены в финансах и поэтому упор делается именно на нематериальную мотивацию. В отличие от коммерческих, где имеются дополнительные финансовые возможности для денежного вознаграждения сотрудников.

### **1.3. Удовлетворенность трудом в системе мотивации персонала**

Удовлетворение работой – это оценка эмоционального отношения человека к исполняемой им производственной деятельности. Исследования демонстрируют, что неудовлетворенность сопряжена с повышением количества прогулов и текучестью кадров[32].

В многочисленных случаях работа сотрудников до такой степени структурирована, их активность и динамичность настолько подчинена установленному ритму, сотрудники находятся в очень жестких рамках, что все это оставляет очень мало возможностей для индивидуальных вариаций. Вместе с тем возможно допустить, что недовольство трудом влияет на продуктивность не явным образом, а действует в начале на склонность человека интересам

предприятия, взаимоотношения с коллективом и руководителями, а уже затем, опосредованно, и на продуктивность и эффективность.

Можно отметить следующие элементы или показатели удовлетворенности рабочей деятельностью:

- характер работы и содержание (ее результаты, интенсивность и значимость);
- условия работы;
- оплата труда, материальное поощрение;
- престижность работы;
- управление (стиль управления, оценка труда, моральное поощрение, система отбора и размещение сотрудников);
- карьера и развитие персонала, возможность повышения квалификации и так далее;
- окружение, психологическая атмосфера в коллективе.

Удовлетворение содержанием и характером деятельности является основной ролью. Заинтересованность к ходу работы может являться важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей работы, побуждающих сотрудника к ее выполнению, в психологии определяется как, процессуально-содержательной (интринсивной) мотивацией. «Интринсивный мотив — это постоянное состояние радости и удовольствия от своего дела и процесса деятельности» [2]. О значимой процессуально-содержательной мотивации можно рассуждать в тех случаях, если сотрудник достигает отличных результатов не потому, что ему обещали хорошее вознаграждение или ведется строгий контроль его работы, а потому-что он с удовольствием выполняет свою работу, ему интересен сам процесс.

Исследуя людей, которые удовлетворены процессом работы, ученые выделили следующие показатели:

- процессуально-содержательной мотивации[2]:
- ощущение абсолютной включенности в работу;

- полная концентрация внимания, мыслей и эмоций на процессе;
- ощущение того, что конкретно знаешь, как необходимо действовать в тот или иной момент, четкое понимание целей;
- отсутствие страха возможных ошибок и неудач;
- потеря обычного ощущения осознания себя и своего окружения, как будто «растворение» в процессе.

Ориентируясь на данные показатели, управляющие, менеджеры могут вносить поправки как в свои управленческие действия, так и в процесс деятельности сотрудников.

Американские ученые-бихевиористы выделили три «психических состояний», испытываемые сотрудниками, которые определяют его удовлетворение деятельностью и профессиональную мотивацию:

- чувство значимости (сотрудник должен ощущать, что его работа считается значимой и важной в принятой им системе ценностей);
- ощущение ответственности (сотрудник должен быть уверен, что несет собственную ответственность за итог своих действий);
- понимание результата (он должен иметь возможность оценить итоги своей деятельности)[1].

В соответствии с данными мнениями Т. Соломанидина и В. Соломанидин приводят принципы проектирования деятельности с точки зрения удовлетворения ее исполнителей. Они выделили следующие требования:

- трудовая деятельность должна иметь цель, то есть в конечном счете иметь определенный результат;
- сотрудники должны оценить работу как важную и достойную для выполнения;
- работа должна предоставлять возможность сотруднику принимать собственные решения, необходимые для ее выполнения, то есть быть самостоятельной в определенных пределах;
- выполняя обязанности, сотруднику необходимо получать обратную

связь, оценивать эффективность труда;

- трудовая деятельность должна приносить объективное, с точки зрения сотрудника, поощрение.

Исполняя, соответствующие данным требованиям, трудовые обязанности, сотрудник испытывает приятные чувства, которые стимулируют его трудиться хорошо. Подобное вовлечение в работу из-за позитивных ощущений от качественного исполнения своих обязанностей, а не под воздействием внешних факторов, американские ученые называют внутренней мотивацией. Данное понятие совпадает с термином процессуально-содержательной мотивацией, но больше относится к трудовой или профессиональной деятельности.

На базе представлений о положительных психических состояниях, мотивирующих сотрудника, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом была разработана модель мотивационных характеристик работы. В этой модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины положительных психологических состояний, чувств сотрудников, что, в свою очередь, определяет разные стороны мотивации.

Трудовая деятельность, отвечающая данным описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности процессом работы, мотивирует сотрудников, дает чувство единства с работой. Подобная работа или профессиональная деятельность, согласно взглядов авторов этой модели, имеет высокий мотивационный потенциал. Необходимо отметить, что данная модель не в равной степени стимулирует сотрудников к большей эффективности в работе. Учеными выявлена прямая взаимосвязь между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при исполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Сотрудников, не обладающих явной потребностью в личностном развитии, деятельность с высоким мотивационным потенциалом никак не мотивирует[39].

Удовлетворение работой зависит от возраста человека: пики удовлетворения приходятся на 30 и 50 лет, а спад на 40. В 30-летнем возрасте сотрудники в основном проходят период первоначальной профессионализации, в существенной степени приспосабливаются к работе, достигают первых значимых успехов, ощущают себя только в начале большого пути. С этим, связано относительное увеличение удовлетворенности деятельностью в 30 лет. К 40 годам уходят многие иллюзии, накапливается усталость и утомление, появляется некоторая разочарованность. А к 50 годам многие люди соглашаются с реальностью, начинают смотреть на жизнь разумно и рассудительно, осознавая, что отрицательные моменты есть везде, не только в работе[25].

Другим условием удовлетворенности работой считается стаж, опыт работы: чем длительнее человек занимается деятельностью, тем в большей степени он ей доволен.

Это связано одновременно с несколькими причинами. Во-первых, чем у человека больше стаж, тем больше его квалификация, а значит, тем больше возможность того, что он станет занимать лидирующие позиции в числе профессионалов своего профиля, и тем выше степень его самоуважения и признания со стороны коллектива.

Во-вторых, трудовой стаж напрямую влияет на включенность человека в определенную профессиональную общность, а значит больше удовлетворяется необходимость в принадлежности.

В-третьих, можно допустить, что чем больше трудовой стаж в определенной области и определенной организации, тем больше вероятность того, что человек сделал правильный выбор специальности и организации, которые в полной мере соответствует его личности, то есть типу профессиональных предпочтений.

В-четвертых, вероятно, что такое повышение удовлетворенности можно пояснить и популярным, в социальной психологии, эффектом оправдания



стараний, эмпирически фиксированного в рамках изучений когнитивного диссонанса. Суть эффекта в том: чем больше сотрудник вложил стараний в определенную деятельность, тем больше значимой она ему кажется[16].  
Нынешняя внутриорганизационная политика дает возможность сделать предположение, что характер социального взаимодействия в организации существенно меняется. Идеология заменяется господством ценностей, которые появляются в процессе сотрудничества и партнерства, которые, в свою очередь, сами становятся началом, определяющим надстройку профессиональных обязанностей сотрудников. Под партнерством и сотрудничеством в данном случае подразумевается особая технология создания внутрифирменных ценностей, которая не исключает первоначальной асимметрии участников согласно интересам и целям. Важной особенностью развития этих ценностей считается ориентация на сотрудника, его потребности и способности, а не на выполняемую им функцию[1].

Новый характер трудовых отношений выявляется в крупных западных фирмах, отражая массовые общественные сдвиги, переход людей к постиндустриальным ценностям и формам жизни. В крупных западных компаниях работа с сотрудниками обретает тотальный характер, позволяющий говорить и о принципиальном изменении отношений к наемному труду. Перенос опыта данной работы на отечественную основу должен осуществляться осторожно. Для российских условий, в наше время, на многих организациях полезнее применять традиционные механизмы организационного и условного насилия[18].

В заключение хотелось бы отметить, что механизм реализации мотивации в России зависит, в первую очередь, от желания или нежелания определенной организации России, а также от своеобразных условий, которые свойственны для персоналов, где будет укореняться данная мотивационная модель. При этом единые тенденции использования мотивационных моделей в организациях развитых государств подтверждают, что ни одна из

мотивационных моделей не может полностью ликвидировать противоречия в мотивировании труда наемных сотрудников.

Таким образом, подведя итог вышесказанному, мы пришли к следующим выводам:

Во-первых, мотивация персонала - это процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей.

Во-вторых, мотивы представляют важную роль в труде человека. Без них труд не может реализоваться целесообразно. Но мотивы бывают различные и могут влиять с разной силой, инициируя направленную или ненаправленную активность сотрудника.

