

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ «СЕТЕЛЕМ БАНК» ООО)**

студента (ки) 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Нугманова Карина Кадргалиевна
фамилия, имя, отчество

Л Научный руководитель

д. э. н., профессор _____ Землянухина Н. С
должность, место работы, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

должность, место работы, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы,
фамилия

Саратов 2019

Введение. Мотивация персонала занимает одно из главных мест в управлении персоналом организации. Это одна из основных функций управления. Это процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Изучением разнообразных актуальных аспектов мотивации персонала организации, а также вопросами построения эффективного механизма мотивации занимались на протяжении многих десятков лет многие как зарубежные, так и российские авторы.

В современных кризисных условиях особенно актуализировались проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами и мотивации персонала. Падение доходов и потребительского спроса, монетарные ограничения экономического роста, а также иные, присущие современному этапу развития отечественной экономики, факторы обуславливают возникновение ряда ограничений для обеспечения эффективности систем менеджмента организаций.

На этом фоне модернизация механизмов мотивации является достаточно результативным направлением развития кадровой политики, т.к. позволяет улучшать показатели деятельности организаций без существенных затрат ограниченных финансовых ресурсов. Несмотря на имеющийся большой объем теоретических и прикладных исследований, посвященных проблемам мотивации и управления персоналом, им присущи два недостатка.

Во-первых, с точки зрения использования инструментов управления не предлагается комплексного подхода к формированию целостного механизма управления. Как правило, авторы ограничиваются описанием отдельных инструментов.

Такой подход не позволяет в полной мере реализовать потенциал этих инструментов, поскольку они тесно связаны друг с другом и должны применяться совместно и согласованно.

Во-вторых, с точки зрения достижения целей организации акцент чаще всего делается на достижении финансовых целей, тогда как нефинансовые

(удовлетворенность потребителей, обеспечение безопасности деятельности организации, выполнение норм социально ответственного ведения бизнеса и др.) нередко остаются в стороне.

Актуальность данной темы определяется необходимостью концептуального формирования механизма мотивации персонала как самостоятельного направления реформирования банковской системы, не разработанность его теоретических аспектов, потребность в обобщении и систематизации особенностей труда работников банков и разработки основных и дополнительных инструментов механизма мотивации персонала.

Актуальность рассматриваемой темы — это слабая разработанность ряда проблем формирования механизма мотивации применительно к банковской сфере.

Степень разработанности проблемы. Проблема формирования механизма мотивации персонала в рамках системы менеджмента исследовались достаточно широким кругом как зарубежных, так и отечественных ученых и специалистов. Теоретиками и практиками в области управления мотивацией персонала являются зарубежные специалисты: В. Врум, Д. МакГрегор, А. Маслоу, М.Х. Мескон, У.Р. Монди, Э. Мэйо, М. Портер, Ф. У. Тейлор, Ф. Хедоури и др.

Отдельные аспекты исследования данной проблемы нашли отражение в работах отечественных авторов О.С. Виханского, Н.А. Волгина, В. А. Гришина, Т. А. Егоркина.

Проблему стимулирования в рыночных условиях хозяйствования рассматривают зарубежные авторы, например, А. Анчиан, Дж. Т. Милкович, Р. С. Смит, С. Л. Брю, Д. Дедрик, Т. Питер, так и отечественные ученые, такие как Н. А. Волгин, Б. М. Генкин, А. Я. Кибанов, Р. А. Яковлев, В. А. Дятлов.

Разработки П. А. Хромова, М. С. Шахназарова, А. Я. Кибанова, С. В. Башинского, Л. Я. Берри посвящены вопросам нормирования и оплаты труда и материального стимулирования персонала.

Особенности механизма мотивации в современных бизнес- организациях представлены в работах Дж. Лайкера, Б. Г. Тукумцева, Р.Х. Уотермана, С. Р. Филимонова.

В работах этих авторов отражены различные теории мотивации персонала, разработано множество классификаций мотивов, показана важность функции мотивации персонала в компании.

