

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/41297>

Тип работы: Магистерская работа

Предмет: Финансовый менеджмент

ВВЕДЕНИЕ 8

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ 15

1.1 Сущность мотивации: понятие, роль в деятельности предприятия 15

1.2 Основные способы мотивации персонала 21

1.3 Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации 28

2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ СБЕРБАНКА 39

2.1 Организационная характеристика Сбербанка 39

2.2 Характеристика и анализ состояния мотивационных процессов Сбербанка 48

2.3 Проблемы организации мотивационных процессов в Сбербанк 58

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СБЕРБАНКЕ 69

3.1 Мероприятия по развитию системы мотивации в Сбербанке 69

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий 80

3.3 Возможность применения мероприятий по развитию мотивационных процессов в кредитных организациях 88

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 90

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Мотивация персонала в современном менеджменте - основное средство обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации кадрового потенциала предприятия. Основная цель процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Благодаря этому повышается общая результативность и прибыльность деятельности любой современной организации. Современные методы мотивации труда персонала имеют свои сложности. Каждый руководитель задумывается, как правильно стимулировать сотрудников, но при этом без больших затрат, но с высокими результатами. К тому же необходимо создавать такую систему мотивации, которая бы легко приспосабливалась ко всем меняющимся условиям. Также, необходимо четко определить оптимальное сочетание методов стимулирования, которые бы не требовали больших затрат со стороны руководства. Любая организация - это общество, состоящее из людей. Все эти люди объединены общей целью, то есть результатом, к которому стремится организация. Однако в силу своих личных особенностей, каждый человек видит рабочий процесс по-своему: кто-то старается уложиться в сроки, кто-то стремится продумать каждое свое действие и в результате затягивает процесс выполнения заказа, а кто-то успевает сделать все в нужное время, в должном качестве и объеме. И вот именно «система мотивации» помогает руководителю сплотить коллектив и побудить его к качественному выполнению своей работы. В понятие «система мотивации» вкладывается не только материальное поощрение сотрудников (ведь рано или поздно повышение зарплаты перестанет давать результаты, да и возможно ситуация, что сотрудники станут халатно относиться к труду, но при этом получать большие деньги), но и нематериальное поощрение сотрудников.

Мотивация - это способы создания у работников желания работать более качественно и вкладываться в полную мере. У специалистов появляется внутренний мотив, который движет ими в достижении поставленных целей, то есть сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.

Стимулы должны быть направлены на решение конкретной задачи, которая в данный момент стоит перед организацией. Если, например, перед вашей организацией стоит задача реконструкции предприятия, то руководителю необходимо сформировать команды, которые будут разрабатывать проект реконструкции, сочетая с интересами вашей организации. Значит, нематериальные стимулы будут направлены на обучение сотрудников к новому направлению в организации.

Когда разговор заходит о мотивации, чаще всего мы представляем тех работников, которые приносят прибыль компании, то есть «умы» компании, но нельзя забывать и о секретарях, бухгалтерии и обслуживающем персонале. Похвала и признания труда для них будут являться нематериальной мотивацией. Это наиболее общие способы мотивации, которые могут применяться в крупных компаниях. В малом же бизнесе, обычно, руководитель знает каждого сотрудника лично, тогда тут нематериальные стимулы для каждого сотрудника свои.

Нам часто кажется, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Однако это заблуждение. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, необходимо в первую очередь собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. Важно определить какие потребности для ваших сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации.

Поощрения не должны становиться привычным и ожидаемым явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают ваших сотрудников.

Однако не стоит путать такие понятия, как «мотивация» и «манипуляция». Манипуляция - ловкая проделка, ухищрение, подтасовка фактов для достижения неблагоприятной цели. Ответственный и честный руководитель никогда не будет использовать свое положение в корыстных целях, да и это «использование» обеспечит упадок организации, а порой и прекращение существования такой организации в принципе. Поэтому для «здорового» существования организации необходимо построить эффективную и практичную систему мотивации персонала.

Мотивация - это важная часть системы организации и управления персоналом. Успешная мотивация возможна, если она вплетена в систему управления, а не стоит отдельным блоком, но и эффективное управление и организация работы людей невозможны без продуманной системы мотивации, т. е. в данном вопросе важен системный подход.

Руководители, имеющие более богатую фантазию, находят новые методы мотивации и стимулирования труда. Обычно, выделяются такие специалисты, которых просто недооценили, не похвалили за хорошо выполненную работу, или которым не поручили интересное задание. Даже самый настоящий карьерист под своей маской строгости и ответственности не против услышать слова благодарности или просто мечтает получить внеочередной отпуск.

