**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………………….….. | 3 |
| 1. Теоретические основы мотивации………………………………….… | 4 |
| 1.1 Общая характеристика мотивации…………………………….… | 4 |
| 1.2 Содержательные теории мотивации…………………………….. | 6 |
| 1.2.1 Теория мотивации А.Маслоу……………………………….. | 6 |
| 1.2.2 Теория мотивации Д. МакКлелланда………………………. | 8 |
| 1.2.3 Теория мотивации Ф. Герцберга…………………………… | 10 |
| 1.3 Процессуальные теории мотивации……………………………... | 12 |
| 1.3.1. Теория ожиданий …………………………………………... | 12 |
| 1.3.2 Теория справедливости……………………………………... | 13 |
| 2. Решение управленческих проблем на примере операционного отдела ОАО Сбербанка России…………………………………….……. | 14 |
| 2.1 Краткое описание предприятия…………………………….……. | 14 |
| 2.2 Анализ ситуации………………………………………………….. | 17 |
| 2.2.1 Система материального стимулирования………………….. | 18 |
| 2.2.2 Система нематериального стимулирования……………….. | 20 |
| 2.2.3 Информирование работников………………………………. | 22 |
| Заключение………………………………………………………………. | 24 |
| Список используемой литературы……………………………………… | 26 |

**Введение**

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако это все будет сведено на нет, если сотрудники организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом приблизить организацию к ее цели и выполнению своей миссии. Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, для повышения общей результативности и прибыльности деятельности предприятия.

Объектом исследования курсовой работы является операционный отдел ОАО Сбербанка России, предметом исследования – система мотивации на данном отделе.

Цель курсовой работы – совершенствование системы мотивации в операционном отделе ОАО Сбербанка России.

Поставленная цель в работе достигается путём решения следующих задач:

1. Изучение теоретических аспектов мотивации.
2. Анализ системы мотивации персонала операционного отдела ОАО Сбербанка России.
3. Разработать практические рекомендации для улучшения мотивирования персонала.

**1. Теоретические основы мотивации**

**1.1. Общая характеристика мотивации**

Мотивация занимает ведущее место в структуре личности и является одним из основных понятий, которые используются для объяснения движущих сил поведения. В роли мотива могут выступать потребности, интересы, влечения, эмоции, установки, идеалы. В работах отечественных психологов мотив понимается и как осознанная потребность, и как предмет потребности, и отождествляется с потребностью.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а следовательно стремлением от него избавиться.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить.

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Для успешного руководства людьми каждый менеджер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, в каком соотношении они находятся, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать. Исходя из этого, он либо формирует определенную мотивационную структуру поведения подчиненных, развивает у них желательные мотивы и ослабляет нежелательные, либо осуществляет прямое стимулирование их действий.

В зависимости оттого, что именно необходимо стимулировать — саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждение (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы, и таким образом относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности, прекращается.

Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжение нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже поощрение "авансом", обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным, чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (или наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

**1.2 Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

**1.2.1 Теория мотивации А.Маслоу**

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу шел необычным путем. Он не был экспериментатором, не прибегал к использованию анкет или интервью. У него был свой метод - биографический: он изучал истории жизни, биографии великих людей.

Все человеческие потребности он разделил на пять групп и назвал их базовыми потребностями.

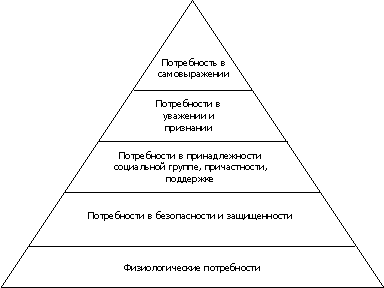


Рисунок . "Пирамида" Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею.