Вопрос формирования механизма мотивации персонала и совершенствование управления человеческими ресурсами с использованием различных мотивационных составляющих с учетом современных требований на примере компании банковской сферы практически не освещен. Предмет магистерского исследования – организационно- управленческие отношения по поводу формирования механизма мотивации персонала. Объектом исследования являются система управления «Сетелем Банк» ООО и его персонал. Исходя из вышесказанного, цель работы: исследовать формирование мотивации в «Сетелем Банк» ООО и разработать направления его совершенствования. В соответствии с целью в дипломном проекте поставлены следующие задачи:

- Изучить понятие механизма мотивации персонала.
- Проанализировать содержание мотивационных теорий.
- Провести анализ основ формирования современного механизма мотивации персонала в банковской сфере.
- Провести анализ функционирования механизма мотивации персонала в "Сетелем банк" ООО, посредством общей характеристики деятельности корпорации и системы ее корпоративного управления, оценка эффективности деятельности корпорации.
- Оценить удовлетворенность персонала сложившимся механизмом мотивации.
- Разработка направлений совершенствования деятельности корпорации "Сетелем банк" ООО, а именно формирование мероприятий,

способствующие формированию эффективного механизма мотивации персонала.

- Проанализировать эффективность предложенных направлений совершенствования механизма мотивации персонала.

Основное содержание работы. Механизм мотивации персонала -это совокупность взаимосвязанных связей и отношений между руководством и работниками компании, позволяющая эффективно использовать трудовой потенциал компании для ее развития в долгосрочной перспективе. Главная задача менеджмента в современном мире — это создание механизма мотивации и стимулирования, который обеспечит активизацию трудового потенциала работников. По сути, трудовой потенциал трактуется как скрытые возможности, т.е. возможные источники достижения определенных целей в сферах трудовой деятельности.

«Сетелем банк» ООО - участник рынка потребительского кредитования. Основными продуктами потребительского кредитования являются автокредиты и кредиты наличными на неотложные нужды. Он является партнером таких крупных автодилеров — Major, Genser, «Независимость», «РОЛЬФ», «Автомир» и других. «Сетелем Банк» ООО также является партнером ООО «Форд Соллерс Холдинг» в рамках программы Ford Credit. На сегодняшний день в банке работает около 4 500 сотрудников в 67 субъектах Российской Федерации. Рассмотрим подробнее структуру отдела клиентского обслуживания Регионального контактного центра г. Саратов. (Рисунок 1)

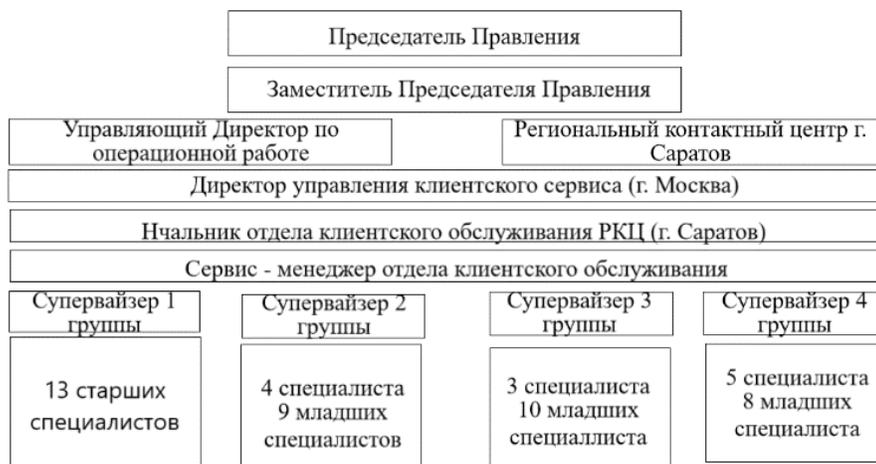


Рисунок 1 – Организационная структура отдела клиентского обслуживания

Данный отдел считают сердцем банка, так как именно через этот отдел осуществляется обратная связь банка с клиентами. Поэтому руководство банка использует различные формы мотивации персонала, чтобы удержать и привлечь персонал к работе в банке. Данный отдел помогают в решении многих вопросов компании: удержание клиентов, повышении их лояльности к компании, решение вопросов. Но это одна сторона данного вопроса, есть и другая – сотрудники, которые работают на приеме звонков. Целью работы является создание эффективного механизма мотивации персонала, который может повлиять на специалиста для продолжительной работы на своём месте. В ходе наблюдения была проведена оценка действующего механизма мотивации персонала:

1. В данном отделе присутствует ротация кадров по производственным участкам. Работники получают новый опыт, знания, умения, которые могут использовать в дальнейшем на своем рабочем месте, устраняются устаревшие методы работы, а также работники могут прийти на помощь друг другу, поделиться опытом, заменить друг друга, поменяться сменой.