В-третьих, практическая роль мотивации заключается в подборе разных способов и методов эффективного влияния на сотрудников в целях его ориентации на продуктивную деятельность, с учетом мотивационных установок сотрудников и их профессионального и личностного потенциала.

В-четвертых, не существует общих способов мотивации сотрудников, результативных во все времена и при различных обстоятельствах. Однако, любой метод, используемый управленцем, базируется на выбранной компанией стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор определенного метода мотивации должен, в первую очередь, определять общую стратегию управления персоналом, которой следовала или хочет руководствоваться компания.

И, в-пятых, развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы мотивации персонала оказываются недостаточными[31].

#### 1.4. Значение мотивации труда банковского персонала

Для успешной организации бизнеса мало иметь высококвалифицированных сотрудников. Отлаженная система мотивации – вот еще один немаловажный фактор эффективного управления персоналом, и как следствие увеличение производительности труда каждого сотрудника.

Известно, что качество специалиста определяется не одним показателем, а сочетанием тех или иных личностных и профессиональных свойств, навыков, опыта, причем с поправкой на конкретные условия работы.

При определении мотивации также требуется учитывать несколько факторов, а именно: актуальность, значимость, сила воздействия[16].

Трудовая мотивация - внутреннее побуждение человека удовлетворять свои потребности посредством трудовой деятельности.

Этот важный информационный блок дает представление работодателю о том, какие ожидания от работы имеет конкретный сотрудник в данное время; что для него наиболее значимо в трудовой деятельности, что - второстепенно, а что - безразлично; доволен ли он своим нынешним положением и каких перемен ему бы хотелось [38]. Создание эффективной системы управления персоналом является на сегодняшний день одной из основных проблем как для развивающегося банковского сектора России в целом, так и для каждого отдельного кредитно-финансового учреждения. Для построения такой системы необходимо обеспечить трудовую мотивацию сотрудников банка[28].

Банк - специализированная, кредитная организация, которая аккумулирует, временно свободные, денежные средства, предоставляет их во временное пользование в виде кредитов (ссуд, займов), посредничающая во взаимных платежах и расчетах между организациями, или отдельными лицами, исполняющая кассовое обслуживание населения, организации и другие операции с денежными средствами и ценными бумагами.

На сегодняшний день у работников российских банков нет достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал банка не готов взять на себя всю ответственность в процессе принятия решений и их исполнения. Основной причиной здесь может являться тот факт, что работники не отождествляют себя с банком в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами банка. Скорее всего, это может быть связано с невысоким уровнем заработной платы работников, а также слабой корпоративной культурой. Для решения проблемы недостаточной мотивации труда сотрудников, в ситуации ограниченности финансовых ресурсов, по следует уделить внимание такому фактору, как нематериальная составляющая системы мотивации, которая заключается в наличии возможностей саморазвития, приверженности корпоративной культуре[3]. К тому же, по мнению многих специалистов, использование данного вида мотивации объясняется ее долгосрочным эффектом, в отличие от материальной.

Деятельность в банке носит первоначально коллективный характер. Почти все услуги и операции невозможно реализовать одним специалистом. Рационально стимулировать каждого сотрудника таким способом, чтобы он понимал, что собственное благосостояние и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния организации, его клиентов и репутации. Этому способствует повышение коллективной мотивации и её сочетание с персональной.

Непрерывное обновление (усложнение) диапазона проводимых операций, введение новых компьютерных технологий с целью ускорения и упрощения выполнения банковских операций. Для дополнения не хватки знаний и профессиональных навыков объективно применять на практике управления персоналом различные тренинги, семинары, где узкопрофессиональные знания приобретаются в процессе организованного обучения, в результате общения с более знающими и понимающими, в этих вопросах, коллегами. Следует осуществлять контроль, текущий уровень

знаний, возможные пробелы в знаниях; квалификацию и её соответствие новым этапам развития банковских операций с помощью тестов, аттестации и других форм контролирования знаний и навыков[29].

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения. Данный фактор свойственен почти для всех сотрудников коммерческих банков:

- кассиров-операционистов, работающих с наличными денежными средствами клиентов, специалистов отделов;

- ответственных за совершение или не совершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с личными средствами банка, и от которых зависит, в значительной степени, будущие перспективы банка в краткосрочное время и в более отдалённые периоды.

К примеру, недостаток хорошо проанализированной кредитной истории заёмщика может обернуться банку крупными потерями, в случае его некредитоспособности. Высокий уровень ответственности управляющих высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Их деятельность напрямую связана с рисками, а результаты их работы сказываются на банке в целом. Целесообразно мотивировать заинтересованность, в максимально возможном безошибочном проведении операций и взвешенном принятии решений. Результат от них, отражается на работе всех сотрудников и всего банка. Кроме того, следует стимулировать принятие положительно продуктивных решений[21].

В современных условиях региональные банки функционируют в условиях жесткой конкуренции. В сложившихся условиях для обеспечения функционирования и развития региональных банков актуальной проблемой является совершенствование системы мотивации персонала. Недостаток объективной мотивации уменьшает результативность действующей системы управления компании.

Проблемы, связанные с усилением влияния мотивации на итоги работы, особенно остро стоят в такой быстроразвивающейся сфере, как финансово-кредитная область. И первую очередь активное развитие в финансово-кредитной сфере отражается в: увеличении производительности труда (уменьшение времени, затрачиваемого на выполнение банковских операций), использование наиболее результативных технологий и средств для выполнения банковских операций (к примеру, программного обеспечения), рациональном применении имеющихся человеческих и материальных ресурсов, усовершенствовании организации труда и подготовки сотрудников, изучении новых сегментов рынка, разработке и введении новых типов банковских услуг и продуктов, совершенствовании уровня представления свойств и качеств банковских продуктов и услуг[5].

Возникает проблема привлечения в банки высококвалифицированных работников, их мотивации и удержании. Следует понимать особенности рабочего поведения высококвалифицированного банковского персонала. В силу особенностей банковской деятельности большую роль играет не только профессиональные, но и личностные качества сотрудника (преданность, честность, аккуратность, интерес к клиентам, внешний вид и другое). Деятельность в банке носит первоначально коллективный характер. Почти все услуги и операции нереально реализовать одним специалистом.

Необходимо выделить, что особенность труда сотрудников банка считается умение выполнять регламентированные действия в условиях неопределенности (непостоянства) клиентской базы и непрерывного увеличения потребностей клиентов в банковских услугах и продуктах. Принимая во внимание особенности труда сотрудников банка, в нем должны работать люди, имеющие предпринимательские наклонности, предпринимательскую инициативность, которая подразумевает гибкие, активные и ориентированные на клиента и доход банка, действия[18]. Правильно спроектированная работа управленца с подчиненными должна

формировать внутреннюю мотивацию, чувство личного вклада каждого работника в деятельность и развитие организации. Можно отметить следующие характерные особенности мотивации банковских сотрудников:

- стремление каждого сотрудника к пониманию того, что личное благополучие и уверенность в будущем напрямую зависят от финансового благополучия банка и его клиентов;
- увеличение интереса в продуктивном выполнении работ и максимально взвешенном принятии решений;
- обеспечение стабильного уровня заработной платы, моральное поощрение;
- понимание, что работа приносит неоценимую пользу (положительно влияет на мотивацию работников банка).

Целью мотивации в практике управления банком стоит в первую очередь в побуждении сотрудников более результативно выполнять деятельность в соответствии с делегированными им правами и обязанностями [39].

Мощная мотивация труда, с одной стороны, - гарантия процветания и развития банка, с другой стороны - условие эмоциональной стабильности сотрудника на довольно высоком уровне продуктивности. Хорошо обдуманная система мотивации дает возможность компании наиболее подробно выявить и применять интеллектуальные возможности сотрудников, а персоналу дает возможность удовлетворить более широкий спектр собственных потребностей. Мотивированный на развитие сотрудник лучше применяет свои способности, новые технологии и технические средства на рабочем месте, что приводит к желаемому результату и наиболее эффективной и успешной работе всей компании. Мотивация - является процессом, который вынуждает работника осуществлять конкретный выбор и направлять свою энергию к достижению результата всеобщей деятельности[26].

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПО ОСЛУЖИВАНИЮ ЮРИДИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ОАО АКБ «ПРИМОРЬЕ» ПО Г.НАХОДКЕ**

### **2.1. Организационно правовая характеристика Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке**

#### Общие положения

1. Дополнительный офис Акционерного Коммерческого Банка «Приморье» (Публичное Акционерное Общество), в г. Находке на ул.Школьной, является структурным подразделением Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке, расположенным вне местонахождения головного офиса ПАО АКБ «Приморье» (далее Банк). Местонахождение Дополнительного офиса: г.Находка, ул.Школьная, 1а.

