

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты мотивации труда	8
1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности персонала	8
1.1.1. Современные теории мотивации	11
1.1.2. Содержательные теории мотивации	15
1.1.3. Процессуальные теории мотивации	20
1.2. Роль стимулирования в механизме регулирования трудового поведения людей	24
1.3. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию	28
1.3.1. Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию в коммерческом банке	29
1.3.2. Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда	33
1.4. Управление мотивацией труда персонала коммерческого банка	36
1.5 Зарубежный опыт мотивации труда персонала коммерческих банков	44
2. Анализ системы мотивации персонала в коммерческом банке ОАО «Далькомбанк»	49
2.1. Организационно – экономическая характеристика ОАО «Далькомбанк»	49
2.2. Анализ основных финансовых показателей ОАО «Далькомбанк»	52
2.3. Анализ заработной платы	53
2.4. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ОАО «Далькомбанк»	56
2.5. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ОАО «Далькомбанк»	61
2.5.1. Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала предприятия	64

2.5.2. Методика построения мотивационного профиля персонала в ОАО «Далькомбанк»	69
3. Повышение уровня мотивации в ОАО «Далькомбанк»	77
3.1. Критерии для разработки мотивационных систем	77
3.2. Формирование системы оплаты труда работников предприятия, основанной на применении критерия эффективности труда	78
3.3. Проблема использования ФЗП и пути ее решения в ОАО «Далькомбанк»	90
Заключение	93
Список литературы	96
Приложения	98

Введение

Серьезно меняется ныне во всем мире отношение к главной производительной силе общества – человеку труда. Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. Глубокие трансформации происходят в ценностной и мотивационной структурах, то есть в понимании людьми того, ради чего им стоит жить и действовать, на какие идеалы опираться.

С переходом России на рыночную экономику стало очевидным, что законы рыночной экономики предлагают у людей совсем другие мотивы и ценности, чем экономика социалистического общества. Многочисленные исследования доказывают, что основной мотивацией является мотивация достижения. Это говорит о том, что законы рынка предполагают четко определенными мотивами и своими ценностями. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации. Меняется и отношение к персоналу организаций, так как социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, коллективу предприятий.

Путь к эффективному управлению лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель предприятия должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживание фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих

людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания предприятия и общества в целом.

В связи с этим проблема мотивации труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным российским предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве российских предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

С переходом к рыночным отношениям возрастает потребность в постоянном совершенствовании мотивации труда. Мотивация труда направлена на более полное использование материально – технических ресурсов, применяемых в процессе производства, что связано с высоким качеством рабочей силы, с необходимостью экономии рабочего времени, снижением издержек производства, повышением качества и конкурентоспособности продукции на рынках. Решение этих задач зависит от обеспечения порядка и организованности на производстве, условий труда, дисциплинированности работников навыков индивидуальной и интеллектуальной работы.

За последнее время, проблеме мотивации труда на производстве уделяется мало внимания, что проявляется в снижении производительности, увеличении потерь рабочего времени, падении трудовой и технической дисциплины, снижении уровня профессионального подготовки и т.п.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации и стимулирования персонала.

Повышение роста производительности труда, эффективности производства, улучшение качества продукции возможны только в результате заинтересованности труда работников. Предприятия смогут выжить, только овладев в полной мере механизмом стимулирования высокоэффективного труда.

Поэтому в настоящее время особенно важна роль мотивации и стимулирования персонала, поскольку предприятие не сможет «встать на ноги» и удерживаться на рынке, если этого не желает персонал.

Таким образом, актуальность темы в условиях рынка несомненна и она определила цель исследования.

Основная цель дипломного проекта заключается в разработке такой системы мотивации и стимулирования труда, в результате которой возрастет производительность труда, самоотдача сотрудников и увеличится их вклад в общее дело.

Для реализации поставленной задачи в дипломном проекте выдвигается ряд задач, основными из которых являются:

- изучение теоретических аспектов мотивации и стимулирования персонала;
- проведение финансово-экономического анализа деятельности предприятия;
- анализ производительности труда;
- диагностика трудовой мотивации;
- изучение мотивационного профиля персонала предприятия и разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда;
- оценка эффективности внедрения мероприятий по повышению мотивации.

Объектом исследования дипломного проекта выбран коммерческий банк ОАО «Далькомбанк». Предметом исследования являются система стимулирования персонала и производительности труда на предприятии.

Теоретической и методологической основой дипломного проекта послужили труды отечественных и зарубежных специалистов по исследуемой или смежным проблемам. В частности, работы по мотивационному менеджменту, кадровому менеджменту, управлению персоналом, а также

использовались разработки ряда отечественных авторов, специализирующихся по проблемам мотивации и стимулирования персонала.

Практическая значимость проекта заключается в применении на практике разработанных мероприятий по стимулированию труда на предприятии. Мероприятия направлены на повышение производительности труда за счет повышения привлекательности труда и удовлетворенности им.

1. Теоретические аспекты мотивации труда

1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности персонала

Основной задачей управления предприятием является такая организация производства, при которой будет получен наибольший экономический эффект – прибыль. Этот эффект можно увеличить за счет повышения производительности труда. Одним из методов повышения производительности труда является мотивирование персонала.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т.е. желания работать, поэтому на предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации /13/.

Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

В процессе мотивации участвуют потребности и мотивы. Потребности – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма личности и социальной группы. Процесс собственно мотивации завершается выработкой мотива, определяющего готовность личности совершить трудовой процесс с той или иной эффективностью. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека, сила мотива, определяет степень актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Главные рычаги мотивации – стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека), стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

Мотивирование сотрудников осуществляется в соответствии с потребностями организации и сотрудников, работающих в ней. Отсюда нужно проанализировать содержание требований, выдвигаемых организацией, в которой действует персонал, а также индивидуальными потребностями, которые очень различны у разных людей. Одни стремятся к безопасности, другие жаждут признания и престижа, третьих волнует уровень зарплаты, четвертые стремятся к самореализации.