Есть наиболее известные теории мотивации, которые составляют основу образования разных видов мотивации сотрудников.

Теория Ф. Герцберга. Как считает Ф. Герцберг, самыми лучшими методами мотивации на предприятии являются внешние условия труда (например, деньги) и содержание труда (например, удовлетворение работой).

Теория Ф. Тейлора. По мнению Тейлора, работниками движут лишь инстинкты, стремление к удовлетворению потребностей физиологического уровня.

Теория Д. Макклелланда. Исходя из его теории, существуют три формы человеческих мотивов: стремление к принадлежности, стремление к власти, стремление к достижению успеха. Лидеры стремятся к власти, а те руководители, которые привыкли работать в одиночестве, стремятся к успеху.

Теория А. Маслоу. По теории А. Маслоу человек удовлетворяет свои потребности от низших к высшим: физиологические, безопасность, любовь, признание, самореализация. При этом не обязательно в организации качественной работы использовать материальные формы и методы мотивации персонала. Существуют много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат, например:

1. Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой.
2. Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.
3. Внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.
4. Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый руководитель может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам, например, можно дать человеку внеплановый выходной день.
5. Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

6. Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения.

7. Большой выбор призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино.

Можно наметить основные направления, которые должна охватывать эффективная система стимулирования, позволяющая человеку получать не только удовлетворение, но и радость от успешного выполнения своей работы. Отметим эти направления:

1. Креативный подход к решению проблемы, т. е. путь решения проблемы должен содержать элемент творчества, созидательное начало. Труд людей не должен быть полностью формализован и регламентирован, должно оставаться место для самостоятельного принятия решений, для выбора, для созидания. Это требует определенного доверия к каждому сотруднику, контроль не должен быть излишне навязчивым;
2. Трудовой коллектив должен стать командой;
3. В команде важен каждый человек. Каждое предложение рассматривается и из него извлекается позитивное зерно;
4. Труд каждого человека важен;
5. Для реализации данного подхода необходимо четкое планирование и организация работы команды. Не должно быть лишних действий, лишних или случайных людей. Способности каждого человека должны быть оценены и использованы;
6. Важным аспектом является энтузиазм самого руководителя, высокая степень его заинтересованности не только в результатах работы, но и в каждом члене своей команды. Нужно любить своих сотрудников, знать их сильные и слабые стороны, проявлять к ним внимание и заботу и обеспечивать им справедливое вознаграждение;
7. Необходима атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;
8. Недопустима «уравниловка» в системе материального стимулирования труда;
9. Важно обеспечить переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и ее сотрудников, высокую зависимость сотрудников от своей фирмы, предоставление им значительных социальных гарантий в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
10. Важен психологический климат в коллективе. Учет социальной и психологической совместимости членов команды;
11. Следует уделять значительное внимание организации рабочего места сотрудников, удовлетворение их физиологических и эстетических потребностей.
12. Система стимулировать обязательно должна охватывать вопрос «выращивание» кадров внутри трудового коллектива (внутри команды), необходимо гарантировать учителю, что его ученик, едва оперившись, не выкинет учителя из «гнезда».

Подводя итог, хотелось бы отметить, что любой бизнес, не зависимо от отрасли и размеров, напрямую связан с сотрудниками. И то, как они будут выполнять свою работу, и будет определять потенциал организации в целом. А правильно выстроенная система мотивации персонала, способна не только привести фирму к успеху, но и сохранить его на долгое время.

Проблему мотивации и стимулирования детально изучали в нашей стране. Во времена перестройки постоянно экспериментировали в этой области, анализировали западную и американскую классику. В конце 70-х-начале 80-х гг. XX ст. уделяли много внимания анализу системы человеческих отношений. Однако в последние десятилетия в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время в России происходит существенный перелом в сфере менеджмента и управлении. Современные предприятия почувствовали на практике, что развитие рыночных отношений невозможно без поиска новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время западноевропейские методы и опыт мотивации персонала приобрели огромное значение, и они могут быть успешно перенесены на российскую почву.

Степень научной разработанности проблемы.

В настоящее время проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной литературе. Вопросы мотивации персонала проанализированы как в классических, так и современных трудах отечественных ученых, таких как О. Е. Алёхина, О. С. Виханский, А. Е. Володин и М. В. Назарук, С. В. Иванов, и т.д. А. Е. Володин и М. В. Назарук представили глубокое изучение различных теорий мотивации труда. Е. М. Звонова дала своё определение процессу управления персоналом и определила рекомендации по его совершенствованию, используя различные технологии мотивации. В своей работе С. В. Иванова

проанализировала мотивационные процессы и обозначила дополнительные источники мотивации персонала. Однако практическое использование мотивации затрудняется, так как попытки приспособить классические теории мотивации к современным условиям не систематизированы. Так как, особенность мотивации работников слабо изучена, возникает сложность практической организации системы мотивации персонала.