2. Вознаграждение за труд справедливо, оплатой труда работники довольны. Справедливость заработной платы рассматривается на Совете директоров, сравнивая заработок по аналогичной профессии в регионе. Выплачивается

окладная часть и премия. Премия выплачивается сотрудникам по результатам работы, деятельность персонала оценивается по ключевым показателям эффективности. Показатели делятся на коммуникативные и процедурные. Коммуникативные показатели: средняя оценка качества предоставленной консультации клиенту, оценка качества работы Группой контроля качества, оценка по ежемесячному тестированию по знанию банковских процедур и продуктов, процент клиентов, которые не обратились в банк повторно после консультации в течение 3 рабочих дней. Процедурные показатели: продуктивность по количеству обработанных входящих звонков, обращений, поступивших в банк через социальную сеть, либо через официальный сайт банка, среднее время обработки запросов, корректность заполнения статистики тематик обращений клиентов, процент клиентов, которым была предоставлена возможность оценить качество получения консультации, продуктивность.

3. Условия труда хорошие: просторные кабинеты, хорошее освещение, имеются кондиционеры, уборка помещения проводится каждый день по несколько раз, оснащенность необходимыми принадлежностями и канцтоварами, современная компьютерная техника.

4. Управление персоналом обязательно включает в себя специальное обучение сотрудников необходимым правилам техники безопасности. На данном предприятии постоянно проводятся инструктажи по технике безопасности, пожарной безопасности, все работники проходят тестирование по этой области, ознакамливаются с приказами о технике безопасности под роспись работников.

5. Работодатель в лице начальника отдела принимает на себя обязательства обеспечивать занятость работников предприятия в соответствии с их трудовыми договорами. Профессиональный и карьерный рост в данном отделе возможны, сотрудника могут обучать работе по дополнительным процедурам банка. По инициативе работника и проявлении им необходимых качеств, его могут также повысить в должности. Социальная защита включает страхование и обеспечение,

и соблюдение других социальных гарантий (соц. обеспечение, соц. помощь, соц. страхование работникам). График работы в отделе гибкий, 2/2 по 12 часов и 5/2 по 8 часов, также имеются ночные смены. Это особенно актуально для работающих студентов.

6. Отчисления в ПФР (Пенсионный Фонд России) и небюджетные фонды, фонд ДМС (добровольное медицинское страхование), фонд СС (социальное страхование). Выплата пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячное пособие матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, оказывает различные виды материальной помощи.

7. Для поддержания благоприятного климата в коллективе проводятся корпоративные мероприятия (по праздникам), поздравляют именинников.

В результате проведенного анкетирования были выявлены также недостатки управления человеческими ресурсами, которые приводят к демотивации персонала:

- монотонность, однообразность работ (узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса);
- неравномерная загруженность в течение рабочего дня;
- высокий уровень шума от оборудования;
- большой объем информации;
- короткий срок обучения новых сотрудников, отсутствие индивидуального наставничества, с целью быстрой адаптации новых сотрудников;
- высокий уровень текучести кадров.

Были выработаны три направления совершенствования формирования механизма мотивации:

- Разработка регламента системы наставничества для снижения уровня текучести кадров в отделе клиентского обслуживания;
- Разработана концепция формирования механизма мотивации, основанная на проведении мотивационного аудита.

- Совершенствована система нематериального стимулирования за счёт создания фонда поддержки и поощрения сотрудника.

Основной целью внедрения вышеуказанных мероприятий является формирование эффективного механизма мотивации персонала банка. Это позволит не только повысить производительность, качество работы, но и снизить показатель текучести кадров. Нехватка кадров - самая главная проблема, с которой столкнулось руководство банка. Мероприятия, которые предложены в данной работе позволят удержать уже действующий персонал, а также позволят привлечь новых сотрудников. Соответственно эффективность данных мероприятий мы будем рассматривать с точки зрения снижения показателя текучести кадров и повышения удовлетворенности персонала действующими условиями труда. Исходя из анализа анкет выбывшего персонала, внедрение системы наставничества позволяет снизить показатель текучести кадров на 1,8%. Соответственно показатель текучести кадров составит 7,2%. Анализируя результаты анкетирования, было выявлено, что в целом действующим механизмом мотивации недовольны 63% респондентов. В результате внедрения указанных выше направлений совершенствования механизма мотивации персонала уровень удовлетворения механизмом мотивации персонала должен увеличиться примерно на 27 %.