В практической работе необходимо учитывать следующие типы работников.

«Инструментально» мотивированный работник ориентирован на «голый» заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

«Патриот» (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности; построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

«Хозяйская» мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п. для такого работника почти не нужна внешняя мотивация, ему достаточно внутренней идеи постоянного

увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически не ограничены.

Люмпенизированный предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе, такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения /1/.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей представляет собой процесс стимулирования, который имеет самые различные формы.

Отличие стимулирования от мотивирования заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого осуществляется мотивирование.

Стимулирование персонала для обеспечения высокой результативности – важная функция управления производительностью труда. Количественно измерить воздействие мотивационных процессов на рост производительности труда сложно, но можно попытаться измерить силу мотивации на основе теории «ожидания - валентность».

Для этого необходимо оценить значимость каждой цели (V_i) и вероятность ее достижения (P_i), тогда формулу оценки силы мотивации (M) можно выразить следующим образом:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i P_i, \quad (1.1)$$

Цели могут достигаться при различных стратегиях. Оптимальная из них соответствует максимальному значению M /6/.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотиваций. Ряд отечественных и

зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

1.1.1. Современные теории мотивации

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотиваций, пытающихся дать объяснение этому явлению.

В современных исследованиях различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные (теория иерархии Абрахама Маслоу, теория существования, связи и роста К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга) и процессуальные (теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера) /4/.

Содержательные теории мотивации основываются на том, что существуют внутренние побуждения (называемые потребности), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Более современные процессуальные теории основываются, в первую очередь, на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Теории мотивации используют понятия потребности. Потребность невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

Успешное функционирование предприятия возможно только в так называемой ситуации обоюдной выгоды, когда и предприятие и его сотрудники получают взаимное удовлетворение от совместной деятельности.

Но человек ощущает удовлетворение только при удовлетворении своих потребностей. У людей существуют первичные и вторичные потребности.

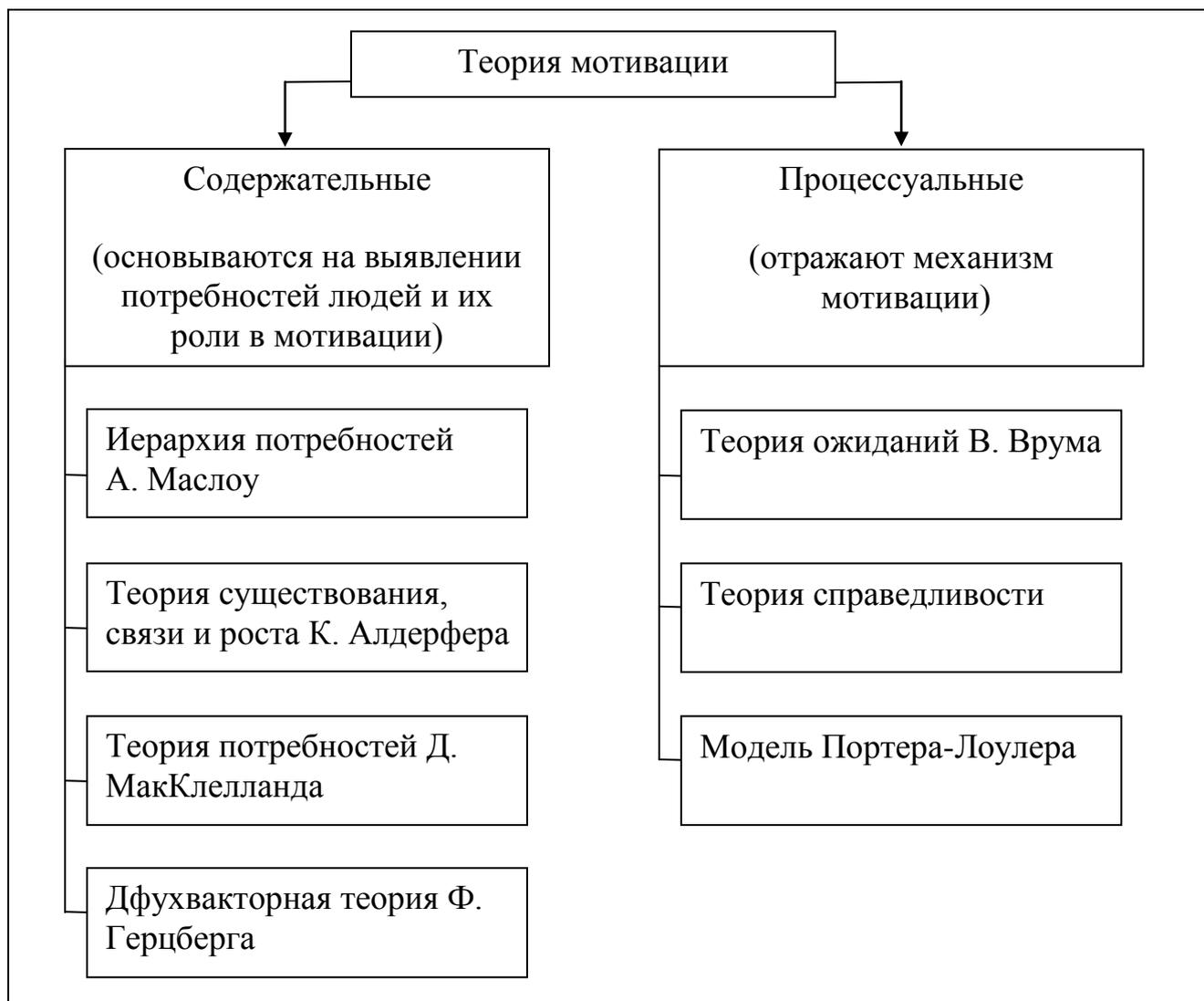


Рисунок 1.1 – Схема современных теорий мотивации

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденным. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом.