Целью работы является разработка практических рекомендаций по развитию системы мотивации деятельности персонала предприятия.

Исходя из поставленной цели, заявленного предмета и объекта настоящей работы определим следующий круг задач исследования:

1. уточнить социально экономическую сущность мотивации предприятия персонала;
2. провести исследование особенностей отношения к мотивации;
3. проанализировать организационную и экономическую структуру предприятия;
4. выявить недостатки развития мотивации персонала;
5. разработать принципы и внедрить комплекс мотивационных решений управления персоналом.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк» и его система управления персоналом.

Предметом исследования являются мотивационные процессы в системе управления персоналом организации.

Методами научного исследования стали теоретический и практический подход. В теоретическом методе произведен анализ моделей мотивации, а в практическом анализ статистических материалов, экспертных оценок и экономического анализа.

Теоретико-методологическая основа исследования.

Работа выполнена на основе научных достижений отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления производством. В ходе исследования были использованы научные труды по проблемам мотивации и стимулирования персонала в рыночной экономике.

В работе использовались следующие общие и специальные методы экономических исследований: системный подход, диалектический метод познания, структурный, системный и факторный анализ, сравнительный микро- и макроэкономический анализ. При изучении практических материалов использовались методы экономико-статистической обработки и экономико-математического моделирования.

Информационной базой исследования являются данные государственной статистики, результаты социологических исследований, информационно-аналитические материалы предприятия.

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости разработки системы мотивации, которая создаст условия для повышения эффективности трудовой деятельности, развития трудового потенциала и укрепления конкурентных позиций предприятий в рыночных условиях.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности мотивации работников предприятий, внедрение которой позволит повысить эффективность системы управления персоналом и конкурентоспособность предприятия в современных экономических условиях. Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятий для внедрения современной комплексной системы стимулирования работников различных категорий.

Предложенные автором формы и методы мотивации труда могут быть использованы в системе менеджмента предприятий для разработки социальной политики и формирования эффективной системы управления предприятием в целом.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Экономика труда», «Экономика предприятия», «Инновационное и антикризисное управление трудом», «Управление человеческими ресурсами» и др.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Сущность мотивации: понятие, роль в деятельности предприятия

На сегодняшнем этапе развития экономики персонал можно рассматривать как движущую производительную силу, потенциал предприятия. Со сменой роли персонала в деятельности предприятия изменяется роль и функции мотивации труда, а также управления мотивацией персонала. Но в основе системы мотивации труда остаются потребности и цели персонала, которые являются одной из системообразующих функций предприятия. [1] При этом все определения мотивации труда можно разделить на две группы. С одной стороны, этим понятием отражается мотивационная система одного

работника или коллектива. С другой стороны, с помощью данного понятия обозначают процесс мотивации труда персонала, группы, коллектива, то есть процесс формирования, закрепления и действия тех или других мотивов. [2]

Таким образом, мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации. Мотивация сотрудников является одной из приоритетных задач для всех руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Считается, что в основе поведения всегда лежит мотивация. В психологии мотив - это то, что побуждает человека действовать, либо поддерживает и направляет его. Мотивация персонала служит главным средством обеспечения оптимального расхода ресурсов. Основной целью процесса мотивации персонала является получение максимальной эффективности от применения имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и рентабельность деятельности организации. [3]

Любой организации необходимо, чтобы сотрудники максимально эффективно выполняли свои функции и обеспечивали высокую производительность труда.

Чтобы мотивировать сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей, необходимо понять, что ими движет, какие цели преследует люди, и что они хотят получить в конечном итоге. Потребности людей не ограничиваются исключительно экономической составляющей. В связи с развитием общества круг целей человека стал гораздо обширнее. Поэтому заработная плата не является единственным стимулом и целью сотрудников. Труд, а именно сам процесс выполнения профессиональных обязанностей работника, если он интересен и содержателен, приносит человеку не меньшее удовольствие, чем конечный результат его деятельности.