Местонахождение Банка: 690990, г. Владивосток, ул. Светланская, 47. Местонахождение региональной Дирекции: 692904, г.Находка, ул.Школьная, 1а.

2. Дополнительный офис не является юридическим лицом. По обязательствам Дополнительного офиса ответственность несёт Банк .

3. Руководство Дополнительным офисом осуществляет начальник дополнительного офиса (далее начальник доп.офиса), назначаемый на должность Региональным директором ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке (далее Региональный директор) в установленном порядке и действующий на основании доверенности, выданной Председателем Правления банка. Акционерное общество закрытого типа Инвестиционный коммерческий банк развития территории «Приморье» был создан по решению общего собрания учредителей (Протокол № 1 от 14 апреля 1994 года) и зарегистрирован в Банке России 27 июля 1994 года за № 3001.



4. Решением Общего собрания акционеров (Протокол № 8 от 19 апреля 1996 года) организационно-правовая форма Банка приведена в соответствие с действующим законодательством, в связи с чем наименование Банка было изменено на «Закрытое акционерное общество Акционерный коммерческий банк «Приморье».

5. На основании решения Общего собрания акционеров (Протокол № 16 от 25 февраля 2000 года) изменен тип акционерного общества с закрытого на открытое акционерное общество, в связи с чем наименование Банка было изменено на «Открытое акционерное общество Акционерный коммерческий банк «Приморье».

6. далее изменено на "Публичное Акционерное общество Акционерный коммерческий банк «Приморье»".

7. Решением Общего собрания акционеров (Протокол № 20 от 20 августа 2002 года) Устав Банка приведен в соответствие с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

8. В своей деятельности Дополнительный офис руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, нормативными актами Банка России и органов государственного управления, Уставом банка, решениями Правления Банка, приказами и распоряжениями Председателя Правления банка, приказами и распоряжениями Регионального Директора, Положениями о региональной Дирекции и другими нормативными документами Банка.

9. Дополнительный офис имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке, указанием организационно-правовой формы и местонахождения, угловой штамп, а также бланки с фирменным наименованием и эмблемой.

#### **Функции дополнительного офиса**

Банк осуществляет следующие операции:

1. Привлечение денежных средств юридических и физических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
2. Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
3. Размещение денежных средств от своего имени и за открытые счета;
4. Расчеты по поручению физических и юридических лиц, банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
5. Инкассация денежных средств, векселей и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
6. Купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
7. Выдача банковских гарантий;
8. Переводы денежных средств по поручению физических лиц как с открытия счета, так и без открытия (по платежным системам).
9. Оформление и выдача пластиковых карт физическим лицам, и корпоративных карт юридическим лицам;
10. Оформление соглашений, с сотрудничающими организациями, и ведение льготного обслуживания по заработным проектам.

Кроме перечисленных банковских операций, банк имеет право осуществлять следующие сделки:

1. Выдача поручительств за третьих лиц, учитывающих выполнение обязательств в денежной форме;
2. Получение права требования от третьих лиц выполнение обязательств в денежной форме;
3. Управление денежными средствами и иным имуществом по соглашению с физическими и юридическими лицами, на основе составленной доверенности;

4. Предоставление во временное пользование, как физическим, так юридическим лицам, специальных помещений и находящихся в них сейфов, для хранения денежных средств, документов и ценностей;

5. Лизинговые операции;

6. Консультации физических и юридических лиц, информационные услуги.

Банковские операции и сделки кредитной организации могут производиться Банком как в рублях, так и в иностранной валюте при наличии соответствующей лицензии Банка России.

Банк имеет право осуществлять другие операции в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Банк имеет право осуществлять покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного документа, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские счета, с иными ценными бумагами, осуществление операций с которыми не требует получения специальной лицензии в соответствии с Федеральными законами, кроме того осуществлять доверительное управление с данными ценными бумагами по договору с физическими и юридическими лицами, осуществлять профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг в соответствии с Федеральными законами и на основании соответствующей лицензии.

Банк не вправе заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью.

Правила осуществления банковских операций, в том числе правила их материально-технического обеспечения, устанавливаются Банком России в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Структура и штатная численность Дополнительного офиса, атак же их изменение разрабатываются Заместителем Регионального директора и Специалистом по работе с персоналом Региональной Дирекции, согласуется

с руководителем профильного подразделения Банка по направлению деятельности, Региональным директором и утверждаются Председателем правления. В структуру Дополнительного офиса входит Отдел кассовых операций. Группа по обслуживанию физических и юридических лиц. Распределение обязанностей между сотрудниками Дополнительного офиса осуществляется на основе должностных инструкций, определяющих задачи, функции и ответственность каждого сотрудника. К работе в Дополнительном офисе могут быть привлечены сотрудники других подразделений банка и Региональной Дирекции. Распределение обязанностей между сотрудниками Дополнительного офиса осуществляется на основе должностных инструкции, определяющих задачи, функции и ответственность каждого сотрудника[13].

Начальник Дополнительного офиса действует на основании и в соответствии с доверенностью, выданной Председателем правления банка, должностной инструкцией, утверждённой Председателем Правления банка и настоящим Положением. В сферу ответственности начальника Дополнительного офиса входит:

- осуществление руководства деятельностью Дополнительным офисом;
- организация обслуживания клиентов по разным направлениям;
- обеспечение устойчивой, эффективной работы Дополнительного офиса, способствующей привлечению денежных средств населения и увеличению финансового результата. На период временного отсутствия начальника Дпофиса его функции выполняет заместитель регионального директора по г. Находке, либо руководитель Группы по обслуживанию физических и юридических лиц (Приложение 1).

## **2.2. Анализ системы мотивации персонала по обслуживанию физических и юридических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.**

Основой для анализа системы мотивации персонала отдела по обслуживанию физических и юридических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке послужили анализ документационного обеспечения, беседа с сотрудниками и руководством, а так же письменный опрос направленная на выявление нематериальной мотивации (социальных льгот).

В процессе анализа документационного обеспечения были рассмотрены следующие локальные нормативно-правовые акты:

- 1) Устав ПАО АКБ «Приморье»;
- 2) Положение о Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке;
- 3) Положение о порядке и условиях премирования сотрудников ПАО АКБ «Приморье»;
- 4) Положение о порядке и условиях оплаты труда сотрудников ПАО АКБ «Приморье»;
- 5) План продаж по розничным продуктам;

В отдел по работе с физическими и юридическими лицами входит 15 сотрудников, а именно: 2 руководителя группы; 10 экономистов 1-ой категории; 3 ведущих экономиста.

В результате беседы со специалистом по работе с персоналом было выявлено, что в отделе обслуживания физических и юридических лиц текучесть кадров выше чем в других отделах банка. В среднем за 1,5 года меняется 5 экономистов 1-ой категории. Этот показатель считается высоким, по сравнению с показателями других отделов банка. По результатам беседы с руководителем отдела основными причинами увольнения персонала отдела по

обслуживанию физических и юридических лиц является: низкий уровень мотивации отдела отсутствие.

Далее проводился анализ таких документов как: Положение о порядке и условиях оплаты труда и Положение о порядке и условиях премирования сотрудников (Приложение 2,3).

В положении о порядке и условиях оплаты труда говорится о то, что заработная плата сотрудникам начисляется в соответствии с принятой в Банке повременно-премиальной оплатой труда. Результаты беседы с персоналом отдела по обслуживанию физических и юридических лиц показали, что большинство из них не удовлетворены такой формой оплаты труда. Причиной является то, что заработная плата клиентского сектора обслуживания юридических и физических лиц (занимается кредитованием и привлечением клиентов на новые виды услуг) зависит от количества выданных кредитных продуктов за месяц. На каждого специалиста устанавливается план продаж. При выполнении этого плана продаж предусмотрены премии, а так же при невыполнении этого плана продаж предусмотрено лишение премии. Получается, что оклад составляет минимальную часть заработной платы. А так как план продаж устанавливается одинаково для всех сотрудников, не смотря на минимальный опыт работы, не все сотрудники выполняют поставленную перед ними задачу, вследствие чего сотрудники отдела по обслуживанию юридических и физических лиц имеющие маленький опыт получают минимальную заработную плату, т.е оклад и незначительную премию. Что может являться одной из причин текучести кадров в данном отделе.

По итогам анализа положения об оплате труда можно сделать выводы о том, что основной недостаток системы оплаты труда в том, что она повременно-премиальной (оклад составляет минимальную часть). Кроме того, устанавливаемые планы для сотрудников рассчитываются средне по всему ПАО «Приморье», что вызывает сложности при выполнении планов, поскольку клиентопоток разных внутренних структурных подразделений различен. После

беседы с персоналом отдела по обслуживанию юридических и физических лиц результаты показали, что по отношению к ним применяются негативные способы мотивации, а именно: выговоры и лишение части премиальных выплат. Анализируя положение о порядке и условиях премирования сотрудников было выявлено, что на сотрудников действительно налагаются штрафы. При не выполнении своих должностных обязанностей, нарушение должностных инструкций, нарушение нормативных актов и инструкций сумма премии снижается на -30% при наличии замечания, на -50% при наличии выговора.