Когда потребность ощущается человеком, она вызывает в нем состояние устремленности. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения

потребности, когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной (рисунок 1.2.).

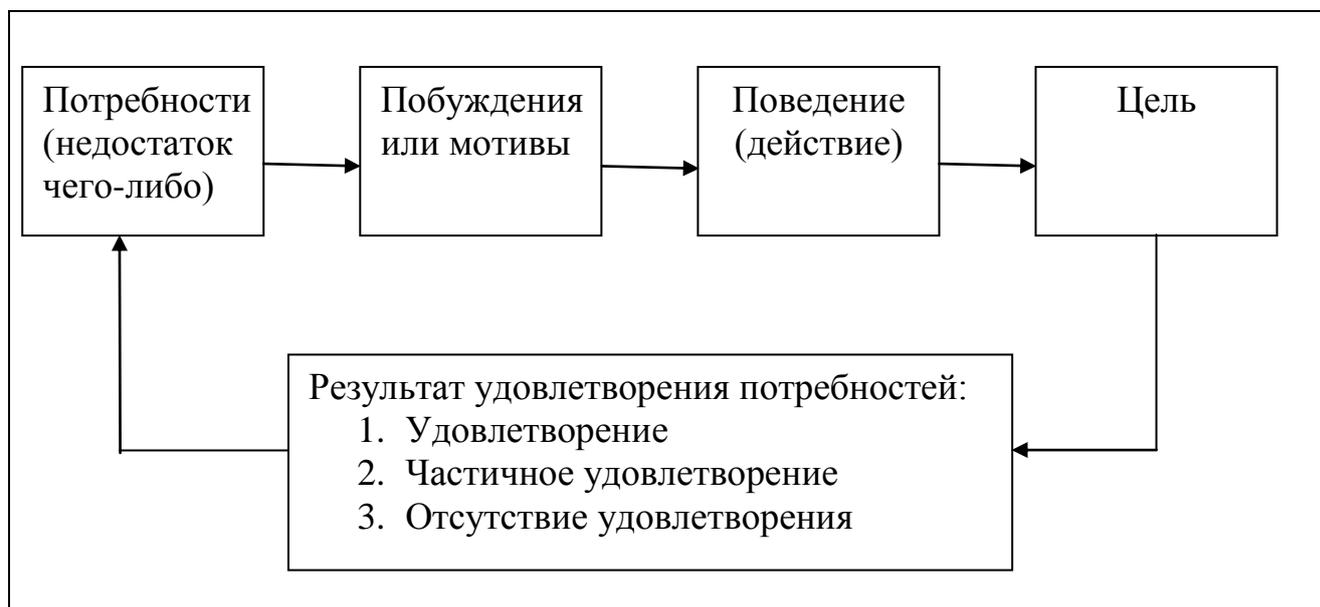


Рисунок 1.2 – Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

В разговоре о мотивации мы будем ссылаться на применение вознаграждения для побуждения людей к эффективной деятельности. Это понятие имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия. Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним (рисунок 1.3.).