Заключение. Мотивация не всегда остается в неизменном виде, на нее постоянно оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

На мотивацию персонала влияет много факторов, определяющих особенность труда в банковской сфере.

Из внешних факторов можно отнести высокую конкуренцию на рынке труда, среди внутренних факторов:

1. Высокие квалификационные требования, вызванные необходимостью постоянного самообразования, связанные с частыми изменениями нормативных документов.
2. Индивидуальный характер трудовой деятельности, так как в реализации конкретной банковской операции непосредственное участие принимает чаще всего не коллектив, а отдельно взятый специалист;
3. Требования к ресурсному, информационному обеспечению трудовой деятельности;
4. Ярко выраженный стрессовый характер труда, как руководящего, так и исполнительного персонала;
5. Методическая сложность определения реальной продуктивности труда;
6. Узкая специализация не только структурных подразделений, но и большинства отдельных рабочих мест банка;
7. Значительный временной разрыв между непосредственной организацией и получением конечных финансовых результатов по многим операциям, невозможность оперативного стимулирования персонала;
8. Необходимость сохранения банковской информации, разглашение которой потенциально может вызвать прямые убытки.

Поэтому следует постоянно совершенствовать подходы по поддержанию мотивации персонала.

Основными среди них являются:

- 1) систематическая проверка стажа работы персонала в одной должности и горизонтальное перемещение работников по службе;
- 2) обогащение содержания работы и расширение ее рамок;
- 3) активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм мотивации персонала;
- 4) систематическое улучшение организационной деятельности в форме обучения и стимулирования творческого подхода исполнителей.

Поэтому основные рекомендации в данной работе, были направлены на улучшение организационной деятельности, а также оптимизацию условий труда. Конечно, они не решают полностью проблему формирования эффективного механизма мотивации персонала, но, несомненно, оказывают значительное влияние на развитие банка и приверженность персонала.

Это связано с тем, что основными недостатками в действующем механизме мотивации персонала являются:

Во - первых, в последний раз анализ системы мотивации персонала в отделе клиентского обслуживания проводился в 2013 году, в результате которого произошло повышение окладной части заработной платы сотрудников. Прошло 6 лет, соответственно за это время полностью поменялась ситуация не только в стратегии развития самого банка, но и современные тенденции в мотивации персонала. Чтобы оставаться в лидирующем положении на рынке труда, необходимо чаще проводить оценку действующего механизма мотивации персонала и проводить анализ рынка труда.

Во- вторых, руководство банка столкнулось с проблемой увеличения показателя текучести кадров. Что повлекло собой развитие конфликтных ситуаций между персоналом и руководством из-за высокой нагрузки и сверхурочной работы. В результате анализа анкет выбывшего персонала было выяснено, что большинство выбывшего персонала отработало в банке менее 6 месяцев.

Основными причинами ухода были указаны: трудности в восприятии большого объема информации и отсутствие адаптационных мероприятий.

Во- третьих, в результате анкетирования было выявлено, что сотрудники недовольны отсутствием индивидуального подхода в мотивации персонала. Во многом это связано с отсутствием оригинального и гибкого социального пакета льгот.

Все эти недостатки являются звеньями в действующем механизме мотивации персонала. На данный момент 63% респондентов не удовлетворены действующим механизмом мотивации персонала.

Именно поэтому, предложенные мероприятия позволят эффективно исправить те проблемы, которые сложились на данный момент в компании “Сетелем банк” ООО.

Основные научные публикации по теме магистерского исследования:

1. Нугманова К. К. Основы формирования механизма мотивации персонала в банковской сфере. ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИННОВАЦИОННЫХ РАЗРАБОТОК: Сборник статей по итогам Международной научно- практической конференции (Самара, 22 июня 2018 г.)/ в 2 ч. Ч.- Стерлитамак: АМИ.- 2018. – С. 124 - 125.
2. Нугманова К. К. Механизм мотивации персонала в организации. КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НАУКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Казань, 28 декабря 2018 г.). / в 3 ч. Ч. 1 - Стерлитамак: АМИ.- 2018.- С. 181 - 183.