Таким образом, по итогам анализа Положения об оплате труда и условиях премирования делаем вывод о том, что:

1) премирование производится согласно объёму продаж, при оценке которого не учитывается стаж сотрудника;

2) нормы продаж учитываются по всему ПАО АКБ «Приморье», а так как клиентопоток разных подразделений различен, то это вызывает сложности при выполнении плана;

3) в отделе применяются негативные способы мотивации.

Теперь перейдем к анализу нематериальной мотивации персонала отдела по обслуживанию физических и юридических лиц. С помощью опроса персонала было выявлено, что в организации низкий уровень нематериальной мотивации. В банке существует только такой праздник как день рождение банка.

Чтобы мотивировать работника на трудовые подвиги, многие работодатели не ограничиваются регулярной выплатой зарплаты, а предлагают сотрудникам дополнительные бонусы — бесплатные обеды, медицинскую страховку, обучение за счет компании, абонемент в фитнес-клуб и т.д. Но по анализу документов и беседы со специалистом по работе с персоналом и с сотрудниками отдела выяснилось, что компенсационный пакет у сотрудников

совсем минимальный, т.е в него входит только возмещение 50% от стоимости путёвки детям в оздоровительные лагеря.

Далее был проведён письменный опрос сотрудников отдела обслуживания физических и юридических лиц, касающийся ожиданий персонала, в рамках способов их мотивации от руководства банка. На бланке задавался следующий вопрос:

«Если бы у вас была возможность выбрать себе компенсационный пакет, то вы бы выбрали... (отметьте 3 наиболее привлекательных для вас составляющих)»

Ответы респондентов распределились следующим образом:

**Таблица 1**

**Распределение ответов респондентов по предлагаемым способам мотивации**

1.Оплачиваемый полис ДМС: 14
2.Оплата спортклуба, бассейна: 8
3.Корпоративные мероприятия: 6
4.Предоставление льготных путевок, частичная оплата отпускных расходов 5
5.Предоставление беспроцентной ссуды: 4
6.Обучение за счёт компании: 3
7.Оплата проезда в общественном транспорте: 2
8.Предоставление служебного транспорта: 1
9.Подарки к праздничным датам: 1
10.Плата мобильной связи / услуг интернет-провайдеров :1
12.Другое



Самыми востребованными составляющими компенсационного пакета являются: оплачиваемый полис ДМС, его выбрали 14 сотрудников из 15. Это связано с тем что, каждый сотрудник отдела желает проходить обследования в хороших клиниках.

На втором месте оказалась оплата спортклуба, бассейна. Его выбрали 8 сотрудников из 15 опрошенных. Согласно высказываниям респондентов, в отделе работают в основном молодые специалисты, и у них рабочий день проходит в сидячем положении, по этому они желаем после рабочего дня активно провести вечер.

И на третье месте оказались корпоративные мероприятия. Их предпочло 6 сотрудников из 15 опрошенных.

Подводя итог можно сделать выводы о том, что система материальной и нематериальной мотивации в банке малоэффективна.

### **2.3. Анализ систем мотивации сотрудников в ПАО "Сбербанк" в г. Находка**

Какого же состояние мотивации труда персонала ОАО «Сбербанк»?

Проведя опрос сотрудников данного банка, выявленно, что корпоративная политика оплаты труда направлена на обеспечение эффективного управления системой денежного вознаграждения работников Банка, целью которой является привлечь, удержать, мотивировать, способствовать карьерному росту и развитию работников, чья квалификация и результативность способствуют достижению бизнес- и стратегических целей Банка.

Банк стремится реализовать справедливую и прозрачную систему оплаты труда, которая:

- вознаграждает и поощряет работников за их труд в соответствии с их навыками, усилиями и затраченным временем;

- предлагает работникам конкурентоспособное вознаграждение на уровне, сопоставимом с вознаграждением в ведущих компаниях финансового сектора;

- мотивирует каждого работника к достижению высоких результатов деятельности и улучшению продуктивности своего труда;

- является понятной работникам Банка;

- соответствует лучшим международным практикам и подходам, требованиям российского законодательства;

- обеспечивает соответствие размера вознаграждения работников Банка характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

В ПАО «Сбербанк России» существует ряд способов нематериальной мотивации:

- различные виды социального и медицинского страхования;

- льготные банковские и иные услуги;

- оплата банком определённых расходов (услуги связи, транспортные издержки);

- пенсионные отчисления;

- предоставление личного автомобиля, секретаря, парковочного места и прочее;

- предоставление скидок и подарочных сертификатов в различные магазины, рестораны и прочее;

- предоставление туристических путевок;

- подарки работникам и членам их семей;

- оплата обучения.

В настоящее время увеличивается результативность неденежной мотивации персонала. Наиболее часто встречаемые способы нематериального стимулирования в ПАО «Сбербанк» такие:

- обеспечение гибким рабочим графиком;

- проведение общего досуга всем банковским коллективом;
- признание руководством;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития;
- возможность участия в принятии решений, обсуждения значимых для банка задач;
- символические награды (доска почета, звание «лучший сотрудник», статья в корпоративной прессе, сувениры);
- зачисление в кадровый резерв банка.

В банке следуют принципу «плата за результат». Существует последовательность мотивации для сотрудников разного уровня.

Менеджеры высшего звена оцениваются согласно концепции «Приоритетных проектов». Ее суть состоит в том, что самостоятельная постановка и координация целей с банковской стратегии топ-менеджером и дальнейшем их перенесении на нижестоящие уровни в виде декомпозированных планов.

Для оценки производительности рядовых сотрудников при назначении премий за выполнение групповых показателей существует система «5+», в основе которой заложено 5 основных условий: «индивидуальная эффективность, усовершенствование профессиональных знаний, инновации и оптимизация трудового процесса, работа в команде и клиентоориентированность».

Отдельные группы работников также премируются. Так, премия экономистов зависит от объема продаж конкретного банковского продукта.

Также в Сбербанке существует проект «Лига талантов», цель которого включить юных специалистов в группы для решения наиболее актуальных задач. Банк предоставляет богатый соц. пакет, в который входит медицинское страхование и страховка от несчастных случаев, полностью финансируемых за счёт средств банка, доплаты к пенсиям и т.д. После выхода на пенсию

работники Сбербанка получают дополнительную негосударственную пенсию, выплата которой производится из расчета накопленных средств.

Ежегодно в банке проводится конкурс «Лучший по профессии», победа в котором предоставляет возможность стажироваться в лучших филиалах банка или обучаться на дополнительных курсах. Распространены в банке и символические награды: «Благодарность Президента Банка, почетные знаки отличия, медаль, почетные и юбилейные грамоты, занесение в Книгу Почета».

## **2.4. Сравнение двух конкурирующих организаций по системам мотивации**

Несмотря на то, что исследование является достаточно узким, следует отметить, что при сравнении мотивации сотрудников в ПАО АКБ "Приморье" и ПАО "Сбербанк", банк в котором я работаю значительно уступает ПАО "Сбербанк" в мотивации сотрудников.

Для достижения высоких производственных результатов и эффективного функционирования организации возможно при внедрении комплексной системы мотивации, сочетающей в себе материальные и нематериальные виды, так как именно в совокупности они способны в полной мере удовлетворить человеческие потребности (иерархию потребностей по А. Маслоу) и, следовательно, выступить в качестве мощного стимула к труду.

Поощрения сотрудникам должны назначаться объективно, по утвержденным в банке положениям в соответствии с предназначенным для той или иной категории персонала стимулом и с учетом должностной специфики.

Для наилучшей реализации целей банка система мотивации должны быть адаптивной к изменениям внешней среды и стратегии организации. Для долгосрочных и краткосрочных задач применяют разный набор стимулов.

В настоящее время особую актуальность приобретает система мотивации, опирающаяся на достижение ключевых показателей эффективности.

Так как система мотивации в ПАО АКБ "Приморье" в запущенном виде и сотрудники мотивируют себя сами, что отражается на работе в целом. При первоначальном формировании мотивации, следует отобрать несколько вариантов направлений совершенствования мотивационной системы, что даст начало для новых идей.

Далее, предложены рекомендации по совершенствованию мотивации персонала в ПАО АКБ "Приморье":

1. Разработка Положения о конкурсе Лучший экономист в отделе по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции по г.Находке ПАО АКБ «Приморье»;
2. Разработка и внедрение системы добровольного медицинского страхования;
3. Внесение дополнительного оплачиваемого отпуска (подарочные дни), а так же бонусы для застрахованных сотрудников.