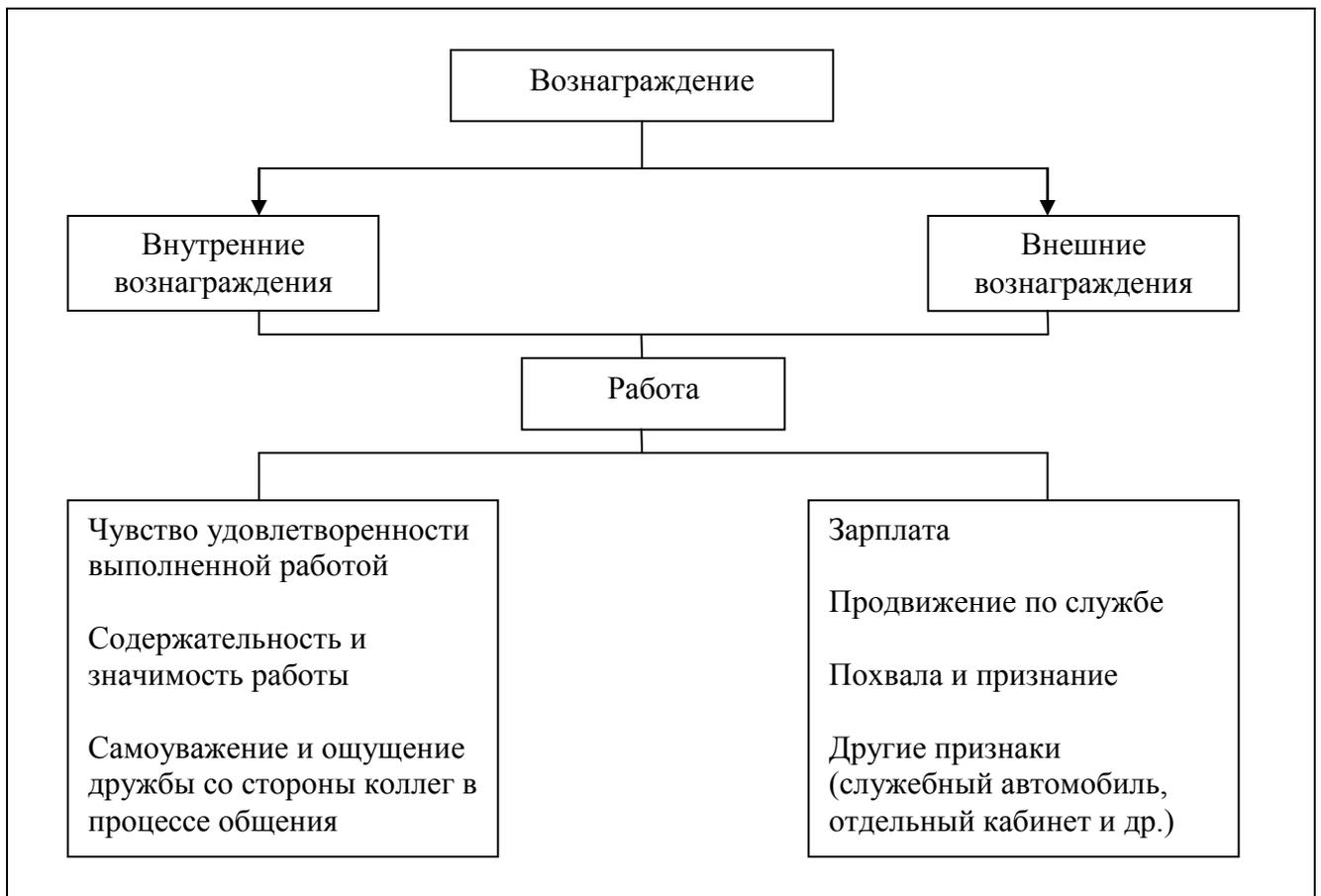


Рисунок 1.3. – Классификация вознаграждений

Внутреннее вознаграждение дает сама работа, например, чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Под внешним вознаграждением понимают такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние или внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации /5/.

1.1.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации, в первую очередь, стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при оценке объема и содержания работы /15/.

Рассмотрим основные позиции этих теорий.

Теория потребностей Маслоу:

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, которые можно расположить в виде строгой пятиуровневой иерархической структуры (рисунок 1.4.). Разработанную им систему иерархии называют «лестницей Маслоу» или «пирамидой Маслоу».

Потребности нижних уровней (первичные потребности) требуют удовлетворения и влияют на поведение людей прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее определяющим фактором, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Когда потребность на нижнем уровне удовлетворена, по крайней мере, частично, человек чувствует необходимость перешагнуть на следующую ступень лестницы.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Необходимо наблюдать за своими подчиненными, чтобы понять, какие активные потребности движут ими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности. Удовлетворить потребности каждого работающего возможно посредством такого образа действия, который способствовал бы достижению целей организации.

Однако на практике теория Маслоу не получила полного подтверждения. Основная критика сводилась к тому, что в ней не учтены индивидуальные отличия людей.

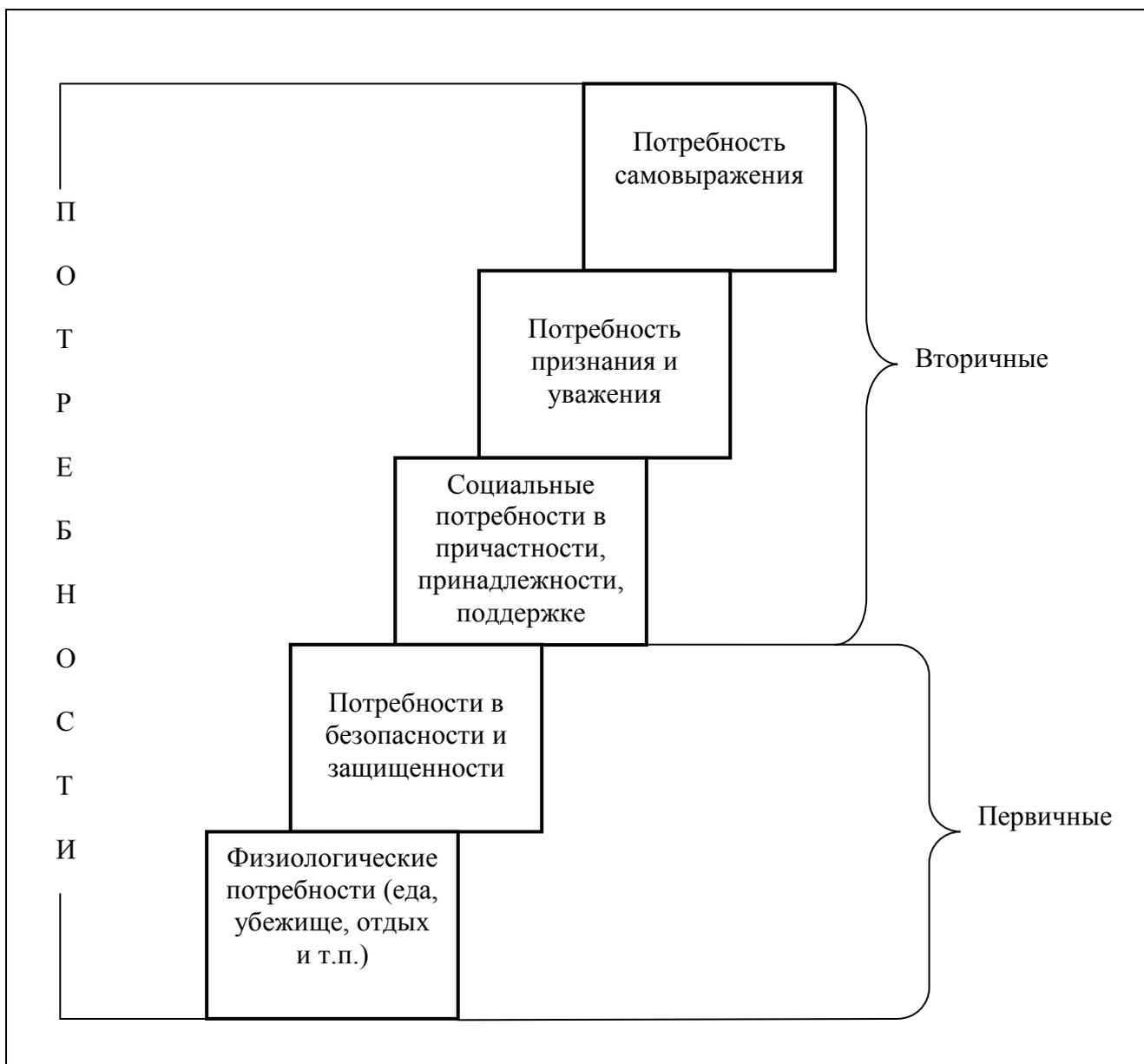


Рисунок 1.4. – Иерархия потребностей по Маслоу

Теория существования, связи и роста Альдерфера:

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три:

– потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологически;

– потребность связи отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью

– потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды.