Проблема реализации программы качественного управления человеческими ресурсами в основном состоит в том, что каждая организация по-своему уникальна, и разработка мотивационной системы предполагает глубокое изучение организации, выявление особенностей корпоративной культуры, эмоциональной атмосферы, стиля управления и ряда других факторов. Данные, собранные в результате изучения организации, позволят грамотному руководителю выявить факторы, снижающие работоспособность персонала, найти проблемы, требующие безотлагательного решения, а также обнаружить скрытые ресурсы организации. [4]

Отношение работника к труду как к индивидуальной и общественной ценности, являясь условием самоутверждения личности в сфере производства, может сформироваться лишь в процессе такой трудовой деятельности, которая предоставляет человеку возможности для наиболее полного раскрытия и реализации его потенциала.

Сущность мотивации реализуется через присущие ей функции:

- объяснительно-обосновательную, которая аргументирует целесообразность поведения субъекта;
- регулятивную, которая блокирует одни действия и позволяет другие;
- коммуникативную, которая объясняет и прогнозирует общение в сфере труда;
- социализации (путем осознания своей социальной роли в микро- и макросреде трудового коллектива);
- корректирующую как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Можно сформулировать такие требования относительно понятия «система мотивации персонала»:

- присутствие признаков системности и элементов понятийно-терминологического аппарата;
- отражение сущности рассматриваемого явления, которое вытекает из объективного исторического и логического анализа развития самого предмета;
- простота и полнота, то есть мотивация всех носителей интересов на предприятии;
- наличие экономической и неэкономической составляющих;
- обеспечение соответствующего вознаграждения за улучшение как количественных, так и качественных результатов труда для успешного достижения целей предприятия;
- тесная связь размера вознаграждения с результатами труда конкретного работника, подразделения, в котором он работает, и всего предприятия в целом;
- согласование интересов всех групп их носителей на предприятии;
- создание условий относительно защиты здоровья, безопасности труда, социальных гарантий персоналу;
- обеспечение возможности профессионального и карьерного роста, реализации способностей работников, учебы, повышения квалификации, опыта работы персонала.

Соблюдение перечисленных требований построения системы мотивации персонала позволит обеспечивать

динамическое равновесие между результатами труда и вознаграждением, между потребностями разных групп носителей интересов на предприятии.

Управление мотивацией труда в России на современном этапе осложняется такими основными факторами:

- неочевидность мотивов поведения работника, то есть невозможность быстрого выявления движущих мотивов его деятельности;
- изменяемость мотивационного процесса на основании постоянного изменения потребностей работника;
- разногласия мотивационных структур персонала, что делает управление мотивацией слабо прогнозируемым;
- наличие разнообразных способов удовлетворения потребностей;
- трудности оценивания уровня мотивации труда персонала.

Применительно к особенностям мотиваций персонала банков следует исходить из того, что банк - это крупная финансово-коммерческая структура, в связи с этим роль обслуживания физических лиц для банка необходимо анализировать с разных точек зрения. Во-первых, доходность: не один банк не будет осуществлять операций, не приносящих прибыль, за каждую проведенную операцию финансовая организация получает доход. При выдаче кредита клиенты выплачивают банку проценты за пользование кредитом. За оказание посреднических и других услуг клиенты выплачивают вознаграждение. Все это в итоге и формирует прибыль коммерческого банка.

1. Абдуллина А. Д. Особенности кадровой политики в коммерческих банках // Теория и практика современной науки. 2016. № 6 (12). С. 18-20.
2. Алёхина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алёхина // Управление персоналом. - 2014. - № 1. - С. 50-52.
3. Дорофеева А. А. Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия / А. А. Дорофеева, Н. В. Фураева // Экономика промышленности. - 2011. - Т. 56. - № 4. - С. 344-351.
4. Жариков В.В., Лыжникова М.А. Инновационные технологии отбора персонала // Экономинфо - 2014 - №21 - С.71-79.
5. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 100-101.
6. Кулькова И. Диагностика индивидуальных различий в стимулировании труда //Управление персоналом. - № 4. - 2008. - С. 52-54
7. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: / сост. Е- М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. - 225 с.
8. Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2010. - 410с.
9. Кязимов К. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.:МИК. - 2014. - 240 с.
10. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. М.: Смысл: Академия, 2004. 352 с.
11. Логвинов Л. В.Управление развитием персонала на основе мотивации (на примере филиала СБ РФ): автореф. дис. канд. эконом. наук / Д. В. Логвинов. Москва, 2009. 27 с.
12. Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников/ К.Н. Льгова // Мотивация и оплата труда. - 2014. №02. - С.140-146.
13. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое Бойцова И. В. Закономерности формирования мотивации профессиональной деятельности преподавателя высшей школы: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Н. В. Бойцова. Ярославль, 2009. 19 с.
14. Бондаренко А. А. Современные тенденции управления персоналом в банке // Научные исследования и современное образование : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 233-236.
15. Бушенева Ю. И. Экономическое поведение: обзор основных подходов // XIX Царскосельские чтения. Материалы международной научной конференции / Под общ. ред. В. Н. Скворцова; отв. ред. Л. М. Кобрин. СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2015. С. 251-255.
16. Цлав В.М. К построению общей теории управления пер-соналом //Вестник СамГУ. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 1 (92).С. 108-113.
17. Богатырева М. Р., Тимербулатова А. Р., Галимова Л. Ф. Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2013. № 57-1. С. 28-29.
18. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов.