## **2.5. Итоговое заключение по системе мотивации группы по обслуживанию юридических и физических лиц Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г.Находке**

**Сведения о анализирующем:** анализ проведен студенткой пятого курса Национального Исследовательского Томского Политехнического Университета факультета истории и философии, специальность - управление персоналом.

В ходе анализа системы мотивации была изучена следующая документация:

- 1) Устав ПАО АКБ «Приморье»;
- 2) План продаж по розничным продуктам;
- 3) Положение о порядке и условиях премирования сотрудников ПАО АКБ «Приморье»;

4) Положение о дополнительном офисе ПАО АКБ «Приморье» в г.Находка.

Тип анализа персонала:

По периодичности проведения – оперативный.

По полноте охвата изучаемых объектов – локальный.

По методике анализа – выборочный.

По уровням проведения – функциональный.

По способу проведения проверки – внешний.

Целью деятельности Банка является извлечение прибыли.

В ходе анализа были выявлены финансовые и кадровые риски. Данный вывод сделан на основе показателей текучести кадров отдела по обслуживанию юридических и физических лиц. Персонал этого отдела отмечает:

- низкую эффективность разработанной системы оплаты труда;
- применение к ним преимущественно негативных способом мотивации;
- недостаточно разработанные мероприятия нематериальной мотивации.

В связи с этой ситуацией персонал данного отдела может уйти в конкурирующие банки, такие как: Дальневосточный Банк; Сбербанк России; ВТБ 24; РОСБАНК, Альфа Банк, Хоум Кредит Банк, где их могут привлечь заработной платой, более развитой корпоративной культурой, обучением и повышением квалификации за счёт организации, продвижением по службе.

Это приведет к лишним финансовым затратам, затраты времени на поиск новых сотрудников.

В данном отделе, необходимо совершенствовать систему мотивации персонала. По результатам анализа следует индивидуальный подход к разработке плана продаж, исходя из стажа персонала и клиентопотока подразделения. Данное предложение носит рекомендательный характер. Также предлагаю ввести несколько новых способов по повышению мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами, а именно

такие как: Конкурс на лучшего экономиста; систему ДМС; дополнительный оплачиваемый отпуск.

Отредактировать зависимость заработной платы от окончательных итогов работы определенного сотрудника и обязательно объяснять работнику данную зависимость. Улучшить имеющуюся систему обучения и развития работников, предоставлять возможность выполнять наиболее сложные, значимые и ответственные задания, чтобы сотрудник смог осуществить свой потенциал, возможности и квалификацию в этой сфере и увидеть, какую он приносит пользу банку. Обязательно оповещать работников о возможностях повышения по службе.

Возможно использование принципа «двойной лестницы» при продвижении: специалист, главный специалист, ведущий специалист и т.д. Регулировать загруженность работников. Поддерживать стремление сотрудников к контактам, неформальному общению вне рабочего времени (празднование всех дней рождений, выезд за пределы банка на разного плана мероприятия, и т.д.).

Поэтому проведя анализ, следует в ближайшее время заняться изменениями по совершенствованию системы мотивации, чтобы повысить мотивацию персонала и качество выполняемых работ в Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г.Находке, и как следствие, снизить текучесть молодых и где –то совсем не опытных специалистов.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ РЕГИОНАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ПАО АКБ «ПРИМОРЬЕ» ПО Г.НАХОДКЕ**

#### **3.1.Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами ПАО АКБ «Приморье» по г.Находке**

Мотивация персонала - одно из наиболее не простых направлений деятельности руководства, а способность мотивировать работника – огромное искусство. Организации, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не сможет хорошо функционировать, если не будет разработана результативная модель мотивации, так как она стимулирует определенного работника и персонал в целом, к достижению личных и общих целей.

К сожалению, среди российских организаций еще существует мнение, что можно просто разработать обычное положение о мотивации и стимулировании персонала, оформить его в виде приказа и проинформировать о нем работников, как система сразу станет функционировать самостоятельно. На самом деле более сложным и характеризующим успех всего процесса считается этап разработки, внедрения и поддержание системы мотивации, что занимает приблизительно 70% от всех трудозатрат[26].

Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании.

Зная возможности и потенциал своих сотрудников, а также их мотивацию, работодатель мог бы получать в свое распоряжение информационный ресурс, позволяющий:



- оптимизировать управляющее воздействие на персонал компании;
- повысить эффективность работы сотрудников в целом, оптимизируя процедуры развития и применение мотивации персонала компании.

Создание эффективной системы управления персоналом является на сегодняшний день одной из основных проблем как для развивающегося банковского сектора России в целом, так и для каждого отдельного кредитно-финансового учреждения. Для построения такой системы необходимо обеспечить трудовую мотивацию сотрудников банка.

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

На основе проведенных мероприятий в Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье», можно сделать вывод, что система мотивации персонала в организации нуждается в совершенствовании. Можно предложить следующие основные направления совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами в ПАО АКБ «Приморье»:

1. Разработать Положение о конкурсе Лучший экономист в отделе по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции по г.Находке ПАО АКБ «Приморье»;

2. Разработать и внедрить систему добровольного медицинского страхования;

3. Ввести дополнительный оплачиваемый отпуск (подарочные дни),а так же бонусы для застрахованных сотрудников.

Согласно статистике и традициям проведение ежеквартальных и ежегодных конкурсов на лучших сотрудников способствует повышению активности работников и эффективности их работы. Лучшие продавцы кредитов и вкладов, самые активные, вежливые, аккуратные, прогрессивные, оперативные - эти номинации позволяют сотрудникам получить почетные

грамоты, специальные призы, соответствующие записи в трудовые книжки и благодарность руководства. В данном пункте по совершенствованию системы мотивации было предложено проводить ежегодный конкурс «Лучший экономист» (Приложение 1,2,3,4,5). Основная цель данного конкурса:

- мотивация персонала, обслуживающего клиентов, к повышению собственной квалификации;
- моральное стимулирование специалистов, выполняющих однородные типовые банковские операции;
- материальная мотивация;
- улучшение качественных показателей деятельности сотрудников в области обслуживания клиентов.

Планируемые мероприятия при проведении данного конкурса. Оценка деятельности сотрудников будет производиться на основании объемных показателей с учётом качества обслуживания клиентов и профессионализма сотрудников при исполнении служебных обязанностей. В конкурсе на звание Лучший экономист принимают участие экономисты/ведущие экономисты, осуществляющие непосредственное обслуживание клиентов. Участниками конкурса являются сотрудники, которые успешно прошли испытательный срок, и не имеющие грубых ошибок и замечаний как со стороны клиентов, так и со стороны непосредственных руководителей в течение всего анализируемого периода. Кандидат на присвоение звания Лучший экономист определяется путём анализа основных показателей работы специалистов: уровня нагрузки и качества работы. При выборе лучшего сотрудника учитывается наличие благодарностей, оценка качества обслуживания клиентов и результатов оценки тайного клиента, активность работы с клиентами по привлечению на дополнительные услуги, выполнение планов продаж, так же оценка уровня профессиональных знаний сотрудника. При анализе работы экономистов учитываются личные качества работника: исполнительность, инициативность, отношение к клиентам и коллегам по работе. Вышеперечисленные показатели

работы сотрудника анализируются непосредственным руководителем подразделения и оформляются в виде оценочного листа по форме, и выносятся на рассмотрение членам комиссии по присвоению звания лучшего сотрудника. Период для оценки деятельности экономистов - квартал. Сотруднику, получившему звание Лучший экономист, назначается грамота, и денежное награждение в размере 3000=(Три тысячи рублей). Финансовые расходы на организацию награждения грамотой и денежным награждением предусматриваются в бюджете Банка в соответствующий период финансового планирования.

Данное мероприятие позволит персоналу отдела по работе с юридическими и физическими лицами не только проявлять себя, но и получать награды, денежные призы, грамоты и поздравления от руководителя в присутствии коллег, что является сильным аргументом при мотивации к работе.

Что касается непрямых материальных способов стимулирования, предлагается внедрить систему ДМС. Добровольное медицинское страхование следует вводить поэтапно, эта система позволит повысить социальную защищённость персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами, цель которой - обеспечить стабильность, комфортные условия труда, поддержать коллег в случае непредвиденных обстоятельств. Сотрудник отдела, успешно прошедший испытательный срок, включается в программу ДМС. У сотрудников отдела будет возможность получать качественную медицинскую помощь, пользоваться современными методами диагностики, консультироваться и проходить лечение у квалифицированных врачей в лучших клиниках города. Более подробно с предлагаемой программой ДМС можно ознакомиться в приложении (Приложение 6, 7). Так же для застрахованных сотрудников предоставляются бонусы. А именно, такие как:

- скидка от 10% до 20% на обслуживание в косметических центрах, салонов красоты (Оникс, Персона, Эстетик);
- скидка 15% на годовую карту в ФК Мастер Джим;

- предоставление скидок на зубопротезирование от 5% до 15%, при условии, что терапевтическое, хирургическое лечение, подготовка к зубопротезированию и зубопротезирование производятся на базе одной специализированной стоматологической клиники, определённой страховой программой;

- оформление санаторно-курортных карт и справок для посещения спортивно-оздоровительных учреждений на базе лечебных учреждений, рекомендованных Страховщиком.