Маслоу и включает в себя те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между этими теориями есть одно принципиальное отличие. Согласно Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. Альдерфер полагает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер думает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, происходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и определяет обратный ход сверху вниз.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда:

Теория МакКлелланда делает упор на потребности высшего уровня. Эти потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он

выделял три потребности: власть, успех, причастность. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящиеся отстаивать первоначальные позиции, не боявшиеся конфронтации. При определенных условиях они способны быть руководителями высокого уровня.

Потребность успеха находится где-то посередине между потребностью в уважении и самореализации по Маслоу. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы. Организация должна предоставлять таким людям большую степень инициативы и давать возможность доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности эффективна для людей, заинтересованных в развитии различных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Такие люди должны привлекаться к работе, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Для современного человека особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Двухфакторная теория Герцберга:

Согласно Герцбергу, мотивация работы складывается под влиянием двух групп факторов: «гигиенических» и «мотивирующих» факторов (таблица 1.1).

Гигиенические факторы (факторы условия труда) связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация с самим характером и сущностью работы. При отсутствии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека что-либо.

Таблица 1.1 – Теория двух факторов Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика администрации Условия работы Заработная плата Отношение коллег Взаимоотношение с руководством Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможности творческого и делового роста

Удовлетворительное количество мотивирующих факторов вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы – хотя бы предотвратить спад.

Теория Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Но в одном пункте они резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Герцберг же полагал, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация /15/.

Несмотря на принципиальные различия, все четыре теории имеют общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Для того чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

1.1.3. Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера /9/.

При анализе мотивации к труду теории ожиданий, которую часто связывают с работами Виктора Врума, подчеркивает важность следующих факторов: затраты труда – результаты (З–Р); результаты – вознаграждение (Р–В); вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда и результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов и вознаграждений есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность есть степень удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности в отношении определенного вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими. Соотношение этих факторов представлено моделью мотивации по Вруму (рисунок 1.5).

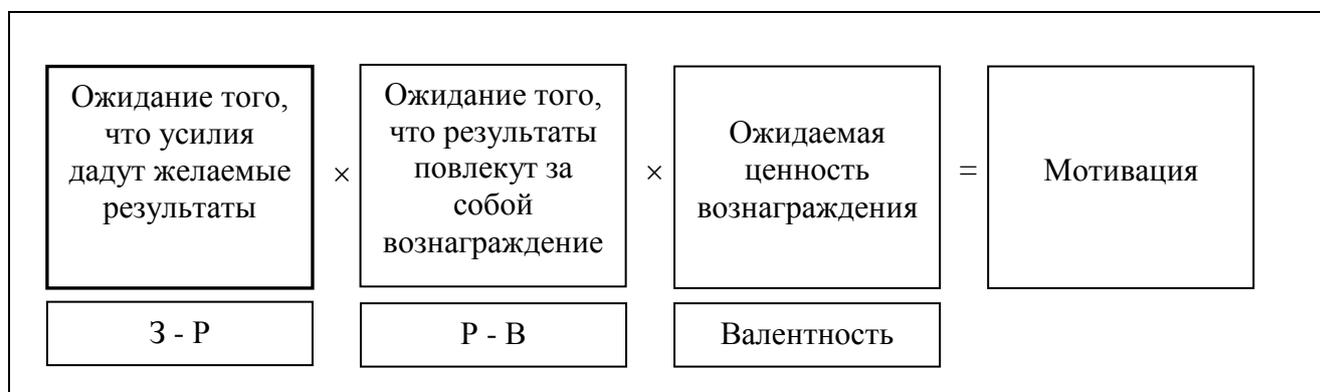


Рисунок 1.5 – Модель мотивации по Вруму

При использовании этого подхода необходимо верно определить ведущие мотивационные побуждения сотрудников, выяснить их текущие потребности и согласовать с вознаграждением за достижение результата. Кроме того, необходимо сделать это соотношение достаточно твердым и присуждать вознаграждение только за эффективную работу.

Чем больше оправдываются ожидания, чем выше валентность, тем эффективнее мотивация.

Если одно объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Она предполагает, что люди субъективно всегда соизмеряют результаты вознаграждения с затраченными собственными усилиями, а также с вознаграждениями других людей, выполняющих такую же работу.

Если сравнение показывает дисбаланс, то это сказывается на уровне производительности и эффективности труда, а также у человека возникает психологическое награждение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника.

Основным выводом из этой теории является понимание того, что до тех пор, пока персонал не почувствует, что его работа справедливо вознаграждается, руководитель не добьется от работников должной интенсивности усилий при достижении целей и решении задач. В применении ее на практике необходимо учитывать, что за соответственный труд необходимо выплачивать соответственное вознаграждение, если не планируете работать с этим персоналом и далее.

Модель Портера-Лоулера объединяет обе теории и учитывает влияние таких факторов, как затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий зависит от того, насколько вероятно получение

вознаграждений за потраченный труд, и от их соответствия текущим потребностям.