М.: МГУ. – 2015. – 453 с.

19. Волгина О. Н. Особенности и механизмы мотивации труда в финансово-кредитных организациях / О. Н. Волгина. [Электронный ресурс]. URL: http://www.cfin.ru/books/examen/dcschr_in_banks.shtml.
20. Володин А. Е. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А. Е. Володин, М. Л. Назарук // Банковские технологии. – 2016. – №10 С.29-31.
21. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом. - М.: Проспект. - 2014. - 64 с.
22. Железняков С.С., Трунова Л.В. Управление персоналом организации: совершенствование структуры и оптимизация численности персонала. //В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Материалы Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Горохов А.А. 2011. С. 81-83.
23. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики. - М.: РИОР, - 2014. - 319 с.
24. Звонова Е. М. На работу, как на праздник / Е. Звонова // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - № 7. - С. 6-7
25. Асеев О.В., Железняков С.С. Основные направления и механизмы реализации финансовой политики российской федерации// Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2015. № 1. С. 40-45.
26. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. - М.: Юрайт, - 2014. - 299 с.
27. Шекшня С. Управление персоналом: в поисках адекватной парадигмы // Персонал., 2010.- 146 Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография. - М.: Инфра-М, - 2014. - 268 с.
28. Банковский сектор отличается высокой степенью текучести кадров [Электронный ресурс] // Банкир.ру. Официальный сайт Информационного агентства. URL: <http://bankir.ru/novosti/20130321/bankovskii-sektor-otlichaetsya-vysokoi-stepenyu-tekuchesti-kadrov-10039458/> (дата обращения: 30.06.2018). Загл. с экрана.
29. Согачева О.В. Инструментарий стратегического менеджмента: организация аналитических и проектных работ в сфере стратегического управления предприятием //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. № 3. С. 318-322.
30. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. - М.: Претекст, 2015. – 288 с.
31. Банковский менеджмент: учебник для вузов // О. И. Лаврушин, И. Д. Мамонова, Н. И. Валенцева ; под ред. О. И. Лаврушина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : КноРус, 2016. С. 167-173.
32. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: Теория и практика. - М.: Инфра-М., - 2014. - 278 с.
33. Бутина Р.И. Анализ концепции «иерархии потребностей» по А. Маслоу // Сборник научных статей аспирантов и соискателей Нижегородского коммерческого института: Вып.8. — Н.Новгород: НКИ, - 2014. — С. 93-98
34. Иванова С., Болдогоев Д., Боранинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер. - 2016 - 284 с.
35. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. - М.: Проспект, 2014. - 256 с.
36. содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. - 2013. - № 2.
37. Награльян А. Оценка и развитие компетенций работников: вектор на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 8.
38. Одегов Ю., Никонова Т. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. М.: Издательство «Альфа-Пресс». - 2015. - 672с.
39. Психология: учеб. для гуманитар. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2009. 656 с.
40. Ивановская Л. А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. Электрон. журн. 2014. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970> (дата обращения: 30.06.2018).
41. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 238 с.
42. Шмидт А.Н. Полезность и механизм человеческого поведения //Человеческий капитал. - 2015. - № 7 (79). - С. 81-83.
43. Shapiro S. A. Motivation; Grossmed. 2014. - 224 С.
44. Shmidt V. R. problems and technologies of personnel assessment; Speech - 2013. - 160 p.

45. Eggert Max Motivation. What forces to give at work, 2012. - 144 p.
46. Robert Emmons, the Psychology of highest aspirations: motivation and spirituality in personality/ 2014. - 416p
47. Zedited by Vasiliev, N. M. etc. Course for top management, 2012. - 807 p.
48. Сбербанк и его Корпоративный университет стали первыми российскими корпоративными членами Европейского фонда развития менеджмента [Электронный ресурс] // Официальный сайт АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». URL: <http://sberbank-university.ru/ru/news/1/> (дата обращения: 30.06.2018). Загл. с экрана.
49. Карьерный портал Сбербанк [Электронный ресурс]. URL: <http://sberbank-talents.ru/info/> (дата обращения: 30.06.2018).

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/magisterskaya-rabota/41297>