С целью мотивации персонала по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке предлагается ввести дополнительный оплачиваемый отпуск. Наряду с основным и дополнительным ежегодным оплачиваемым отпуском установленными трудовым Законодательством, персонал может воспользоваться правом на дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 3 рабочих дня – далее подарочные дни. Подарочные дни за первый год работы рассчитываются пропорционально количеству месяцев, оставшихся до конца года, после прохождения испытательного срока. Например, если испытательный срок закончился в мае 2013 года, до конца календарного года осталось 7 месяцев, соответственно, у сотрудников есть 2 подарочных дня до конца 2011 года. Подарочные дни предоставляются в течение календарного года. Неиспользованные подарочные дни на следующий год не переносятся. Право на использование подарочных дней возникает у сотрудника после истечения испытательного срока. Сотрудник должен использовать подарочный день полностью (без разбивки по часам). Подарочные дни можно использовать единым периодом. Подарочные дни начисляются по одному за каждый отработанный год работы.

Так же нужно разрабатывать планы продаж по розничным продуктам (кредитная карта, пенсионная карта, Телебанк, индивидуальный дизайн) индивидуально, исходя из опыта и времени работы в банке сотрудника группы

по работе с юридическими и физическими лицами. Установленные индивидуальные планы должны быть достижимыми. При этом для работников признаком достижимости планов считается их выполнение хотя бы одним сотрудником коллектива при условии одинакового распределения. Исходя из практики ясно, что если в отделе продаж кредитных продуктов банка, где определенные планы распределяются среди работников одинаковыми частями, ни один сотрудник коллектива не выполняет установленный план в течении двух месяцев, то уровень мотивации и эффективность труда работников существенно снижаются. Кроме того снижается лояльность сотрудников к банку, так как большая часть работников сочтут установление неосуществимых планов, экономией на выплате заработной платы.

На сегодняшний день у работников российских банков нет достаточной мотивации для эффективной работы. Персонал банка не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Основной причиной здесь может являться тот факт, что работники не отождествляют себя с банком в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами банка. Скорее всего, это может быть связано с невысоким уровнем заработной платы работников, а также слабой корпоративной культурой. Для решения проблемы недостаточной мотивации труда сотрудников, следует уделить внимание такому фактору, как нематериальная составляющая системы мотивации, которая заключается в наличии возможностей саморазвития, приверженности корпоративной культуре [3]. К тому же, по мнению многих специалистов, использование данного вида мотивации объясняется ее долгосрочным эффектом, в отличие от материальной.

Руководители Региональной Дирекции ПАО АКБ Банка «Приморье» по г. Находке должно также стараться сохранять квалифицированные кадры, не позволять утечки «мозгов» в другие кредитные организации.

Не менее значимой мотивацией для работников, помимо перечисленных, считается способность руководителя применять один и тот же мотивационный метод по-разному. При этом это могут быть методы как материальной, так и нематериальной мотивации. Содержание формулировки должна зависеть от личных показателей каждого работника.

Поэтому непрерывное исследование и анализ потребностей, желаний каждого сотрудника считается основной задачей управляющего, для того чтобы мотивировать персонал на продуктивную работу, для достижения целей компании.

Таким образом, для выработки конкретных путей создания эффективной системы мотивации труда, в организации необходимо наличие определенных условий позволяющих персоналу полностью реализовать и вкладывать свои знания и умения в дела предприятия. Проведение мероприятий, которые были предложены, значительно могли бы повлиять на снижение текучести молодых специалистов и повышение качества работы в целом.

В основе банковской работы - квалифицированный интеллектуальный труд, обеспечивающий успех в конкурентной борьбе.

Таким образом, на сегодняшний день нематериальная мотивация труда персонала является основополагающей составляющей при разработке эффективной системы управления. При этом следует не забывать о применении разнообразных форм данного вида мотивации на одном предприятии, данное разнообразие позволяет для каждого человека подобрать те инструменты, которые воздействуют на него наиболее эффективно[8].

В таблице 2 представлена программа, направленная на совершенствование системы мотивации отдела по работе с юридическими и физическими лицами ПАО АКБ Приморье по г. Находке.

**План внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке**

<b>Мероприятие</b>	<b>Ответственные лица</b>	<b>Действия</b>
1. Утверждение разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации	Региональный директор	Приказ
2. Назначение лиц, ответственных за внедрение и сопровождение мотивации персонала	Ген. директор	Приказ
3. Ознакомление исполнителей с новой программой мотивации персонала	Заместитель регионального директора	Разъяснение и обучение исполнителей
4. Разработка программы по совершенствованию системы мотивации персонала	Директор, начальник отдела продаж	Сбор и анализ информации. Составление методик внедрения
5. Внедрение новой мотивационной системы	Бухгалтерия, начальник отдела	Подготовка документов
6. Подведение итогов процесса внедрения проекта	Заместитель регионального Директора.	Совещание

**3.2. Расчёт экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке**

Для рекомендуемых мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье», необходимо рассчитать стоимость предложенных действий.

Первый шаг заключается в составлении функциональных блоков, где прописаны требуемые расходы.

**Таблица 3**

**Расходы на совершенствование системы мотивации**

<b>Задача</b>	<b>Виды расходов</b>	<b>Примерная стоимость</b>	<b>Результат</b>
1.Дополнительный оплачиваемый отпуск (подарочные дни)	Периодические расходы	7.062 руб. на одного сотрудника в год	Снижение текучести персонала Повышение приверженности к организации
2.Грамота		От 20 руб.до 100 руб.	
3.Денежное награждение		От 3.000 руб.до 5000 руб.	
4.ДМС		От 15.000руб.до 16.000	

Перейдём к расчетным данным на ДМС.

Доход одного экономиста первой категории в месяц составляет 28.735,6рублей. В отделе работают 10 экономистов.

$$28.735,6 * 10 \text{ чел} * 12 \text{ мес.} = 3448272$$



Далее, доход ведущего экономиста составляет 34482,8 рублей. В отделе всего 3 ведущих экономиста.

$$34482,8 * 3 \text{ чел} * 12 \text{ мес.} = 4137936$$

Доход руководителя группы составляет 40229,8 рублей.

$$40229,8 * 2 \text{ чел} * 12 \text{ мес.} = 4827576 \text{ рублей}$$

ФОТ составил 124.137.84 рублей

$$124.137.84 * 5\% = 620689,2 \text{ рублей}$$

$620689,2 / 15 \text{ чел} = 41,379$  - это та сумма, которую банк может выделить на ДМС одного сотрудника из отдела. Итого ФОТ составил 124 137 84 рублей.

Согласно налоговому кодексу ст.255 п. 16 расходы на ДМС включаются в состав расходов при расчёте налоговой базы в размере не превышающем 6% от расходов на оплату труда. Таким образом исходя из расчётов, мы взяли 5% с учётом того что ФОТ может быть увеличен в течение года, так, за увеличения заработной платы, так и за счёт других выплат. Прибыль банка за 2013 год составила 448 834 000 рублей, т.е. расходы на ДМС от прибыли составят 0,05%. Итого расходы по ДМС составят  $15 \text{ чел} * 15.000 \text{ рублей} = 225 000 \text{ рублей}$  в год. Таким образом, исходя из расчётов и анализа рынка предлагается установить сумму ДМС в размере 15.000 рублей на одного сотрудника в год. Данную сумму руководство в полном объёме может выдать на страхование сотрудников отдела.

Расчёт на дополнительный оплачиваемый отпуск.

Среднее число календарных дней по ТК составляет 29,3 дня.

$124 137 84 / (12 * 29.3) = 35 306.55$  рублей в день - средний заработок всех сотрудников в день.

124 137 84 рублей – сумма заработной платы, которую составляют все 15 сотрудников отдела.

$35 306,55 * 3 = 105 919,66$  рублей всего выплатят 15 сотрудникам отдела за 3 подарочных дня.

Такая сумма будет затрачена, если сотрудники отдела полностью соответствуют всем требованиям, т.е. сотрудники отработали все дни, без больничных и командировок.