Вознаграждение, оцениваемое как справедливое, положительно влияет на уровень результативности. Конечным мерилем того, насколько ценно вознаграждение, на самом деле является показатель удовлетворения. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Схематично модель Портера-Лоулера представлена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Модель Портера-Лоулера

Один из более важных выводов Портера-Лоулера состоит в том, что высокая результативность (производительность труда) является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

В итоге следует отметить, что мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

1.2. Роль стимулирования в механизме регулирования трудового поведения людей

Стимулирование выступает одним из процессов управления персоналом, который в узком смысле может быть рассмотрен как процесс распределения благ между объектами управления в соответствии с показанными ими результатами деятельности /13/.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования на предприятии. Руководитель, который хочет управлять не «на ощупь», а делать это экономически грамотно, должен постоянно иметь перед собой точную характеристику производственных взаимоотношений на предприятии.

Такую характеристику, возможно, получить только на основе анализа использования методов стимулирования и выявления наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия.

Актуальность данного исследования заключается в исключительно важной проблеме мотивации и стимулирования деятельности персонала современного предприятия в формирующейся рыночной экономике.

По мнению известных российских исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А., стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.

Не вызывает сомнения то, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с

потерей материальных благ, может быть как минимум два: частная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Грань между контролируемым и мотивированным отношением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Таким образом, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных фирмах значительно отличается /7/.

Критерием материальных стимулов является их включенность в систему товарно-денежных отношений. Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными (организация труда, санитарно-гигиенические условия труда).

Нематериальные стимулы более многообразны. Среди них можно выделить социальные, моральные, творческие.

Социальные стимулы связаны с потребностями работников в определенном объеме власти. Моральные стимулы связаны с потребностями человека в уважении. Творческие же стимулы обусловлены потребностью работника в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении.

Между материальными и нематериальными стимулами существует связь. Так, заработок (материальный стимул), его размер влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный. В то же время применение материальных стимулов без использования социальных, творческих, моральных не позволяет стимулированию выполнять всех присущих ему функций в полной мере.

Поскольку физиологические, материальные потребности могут быть удовлетворены, прежде всего, при помощи материальных стимулов, поэтому им принадлежит приоритет. Однако человек – целостное социальное явление. В той же мере, как физиологические, ему присущи духовные, социальные

потребности, которые в определенной степени могут быть удовлетворены при помощи материальных стимулов. Главную же роль в их удовлетворении играют стимулы нематериальные.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга. Если противоречия между различными интересами усугубляются, то действенность нематериальных стимулов ослабляется.

Такова характеристика стимулов труда в зависимости от тех личных потребностей работников, на удовлетворение которых они направлены и реализация которых возможна в сфере труда.

1.3. Особенности содержания и организации труда персонала коммерческого банка и их влияние на мотивацию

Банк – специализированное учреждение, кредитная организация, которая аккумулирующая временно свободные денежные средства, предоставляющая их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничающая во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами, осуществляющая кассовое обслуживание народного хозяйства и населения и другие операции с деньгами и денежным капиталом /11/.

Банк – специфическая организация, которая берет деньги в займы и размещает (отдает в долг) от своего имени, причем, весь риск по операциям ложится на банк. Кроме обозначенного вида деятельности, банк выполняет и ряд других операций (трастовые, консалтинговые и др.), которые к рискованным отнести нельзя, но также достаточно ответственные.

Современная российская банковская система имеет недолгую, но довольно бурную историю. Число зарегистрированных банков с 1988 г. росло беспрецедентными по мировым меркам темпами: с 4-х в 1988 г. до 2603 в 1996 г. К началу 1977 г. закончился первый этап формирования банковской системы, который характеризуется завершением количественного роста сети банков,

накоплением, концентрацией и централизацией капитала. Банки вступили в период интенсивного развития.

Применительно к коммерческому банку интенсивное развитие выражается в:

- повышении производительности труда (например, снижении количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);
- применение более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);
- оптимальном использовании имеющихся человеческих и материальных ресурсов;
- совершенствование организации труда и подготовки кадров;
- освоение новых сегментов рынка;
- разработке и внедрении новых видов банковских продуктов;
- совершенствование уровня представления и качества банковских услуг и т.д.

Из таблицы 1, об особенностях содержания и организации труда (приложения 1) видно, что менеджеры по работе с персоналом должны учитывать все особенности работы персонала, и связанные с ней косвенно. Рассмотрим эти факторы более подробно.

1.3.1. Факторы, непосредственно влияющие на мотивацию в коммерческом банке

Труд в банке носит изначально коллективный характер. Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Целесообразно стимулировать каждого работника таким образом, чтобы он осознавал, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и ее сочетание с индивидуальной.

Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий для ускорения и упрощения проведения банковских операций. Для восполнения недостающих знаний и профессиональных навыков целесообразно использовать в практике управления персоналом разнообразные тренинги, семинары, «круглые столы», где узкопрофессиональные знания приобретаются в ходе специально организованного обучения, в результате общения с более знающими и компетентными в этих вопросах коллегами. Необходимо контролировать текущий уровень знаний, возможные пробелы, квалификацию и ее соответствие новым этапам развития банковских операций посредством тестирования, аттестации и других форм контроля знаний и навыков.

Относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с недавним периодом их деятельности.

Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения. Этот фактор характерен практически для всех работников коммерческих банков:

- операционистов, работающих с наличными деньгами клиентов, специалистов отделов;
- ответственных за совершение или несовершение каких-либо операций, также связанных с деньгами или с капиталом банка, и от которых может зависеть в значительной степени будущее банка в краткосрочной перспективе и более отдаленные по времени сроки.

Например, недостаточно хорошо проанализированная кредитная история заемщика может обернуться банку большими убытками в случае его некредитоспособности. Высокая степень ответственности руководителей высшего и среднего звена управления коммерческого банка очевидна. Вся их работа в какой-то степени связана с рисками, а последствия их сказываются на банке в целом. Поэтому целесообразно стимулировать заинтересованность в максимально возможном безошибочном проведении операции и взвешенном принятии решений. Эффект от них, как правило, отражается на работе всего

банка. Кроме того, необходимо поощрять принятие положительно результативных решений.