1. Физиологические потребности, которые являются необходимыми для жизни и существования. Удовлетворение потребностей данной группы возможно методами материального стимулирования.
2. Потребность в безопасности (в нашем случае включает в себя и потребность уверенности в будущем). Эта уверенность базируется на гарантиях пенсионного и социального обеспечения, которые может предоставить хорошая надежная работа, социальные гарантии, а также различные виды социального страхования (медицинское, пенсионное и др.).
3. Потребность в принадлежности и любви (в случае описания мотивации трудовой деятельности их называют социальными потребностями). Эти потребности выражаются в многолетней привычке работы в определенном коллективе, дружеских отношениях с коллегами по работе.
4. Потребность в признании (уважении) включает в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих.
5. Потребность в самовыражении - это потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

После появления теории А. Маслоу руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Несмотря на то, что теория А. Маслоу дала весьма полезное для различного рода руководителей описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью.

Основная критика в адрес этой теории сводится к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

**1.2.2 Теория мотивации Д. МакКлелланда**

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Часто, они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других людей. Управленческие структуры очень часто привлекают людей с потребностью власти, поскольку дают возможность проявить и реализовать ее.

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. По теории Маслоу эта потребность также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Сам автор пишет об этом: «Неважно, сколь развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет награждать его за то, что он делает».

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы часто бывать в компании знакомых людей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим людям. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения. Руководители, заинтересованные в производительном труде таких людей, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, для обсуждения какой-либо задачи, стоящей перед организацией.

**1.2.3 Теория мотивации Ф. Герцберга**

Фредерик Герцберг во второй половине 1950-х гг. разработал модель мотивации, основанную на потребности. В этой модели он выделил две большие категории, назвав их "гигиенические факторы" и "мотивация".

Гигиенические факторы Герцберга:

* политика фирмы и администрации;
* условия работы;
* заработок;
* межличностные отношения начальников с подчиненными;
* степень непосредственного контроля за работой.

Мотивация по Герцбергу:

* успех;
* продвижение по службе;
* признание и одобрение результатов работы;
* высокая степень ответственности;
* возможности творческого и делового роста.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация связана с самим характером и сущностью работы.

По мнению Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени гигиенических факторов у человека наступает неудовлетворение собственной работой. Но если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не способны мотивировать человека на что-либо. Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью деятельности следующим образом: "Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию, - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой".

Эти факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности А. Маслоу, т. е. его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Однако Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто вызывающее определенную стратегию поведения,

Если менеджер дает возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, наоборот, считал, что работник начинает обращать свое внимание на гигиенические факторы только тогда, когда найдет их реализацию неадекватной или несправедливой.

По теории Герцберга, гигиенические факторы не мотивируют работников, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель обязан обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Для эффективного использования данной теории нужно составить список гигиенических и особенно мотивирующих факторов и в то же время дать сотруднику возможность самому определить и указать на то, что он предпочитает, и считаться с его желанием.

**1.3 Процессуальные теории мотивации**

Поведение людей определяется не только желанием удовлетворения той или иной потребности, но и затратами усилий на ее получение. Поэтому удовлетворение потребностей - условие, необходимое для эффективной работы, но не достаточное.

Важно установить «сколько стоит потребность», какие усилия необходимо затратить для ее достижения и на каких условиях можно получить желаемое вознаграждение.

Процессуальные теории считают, что поведение человека определяется не только конкретными потребностями, а также связано с условиями их получения: с ожиданием получения желаемого вознаграждения и со справедливой оценкой деятельности.

### 1.3.1. Теория ожиданий

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

* руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
* сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
* сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

**1.3.2 Теория справедливости**

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости.

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

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

**2. Решение управленческих проблем на примере операционного отдела ОАО Сбербанка России**

**2.1 Краткое описание предприяти**я

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют четверть банковской системы страны, а доля в банковском капитале находится на уровне 30%.

Основанный в 1841 г. Сбербанк России сегодня - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. По состоянию на 1 июня 2009 г., доля Сбербанка России на рынке частных вкладов составляла 50,5%, а его кредитный портфель соответствовал более 30% всех выданных в стране займов.

Сбербанк России является системообразующим финансовым институтом, занимающим лидирующее положение на российском финансовом рынке. Филиальная сеть банка охватывает все регионы страны. Сотрудниками банка являются свыше четверти миллиона граждан. Клиенты банка – многочисленные частные клиенты из всех уголков страны, российские предприятия всех форм собственности и отраслей экономики, исполнительные органы власти, государственные учреждения. Банк осознает значимость своей социальной ответственности:

* перед клиентами и партнерами – за высокое качество предоставляемых услуг,
* перед сотрудниками – за предоставление благоприятных и равных условий труда,
* перед государством и обществом – за развитие социальных проектов.