В заключение, необходимо отметить, что стратегически верные разработка и реализация комплекса мероприятий по мотивации персонала и внедрению в организацию Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке предложенных мер, позволят вывести базовые показатели использования трудового потенциала коллектива на принципиально новый уровень, осуществить интенсификацию труда на количественной и качественной основе, и ставить новые цели. Предложенные мероприятия в рамках проекта по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами были обсуждены с региональным директором, заместителем регионального директора, начальником отдела по работе с юридическими и физическими лицами и специалистом по работе с персоналом. Экспертная оценка руководства банка была высока.

Таким образом они готовы реализовать данный проект по совершенствованию системы мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке.

Оценкой социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации персонала является:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- формирование условий личностного развития сотрудника;
- развитие чувства причастности сотрудника к жизни компании;
- обеспечение условий для управления деловой карьерой;
- развитие системы служебно-профессионального продвижения сотрудников;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудности мотивации персонала принадлежит к числу главных проблем в управлении персоналом. В настоящее время значимость данной темы регулярно возрастает в связи с тем, что основным капиталом каждой компании становится персонал.

Важной характерной особенностью наилучших управленцев считается их способность работать с людьми, их умение вдохновлять сотрудников на работу с эффективной отдачей для достижения общих целей организации. Опыт лучших западных и отечественных управленцев демонстрирует, что успешный результат приходит к тем, кто не просто ставит задачи перед подчиненными и добивается их выполнения, но и способен вызвать интерес, зажечь, воодушевить персонал, объединить общей целью, создать команду единомышленников.

Высокая мотивация персонала - это из важнейших условий успеха компании. Не смотря то, что нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации весьма огромно.

Эффективная работа организации - это, в первую очередь эффективная работа персонала, от руководителя до экономиста, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

В дипломном проекте были раскрыты теоретические вопросы по мотивации персонала: понятие, методы и способы мотивации. Нами был проведен кадровый аудит на примере Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке. Были проанализированы документы по системе мотивации и стимулированию труда работников. Процедура кадрового аудита в целом позволила в короткий срок определить актуальное состояние уровня развития некоторых подсистем управления персоналом компании и ресурсы для оптимизации работы с кадрами. В результате аудита выявлено, что используемые мероприятия, по мотивации персонала, не достаточно

эффективны в своей работе, о чем говорит нам, снижение трудовой активности и текучесть молодого персонала. На основе полученных данных в проектном разделе дипломного проекта изложены пути совершенствования системы мотивации персонала. На базе проведенного анализа и комплекса выявленных недостатков в системе мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке основными направлениями ее совершенствования должны стать:

1. Проведение конкурса на Лучшего экономиста;
2. Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска;
3. Предоставление полюса ДМС.

Так же были проведены расчеты стоимости мероприятий по совершенствованию мотивации персонала отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье».

Реализация представленного комплекса мер по совершенствованию системы мотивации сотрудников отдела по работе с юридическими и физическими лицами Региональной Дирекции по г. Находке ПАО АКБ «Приморье» будут способствовать росту производительности труда, повышению уровня конкурентоспособности персонала, и уменьшению текучести молодых специалистов, что позволит оптимизировать показатели деятельности предприятия.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

- 1) Акберов Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда // Новая наука : стратегии и векторы развития. – 2016. - № 5-3. – С. 120-124.
- 2) 8. Иванова Е.А. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации / Е.А. Иванова, С.В. Хейгетян // Экономика и социум. – 2016. - № 8. – С. 636-644
- 3) 12. Литвиненко И.Ю. Синтез концепций мотивации // Психология и соционика межличностных отношений. – 2016. - № 5/6. – С. 40-42.
- 4) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 304 с. - (Серия "Высшее образование").
- 5) Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. – М.: Инфра-М, 2010.- 524 с. - (Серия "Высшее образование").
- 6) Кинан К. Эффективная мотивация: Учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 80 с
- 7) Пиримова В.Р. Внутреннее побуждение к деятельности как способ мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2003. №1. С95-100.
- 8) Пономарёв И.П. Мотивация работой в организации: Учебник. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 224 с.
- 9) Самоукина Н.В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. 2004. №7 (95). С62-66.
- 10) Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала: Учебник. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.
- 11) Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб.-практ. пособие. - М.: Дело, 2004. - 96 с. - (Модульная программа "Руководитель XXI века").

- 12) Тузова А.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебник. – М.: МИЭМП, 2010. – 202 с.
- 13) Устав ОАО АКБ Приморье
- 14) Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: Учебник. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
- 15) Яхонтова Т.Ю. Системный подход к мотивации персонала // Менеджмент сегодня. 2003. №6 (18). С47-57.
- 16) [www. Hr-portal.ru](http://www.Hr-portal.ru).
- 17) Авдеев, В.В. Технология формирования команды Учебное пособие [Текст] / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 145 с.
- 18) Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации: временной аспект [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2002. - № 1. – С. 50 - 52.
- 19) Аширов, А.Д. Трудовая мотивация: Учебное пособие. Подробное изложение основных концепций [Текст] / А.Д. Аширов. - М.: Проспект, 2005, - 112 с.
- 20) Блинов, А.В. Мотивация персонала корпоративных структур: временной аспект [Текст] / А.В. Блинов // Маркетинг. - 2001.- № 1. - С. 88 - 101.
- 21) Бовыкин, В.И. Управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления: учебник [Текст] / В.И. Бовыкин. - М.: Экономика, 2007. - 368 с.
- 22) Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. / Ветлужских Е. - М. Альпина Бизнес Букс, 2007. - 56 с.
- 23) Верхоглазенко Владимир. Система мотивации персонала: временной аспект [Текст] Верхолазко Владимир // «Консультант директора», февраль №4, - 2002. - 23 - 34 с.
- 24) Володин, А. Г. Что побуждает нас работать: временной аспект [Текст] / А.Г. Володин, М.А. Назарук // Банковские технологии. - 2002.- № 10. - 3 - 29с.

25) Гаудж П. Исследование мотивации персонала: временной аспект [Текст] / П. Гаудж // Днепро-петровск: Баланс Бизнес Букс. - 2008.

26) Гендерные проблемы и развитие. Влияние развития через гендерное равенство в правах, в доступности ресурсов и возможности выражать свои интересы. Временной аспект [Текст] / М.: Весь мир, 2002.

27) Д. Макгрегор. Методики мотивации персонала: «Теория X - Y» // Сайт Консалтинговой Компании «Профессиональные Системы Управления» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.pmsn.ru/articles/motiv.php?id\\_S=87](http://www.pmsn.ru/articles/motiv.php?id_S=87)

28) Дудяшова, В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие [Текст] / В.П. Дудяшова. - Кострома: издательство КГТУ, 2009. - 80 с.

29) Дряхлов, Н.И. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США Проблемы теории и практики управления: временной аспект [Текст] / Н.И Дряхлов, Е.А. Куприянов. Служба кадров. – 2002, - № 2. - С. 83 – 88

30) Дряхлов, Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: временной аспект [Текст] / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Социологические исследования. – 2002. - № 12. - С. 87 - 92.

31) Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2008.

32) Ежемесячный Бюллетень-дайджест: временной аспект [Текст] / Оптимизация деятельности на предприятии. - 2008, - № 2. - С 52-54.

33) Ежемесячный Бюллетень-дайджест: временной аспект [Текст] / Оптимизация деятельности на предприятии. - 2007, - № 10. - С 42-43, 61-62.

34) Журнал «Генеральный директор», №2, февраль 2007 г [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rpa-consult.ru/article/article45.shtml>

35) Иванова, С.В. Психология, в жанре «случаи из жизни» Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?: временной аспект [Текст] / С.В, Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, - 201 с.

36) Кадровый консалтинг: Оценка по компетенциям, изучение мотивации сотрудников // Сайт Кадрового агентства Казани Бизнес и Карьера [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tarusexpert.ru/hr-consulting.html>

37) Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева. - М.: Инфра-М, 2009. - 332 с.

38) Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация: учебное пособие. Пер. с англ. [Текст] / К. Кинан. - М.: Эксмо, 2006, -124 с.

39) Кирхлер Э. Модели психологического плана. Мотивация в организациях. Пер. с англ. [Текст] / Э. Кирхлер, К. Родлер. - Харьков: Изд-во ХГЦ, 2008, - 58 с.

40) Володин, А. Г. Что побуждает нас работать: временной аспект [Текст] / А.Г. Володин, М.А. Назарук // Банковские технологии. - 2002.- № 10. - 3 - 29с.



## Согласие на обработку персональных данных

г.Находка \_\_\_\_\_ г.

Я, \_\_\_\_\_, проживающий(ая)  
по адресу: \_\_\_\_\_, паспорт: серия  
\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ выдан:

настоящим даю своё согласие на обработку ДЭБ – ПАО АКБ "Приморье" моих персональных данных и подтверждаю, что, давая настоящее согласие, я действую своей волей и в своих интересах.