На характер, содержание и качество деятельности работников особое влияние оказывают специфические (особые) факторы в процессе труда. Так, на вопрос «Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?» ответ «достаточно часто» дали каждый третий операционист и руководитель, и каждый пятый специалист отдела. Негативные психические состояния наименее свойственны специалистам (практически никогда их не ощущают 8.33% опрошенных). Причина такого показателя в том, что работа специалиста отдела меньше связана с принятием ответственных решений (по сравнению с руководителями); и в меньшей степени имеет место работы с людьми, с наличными деньгами и т.д. Данные опроса позволяют уточнить причины таких негативных состояний. Из негативных факторов у специалистов на первом месте (21,22%) – неравномерная загруженность в течении дня (месяца, года); например, в период сдачи отчетности и подведения финансовых и экономических итогов работа специалистов более интенсивна, чем в течении года. Высокая степень ответственности имеет место в работе каждого пятого опрошенного руководителя высшего и среднего звена управления. Из общих для всех категорий работников факторов преобладают длительная работа на компьютере, монотонность и др. Операционисты часто работают в режиме сверхурочного времени, типичны и традиционны переработки: «выключить компьютер» можно лишь подведя все итоги, сведя балансы своего участка работы. В некоторые дни, когда банк работает в режиме «аврал» (в Сбербанке – это дни выдачи пенсий, зарплат, последние дни срока для оплаты коммунальных платежей и т.д.), рабочий день может увеличиться на несколько часов, - если это необходимо для заключения операционного дня.

Ситуация осложняется такой особенностью, как постоянная работа с людьми, это особенно актуально для Сбербанка. Клиенты нередко в обычных операционистах видят главных исполнителей и инициаторов всех бед, которые

не только «отняли» у них последние сбережения, но и развалили всю банковскую систему России. Это выражается и в агрессии по отношению к операционистам, выражении неудовлетворенности их работой, и в негативном настрое в целом.

Кроме специфических (особых) факторов, связанных с работой, на банковских работников действуют и последствия обычных, общих стрессовых явлений, свойственных всем россиянам. Это – угроза потерять работу, рост стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, опасность, связанная с повышенной криминальной ситуацией в стране (налеты, грабежи) и т.д. Отсюда непродуктивная психическая напряженность, эмоциональные срывы. Нетерпимость, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действия специфических (особых) факторов, приводящее к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается на эффективности и надежности деятельности. Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала коммерческих банков, осуществляется субъектами труда за счет волевых усилий с подключением резервных возможностей. Акмеологический подход к данной проблеме предполагает, что резервные возможности должны быть функциональными, т.е. связанными с запасом умений, навыков, знаний, не опредмеченными в живом труде, но используемыми в чрезвычайных ситуациях /10/.

Анализ акмеологической литературы показал, что деятельность руководителей высшего и среднего звена управления происходит в экстремальных условиях, характеризующихся постоянным и интенсивным действием специфических (особых) факторов. Последние могут представлять

потенциальную опасность для управленцев. Негативные функциональные состояния выражены сильно, и работа в этих условиях требует восстановления.

Деятельность специалистов и операционистов, сопряженная с эпизодическим, непостоянным действием специфических факторов, может быть отнесена к особым условиям, после которых необходим отдых.

Функциональные состояния, возникающие у субъектов труда в затрудненных условиях деятельности, относятся к виду функциональных состояний динамического рассогласования, характеризующихся нарушением адекватных физиологических и поведенческих реакций, неоправданно высокой психофизиологической «ценой» деятельности и приводит к нарушению ее (деятельности) структуры, снижению эффективности и надежности. Негативные психологические состояния, с одной стороны, могут стать тормозящим фактором активности и инициативности, с другой – стимулировать на поспешные скоропалительные решения и действия /14/.

Учитывая затрудненные условия деятельности работников коммерческих банков, соответствующим образом нужно подходить к вопросу мотивации их труда. Во-первых, необходима соответствующая психологическая готовность к работе в этих условиях. Во-вторых, нужна система положительных мотиваций как главного компонента устойчивости профессиональной деятельности в количественном и качественном аспектах, а также во временном аспекте профессиональной деятельности.

1.3.2. Факторы, косвенно влияющие на мотивацию труда

Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя». Если еще десять лет назад на рынке банковских услуг России имела место почти полная монополия Государственного банка, то в настоящее время банки вынуждены бороться за каждого клиента. Главный инструмент повышения конкурентоспособности – деятельность человека, работника банка, начиная от операциониста кончая его президентом. Все должны быть заинтересованы в качественном обслуживании клиентов, и главным мотивом

будет процветание банка и повышение его конкурентоспособности, а значит, и улучшение благосостояния персонала.

Высокий уровень внутрибанковской специализации затрудняет комплексное решение проблем, координацию деятельности отделов ввиду узкой сферы ответственности. Целесообразным направлением управления персоналом в данном контексте может стать расширение и углубление связей между подразделениями не только в виде формализованных процедур. Важны неформальные связи, обладающие не меньшей значимостью, которые желательно поддерживать и развивать. Расширение и углубление таких связей восполнит недостаток информации и будет способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации в банке. Работники сильнее ощутят причастность к банковским проблемам в целом. Регулярный обмен аналитическими и прогностическими материалами может помочь банку в управлении операциями, балансом и т.д. Несмотря на то, что подразделения узко специализированы, имеется взаимосвязь между их работой, и дополнительная информация, например, от отдела валютных операций об изменении курса доллара сигнализирует кредитному отделу о возможном в ближайшее время пересмотре ставок по кредитам.