В октябре 2008 г. Сбербанком была принята новая стратегия развития на период до 2014 г., в рамках которой Банк нацелен на дальнейшее развитие своих конкурентных преимуществ и создание новых областей роста. Совершенствование системы управления рисками, оптимизация расходов и реализация инициатив, направленных на повышение эффективности деятельности, позволят Сбербанку России доказать свою устойчивость в текущих условиях нестабильности на глобальных финансовых рынках, сохранить лидерство в российской финансовой системе и стать одной из лучших мировых кредитных организаций.

Основные направления преобразований:

* Максимальная ориентация на клиента и превращение Сбербанка в «сервисную» компанию по обслуживанию индивидуальных и корпоративных клиентов
* Технологическое обновление Банка и "индустриализация" систем и процессов
* Существенное повышение операционной эффективности Банка на основе самых современных технологий, методов управления, оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям
* Развитие операций на международных рынках, прежде всего в странах СНГ

Основной деятельностью любого банка является получение прибыли. Именно операционный отдел занимается привлечением денежных средств. В его функции входит:

* привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады до востребования и на определенный срок;
* размещение указанных средств от своего имени и за свой счет;
* открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
* кредитование юридических и физических лиц;
* осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в т.ч. банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
* кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
* купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной форме.

Разумеется, хорошего успеха не достичь без слаженных действий и самоотдачи рабочего персонала. В этом случае большую роль играет поощрение труда. Система мотивации является важнейшим рычагом решения стоящих перед Банком задач. Ее изменения должны быть направлены на рост прозрачности и объективности системы оплаты труда, усиление зависимости вознаграждения от результатов работы конкретного сотрудника и углубление дифференциации в зависимости от категорий сотрудников и их личных показателей, унификации принципов материального стимулирования по всей системе Банка.

Необходимо усилить прямую личную заинтересованность сотрудников в повышении производительности и результатах своей работы, должны быть созданы стимулы для самосовершенствования и развития.

Важнейшей задачей Банка является обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы, который будет подкреплен постоянным ростом производительности труда сотрудников и позволит обеспечить их достойный материальный достаток.

Банк также должен расширять и совершенствовать систему нематериального стимулирования, которая в условиях роста доли высококвалифицированных сотрудников приобретает все большее значение.

**2.2 Анализ ситуации**

Несмотря на сложившуюся репутацию успешного банка, внутренние дела требуют реорганизации и внесения кардинально-важных перемен, которые могут увеличить производительность и прибыль.

Операционный отдел участвует в развитии банка в разных направлениях. Для работников отдела применяется единый перечень основных показателей деятельности отдела на отчетный период, при условии перевыполнения (невыполнения) которых поощрительный фонд увеличивается (снижается). Из-за отсутствия четко поставленной цели перед сотрудниками, страдает выполнение поставленных планов. По некоторым показателям получается выполнение в превосходной степени, в то время как другие явно теряют в своих исполнениях. Второстепенно на этом сказывается несвоевременное информирование. С заведомо известными показателями, которые, к сожалению, становятся известны лишь к концу месяца, ситуацию можно было бы исправить в пользу отстающих направлений.

Поощрение персонала в операционном отделе построено таким образом, что работник поощряется не за свой личный вклад, а за коллективную работу. Поощрительный фонд распределяется между сотрудниками в равных долях в соответствии с их должностями. Соответственно из-за некомпетентности одного сотрудника, поощрения лишаются все, не учитывая личный вклад в дело каждого из них. В связи с этими факторами заинтересованность сменяется разочарованием и упадком стремления.

Для усиления заинтересованности сотрудников, повышения эффективности их работы необходимо пересмотреть следующие элементы рабочей среды:

1. Система материального стимулирования
2. Система нематериального стимулирования
3. Информирование работников.