Согласие даётся мною для целей участия в ежегодном конкурсе «Экономист года»: фамилия, имя, отчество, пол; дата и место рождения; гражданство; образование (наименование образовательной организации, специальность, программа обучения, квалификация, документ об образовании (наименование, серия, номер), дата окончания образовательной организации); послевузовское профессиональное образование; учёная степень, учёное звание; наименование образовательной организации, в котором обучаюсь в настоящее время; занимаемая должность; стаж работы в организации, стаж работы по экономической специальности, курс обучения; данные документа, удостоверяющего личность (номер, дата выдачи, наименование органа, выдавшего документ, удостоверяющий личность); адрес места жительства (по паспорту, фактический), дата регистрации по месту жительства; место работы, учёбы, почтовый адрес и индекс; номер контактного телефона; электронный адрес.

Настоящее согласие предоставляется на осуществление действий в отношении моих персональных данных, которые необходимы или желаемы для достижения вышеуказанных целей, включающих (без ограничения): сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение, трансграничную передачу персональных данных, осуществление любых иных действий с моими персональными данными с учётом федерального законодательства. Обработка персональных данных будет осуществляться следующими способами: в информационных системах персональных данных с использованием средств автоматизации и (или) без использования средств автоматизации. Согласие дано на срок 3 года. В случае неправомерного использования предоставленных мною персональных данных согласие отзывается моим письменным заявлением.

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О., должность, подпись)

## АНКЕТА

1. Ф.И.О. (полностью) \_\_\_\_\_.
2. Дата рождения \_\_\_\_\_.
3. Семейное положение \_\_\_\_\_.
4. Образование, название учебного заведения \_\_\_\_\_.
5. Ученая степень, звание \_\_\_\_\_.
6. Переподготовка и повышение квалификации (второе образование, курсы, стажировки и т.д.) \_\_\_\_\_.
7. Должность, занимаемая в настоящее время \_\_\_\_\_.
8. Название организации и ее организационно-правовая форма \_\_\_\_\_.
9. Год вступления в должность, количество подчиненных: \_\_\_\_\_.
10. Отрасль, подотрасль, сфера деятельности (основная специализация предприятия, номенклатура выпускаемой продукции, услуг) \_\_\_\_\_.
11. Численность Вашего подразделения: \_\_\_\_\_.
12. Стаж работы на руководящих должностях: \_\_\_\_\_.
13. Значимые результаты деятельности Вашего подразделения за последний год и Ваш личный вклад в них: \_\_\_\_\_.
14. телефон \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ (подпись)

**РЕКОМЕНДАЦИЯ**

1. Название организации и основные направления деятельности.
2. Должность, занимаемая конкурсантом и его функциональные обязанности.
3. Динамика карьеры в организации (перечень должностей и период пребывания в каждой).
4. Наиболее значимые достижения конкурсанта и их оценка. (Например, разработка и внедрение технических решений, создание дополнительных рабочих мест, освоение новых рынков сбыта и т.п.).
5. Оценка квалификации конкурсанта. Степень выраженности профессионально важных качеств, организаторских и коммуникативных способностей.
6. Характеристика личностных качеств.

Должность  
печать

ФИО

## БЛАНК ОЦЕНКИ

Инструкция: Отметьте качества, наиболее характерные для конкурсанта, недостающие впишите. Приведите примеры реальных ситуаций, в которых данные качества проявлялись.

### ПЕРЕЧЕНЬ КАЧЕСТВ

1. Деловые и профессиональные качества:
  - 1.1 Высокий уровень профессиональной подготовки;
  - 1.2 Инициативность;
  - 1.3 Добросовестность;
  - 1.4 Целеустремленность;
  - 1.5 Чувство нового;
  - 1.6 Способность к принятию решений;
  - 1.7 Деловая активность;
  - 1.8 Наличие опыта.

Примеры ситуаций

---



---



---

2. Организаторские способности:
  - 2.1 Способность организовывать взаимодействие;
  - 2.2 Коммуникабельность;
  - 2.3 Гибкость;
  - 2.4 Требовательность;
  - 2.5 Умение разрешать конфликтные ситуации;
  - 2.7 Умение мотивировать;
  - 2.8 Способность доводить начатое дело до конца;
  - 2.9 Умение делегировать полномочия.

Примеры ситуаций

---



---



---

3. Личностные качества:
  - 3.1 Интуиция;
  - 3.2 Эрудиция;
  - 3.3 Творческая активность;
  - 3.4 Эмоциональная устойчивость и высокий уровень самоконтроля;
  - 3.5 Дисциплинированность;
  - 3.6 Внимательность;
  - 3.7 Вежливость.

Примеры ситуаций

---



---



---

Должность

ФИО

**ТЕСТ (заполняется конкурсантом)**

Для руководителя важным является оценка его делового стиля. В теории и практике менеджмента выявлен ряд первостепенных качеств, предопределяющих этот стиль.

Порядок тестирования следующий. В перечне приводится 46 положительных качеств руководителя.

**Общий перечень качеств**

1. Общительность.
2. Чувство нового.
3. Требовательность к людям.
4. Преданность делу.
5. Принципиальность.
6. Информированность.
7. Инициативность.
8. Умение предвидеть.
9. Умение проконтролировать исполнение.
10. Чувство юмора.
11. Требовательность к себе.
12. Умение слушать.
13. Умение убеждать.
14. Единство слов и действий.
15. Самокритичность.
16. Чувство личной ответственности.
17. Внимательное отношение к людям.
18. Вежливость.
19. Искренность.
20. Умение выступать перед аудиторией.
21. Целеустремленность.
22. Тактичность.
23. Справедливость.
24. Умение ценить время.
25. Доверчивость.
26. Работоспособность.
27. Умение организовать самого себя.
28. Самостоятельность.
29. Дисциплинированность.
30. Умение анализировать.
31. Умение оценить работу подчиненных.
32. Выдержанность.
33. Аккуратность в работе.
34. Умение инструктировать.
35. Умение поддержать инициативу.
36. Умение довести начатое до конца.
37. Умение заинтересовать в выполнении работы.
38. Умение рисковать.
39. Энергичность.
40. Умение делегировать полномочия.
41. Способность вызвать энтузиазм.

- 42. Усидчивость.
- 43. Стрессоустойчивость.
- 44. Опыт работы.
- 45. Умение организовать людей.
- 46. Интуиция.

Из этого перечня Вам необходимо выбрать:

10 качеств, которые присущи в наибольшей степени Вашему стилю работы.

Перечислите номера этих качеств : \_\_\_\_\_

10 качеств, которые, с Вашей точки зрения, присущи деловому стилю работы.

Перечислите номера этих качеств: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ФИО

подпись

## ОТЧЕТ

## о проверке на плагиат

Тема ВКР Совершенствование системы мотивации персонала Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке

Объем оригинальности – 74,83%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 25,17%

## Копия отчета с указанием заимствованных источников

№	Источники	Процент заимствования	Процент оригинальности
[33]	Кузнецов, Никита Мак...	0,2%	0,57%
[34]	Современные подходы ...	0,49%	0,56%
[35]	Основные термины и с...	0,36%	0,53%
[36]	Кузнецова, Екатерина...	0,05%	0,52%
[37]	Совершенствование си...	0,51%	0,51%
[38]	Миллер, Елена Владим...	0,06%	0,51%
[39]	Мотивация персонала	0,49%	0,49%
[40]	Булкина, Наталья Вла...	0,11%	0,47%
[41]	Калимуллин, Ринат Ха...	0%	0,45%
[42]	Трегубова, Раиса Дми...	0,15%	0,45%
[43]	Ознакомиться с текст...	0%	0,32%
[44]	Долженко, Руслан Але...	0%	0,29%
[45]	Гришин, Павел Алекс...	0,05%	0,24%
[46]	Митрофанова, Елена А...	0%	0,24%
[47]	Талышева, Юлия Никол...	0%	0,18%
[48]	Мазяк, Ирина Олегов...	0,01%	0,16%
[49]	Ильина, Лариса Айдар...	0%	0,11%
[50]	Источник 50	0,1%	0,1%

Страницы: 1 2 Все

Оригинальные блоки: 74,73%  
 Заимствованные блоки: 25,17%  
 Заимствование из "белых" источников: 0,1%  
 Итоговая оценка оригинальности: 74,83%

Министерство образования и науки Российской Федерации  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
 Институт электронного обучения (заочники)  
 Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
 Кафедра ИФНТ  
 Бакалаврская работа  
 Тема работы  
 [1] Совершенствование системы мотивации персонала [31]  
 Региональной Дирекции ПАО АКБ «Приморье» по г. Находке

УДК 005.32:331.101:3(571.63)  
 Студент

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Неклюдова Ирина Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николавена	к.ф.н., доцент		