**2.2.1 Система материального стимулирования**

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

Основой системы заработной платы являются два элемента: базовая заработная плата и премиальные. Базовой заработной платой является месячный оклад, который зависит непосредственно от занимаемой должности. Премиальная часть имеет стимулирующий характер, и именно она требует отдельного внимания.

Рекомендуется осуществлять премирование работников за индивидуальный вклад в коллективный труд. Общий план по всем направлениям, поставленный перед операционным отделом, необходимо распределить между сотрудниками с учетом квалификации каждого. Таким образом, руководителю необходимо отслеживать работу каждого сотрудника и назначать премию, опираясь на коэффициент выполнения его индивидуального плана.

Начисление премии производить, дифференцировано за индивидуальный вклад в общие результаты труда коллектива, структурного подразделения путем применения коэффициента трудового участия.

Некоторые показатели, влияющие на повышение КТУ:

* перевыполнение плана по всем или некоторым из направлений;
* проявление инициативы в работе, выполнение работы более высокой квалификации;
* победа в номинациях;
* активное участие в решение проблем.

Некоторые показатели понижающие КТУ:

* невыполнение плана, не равномерное выполнение плана;
* негрубое нарушение трудовой дисциплины;
* невыполнение распоряжений руководителя об устранении недостатков в работе;
* недостаточное профессиональное мастерство, влекущее за собой нарекания и замечания клиентов.

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда.

Оплата труда каждого работника должна исходить из следующих составляющих:

* объективность - размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
* предсказуемость - работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
* адекватность - вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
* своевременность - вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
* значимость - вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
* справедливость - правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и справедливыми, в том числе с его точки зрения.

**2.2.2 Система нематериального стимулирования**

Денежное вознаграждение, несомненно, является очень сильным стимулом к работе. Только не стоит забывать, что разные люди по-разному относятся к данному стимулу. Но самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», так как человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Ведь с увеличение дохода человека, увеличиваются и его потребности.

Практика морального стимулирования не нова в нашей стране, так что в распоряжение руководства большое разнообразие средств нематериального стимулирования. Тем более средства морального стимулирования обходятся организации не дорого.

К нематериальному стимулированию, которое могла бы воздействовать на сотрудников операционного отдела можно отнести следующее:

* *Награды*. Необходимо выделить те результаты и модели поведения, которые являются наиболее значимыми, и за них награждать. Очень важно, чтобы все категории сотрудников имели возможность заслужить свои награды и все сотрудники могли принимать участие в конкурсе по определённым номинациям. Самое важное, чтобы критерии, по которым выбираются номинанты, были четкими и всем понятными. Это могут быть количественные критерии (по количеству совершенных операций), качественными (например, опрос клиентов, по результатом которого определяется самый-самый), субъективные (по решению руководителя). Ещё раз следует отметить, что этот критерий должен быть определенным и стабильным. Например, так как перед работниками операционной части поставлены планы по разным направлениям, уместно бы было объявить номинации по отстающим направлениям.
* *Поздравления с личными и национальными праздниками. Вручение подарков.* В большинстве случаев вручение небольших подарков от предприятия по случаю дня рождения, свадьбы, рождения ребёнка, а также некоторых общих праздников (Новый год, 8 марта, 23 февраля) производит очень сильное впечатление на сотрудников, потому что демонстрирует внимание к ним руководства не только как к хорошим работникам, но и как к личностям. Такое внимание к работникам со стороны руководства достаточно высоко ценится и является значимым мотиватором.
* *Корпоративные тренинги командообразования и корпоративный отдых*. Разного рода корпоративные мероприятия позволяют сформировать команду, способную оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед нею задачи, поднять корпоративный дух коллектива и поддерживать в тонусе позитивное состояние сотрудников.
* *Организация рабочего места*. Оснащение рабочих мест техническими, информационными и организационными вспомогательными средствами с учетов потребностей работников, так как в операционном отделе у работников нет постоянных рабочих мест, и специфика работы персонально отличается. Необходимо сделать так, чтобы независимо от того, на каком месте сотрудник сегодня работал, в его распоряжении были все необходимые документы, информация и средства.
* *Обучение —* это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах и т.п., а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой компании. Корпоративное обучение персонала необходимо, когда ситуация внутри или вокруг компании меняется динамично и затрагивает многих сотрудников. Кроме того, оно необходимо для стандартизации знаний сотрудников, чтобы они говорили "на одном языке". Обучение отдельных сотрудников фирмы необходимо, когда планируются или происходят кадровые изменения, связанные с расширением должностных обязанностей сотрудника.

Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления должно повлечь за собой повышение качества обслуживания и производительности.

**2.2.3 Информирование работников**

Важным компонентом мотивации работников является эффективно организованная система информирования персонала. Информирование работников по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, — эффективный инструмент повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах.

В любой организации может быть задействовано достаточно большое число различных каналов доведения информации до работников, однако, к сожалению, эти возможности редко используются в полной мере. Среди наиболее доступных каналов доведения информации до персонала операционного отдела могут быть названы следующие:

* Регулярные встречи представителей руководства организации с работниками подразделения (может быть раз в 2-3 месяца), на которых работникам разъясняется политика и дальнейшие планы в развитии организации.
* Доска для объявлений, на которой помещается информация по следующим разделам: информация общего характера, отражающая основные направления работы организации, ее политику в отношении персонала (дисциплина, льготы и др.) ее достижения и др.; приказы и распоряжения по организации; персональная информация (поздравления, поощрения и др.), объявленные номинации, победители предыдущих номинаций.
* Ежедневные «пятиминутки», на который подводятся итоги работы, обсуждаются пути решения проблем стоящий перед подразделением, награждаются победители в номинациях и обсуждается дальнейшие шаги по выполнению той или иной работы.
* «Доска результативности», на которой отображается информация о том, насколько успешно выполняется поставленный план каждого работника. Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно благополучно - это направляет работников на дополнительные усилия, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно - это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.
* Внутренняя электронная библиотека, в которой размещаются вся необходимая информация для работы: регламенты, памятки, приказы и распоряжения.

**Заключение**

Целью курсовой работы было совершенствование системы мотивации работников в операционном отделе ОАО Сбербанк России. Для достижения этой цели были изучены теоретические аспекты системы мотивации, на основании чего можно сделать вывод: в современной науке мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных моделей мотивирования, которые, порой, противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию ожиданий, Теорию справедливости, Теорию мотивации Дэвида МакКлелланда , Теорию Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых сценариев по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные постулаты, необходимо составить для себя свою программу мотивации персонала. Совершенно очевидно, что на каждом конкретном предприятии, для улучшения продуктивности должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Была проанализирована система мотивации персонала операционного отдела, что позволило сделать вывод, что система мотивации персонала в подразделении нуждается в совершенствовании.

На основании чего было предложено пересмотреть следующие элементы рабочей среды:

1. Система материального стимулирования.
2. Система нематериального стимулирования.
3. Информирование работников.

Были выдвинуты следующие предложения для решения проблемы:

1. Распределить общий план между сотрудниками с учетом квалификации каждого;
2. Осуществлять премирование работников за индивидуальный вклад в коллективный труд;
3. Увеличить интерес к нематериальному стимулированию;
4. Сосредоточить внимание на создании команды, способной оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед нею задачи;
5. Стандартизировать рабочие места;
6. Производить своевременное и необходимое обучение персонала;
7. Проводить работу по информационному обеспечению персонала.

Внедрение и усовершенствование методов стимулирования и информирования на манер предложенных выше пунктов, приведёт к повышению коэффициентов производительности и качества выполняемой работы.

**Список используемой литературы:**

* 1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.
  2. Березкина Т.Е., Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учеб. для вузов. – М.: Высшая школа, 2005.
  3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник., - М.:Экономистъ,2006.
  4. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003.
  5. Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003.
  6. Травин В.В., Дятлов В.А.Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. - *М.:* Дело. 2003.
  7. Шапиро С.А. Мотивация / М.: ГроссМедиа, 2008.
  8. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009.
  9. http://www.cfin.ru/management/ - Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях.
  10. http://www.aup.ru/books/m77/ - Основы менеджмента
  11. http://www.sbrf.ru/