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

Необходимо проводить подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала, чтобы максимально эффективно использовать этот самый ценный и важный ресурс. Чтобы помочь банку минимизировать расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала и одновременно повысить эффективность внутрибанковской системы обучения предлагается вариант подготовки сотрудников банка на основе возможностей дистанционного обучения /4/. Банкам необходимо наряду с традиционными формами обучения использовать телеобучение на рабочих местах, оборудованных персональными компьютерами – телелернинг.

Большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета. Такая система оплаты может дать администрации большую свободу в оплате, вознаградив персонал за эффективную и качественную работу без гласного объяснения своих действий. Кроме того, распространение такой информации может вызвать разочарование в своей должности. Такой точки зрения придерживаются некоторые западные ученые (см.: Банковское дело: стратегическое руководство. М.: «Консалтбанкир», 1998. – С. 254-255). По нашему мнению, очень важно, чтобы хотя бы переменная часть материального вознаграждения не являясь коммерческой тайной. В последнем случае она будет играть роль морально-психологического фактора: весь коллектив увидит, что добросовестная работа, инициатива, желание и умение принести пользу банку активно поощряется руководством.

Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений предполагает применение соответствующих методов мотивации, систем оценки персонала, подходов и принципов премирования и материального вознаграждения.

Сильная мотивация труда, с одной стороны, – залог процветания и развития банка; а с другой стороны – фактор психологической устойчивости работника на достаточно высоком уровне продуктивности.

Работа в коммерческом банке имеет особенности, которые целесообразно учитывать при разработке мотивационной политики и в практике управления персоналом.

1.4. Управление мотивацией труда персонала коммерческого банка

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им

правами и обязанностями. Функцию мотивации работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при успешно выполненной работе; в то же время на мотивацию труда влияют факторы, не всегда зависящие от руководителя.

Показатель хорошей мотивации труда – с одной стороны, отношение человека к труду, заинтересованность в реализации своего физического и творческого потенциала, с другой стороны, удовлетворенность трудом.

По нашей оценке, используются не все и не в полной мере возможные методы мотивации. Так, данные опроса свидетельствуют, что в полной мере реализуют свои способности (знания, умения, навыки) на работе менее 30% работников коммерческих банков. Каждый пятый банковский работник использует в своей работе менее 50% потенциала. С другой стороны, удовлетворенность работой у большинства сотрудников коммерческих банков недостаточно высокая. Самый низкий уровень удовлетворенности работой – у руководителей высшего и среднего звена управления (29,73% руководителей вполне удовлетворены своей работой), около 40% специалистов и операционистов удовлетворены своей работой, и всего 4% операционистов и 7% специалистов совершенно не удовлетворяет работа.

Рассмотрим возможные методы мотивации для разных групп работников, а также варианты управления действующими в банках способами и методами мотивации для более эффективного их использования в практике управления персоналом.

Среди факторов, отрицательно влияющих на реализацию способностей, респонденты в первую очередь отмечают:

- руководители (48%) – отсутствие необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе;
- специалисты (30%) – в равной степени вышеотмеченный фактор отмечают как превалирующий, а также отсутствие связи между размером оплаты труда, квалификации и профессионализмом;

- каждый третий специалист отметил одной из причин неполной реализации потенциала слабую моральную заинтересованность. Респонденты также отмечали следующие факторы, отрицательно сказывающиеся на реализации потенциала: низкий оклад (преимущественно у операционистов);

- все перечисленные в анкете факторы: и т.д. (см. Приложение 2, табл. 2).

Резервы усиления роли и места мотивации труда в практике управления персоналом коммерческого банка в следующих факторах:

- материальное вознаграждение;
- моральное стимулирование;
- продвижение по службе;
- условия труда;
- возможность самореализации;
- психологический климат и т.д.

Проанализируем роль и место каждого фактора в практике мотивации труда и повышения эффективности работы персонала коммерческого банка.

- Моральное стимулирование. Система морального стимулирования была достаточно популярна и распространена на предприятиях и в организациях в 60-70-е годы, но в 90-х годах ее популярность несколько ослабела. Система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным фактором мотивации труда банковских работников. В коммерческих банках имеются резервы мотивации труда посредством морального стимулирования. Например, лишь 10,34% специалистов коммерческих банков России, Узбекистана и Казахстана полностью удовлетворены системой морального стимулирования; 40,23% – не удовлетворены; 49,43% – оценивают свое отношение к системе морального стимулирования, принятой в банке как «в основном удовлетворен».

Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям:

1. поощрение – знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной и письменной форме;

2. порицание. Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей работника; от уровня духовного развития человека, жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, возраста и т.д.

Эти два метода направлены на создание различных ответных реакций работников, но оба могут способствовать мотивации человека. Эффективность порицания зависит от индивидуально-психологических особенностей работника. К примеру, одно и тоже критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать влияния на флегматика /10/. Вообще все формы морального поощрения действуют неодинаково на разные категории людей. Это зависит от их уровня духовного развития, жизненных ценностей и приоритетов, предпочтений, психологического типа поведения, возраста, пола и др. Например, такое поощрение, как письмо руководителей с благодарностью, популярно среди молодых работниц, а не рабочих-мужчин (см. Психология в управлении: Сборник / Составитель А.М. Зимичев. – Л.: Лениздат, 1983. – С. 117-118).

Для использования такого фактора мотивации, как моральное стимулирование, нужно хорошо знать коллектив. Только тогда моральные стимулы дадут ощутимый эффект. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому человеку и широкий спектр всевозможных мер стимулирования, способных удовлетворить любые духовно-нравственные потребности, а материальные затраты на реализацию этого фактора могут быть невысокими, по сравнению, например, с затратами на материальное стимулирование.

Итак, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

1. индивидуальный подход (знание предпочтений);
2. широкий спектр всевозможных мер стимулирования;
3. их сочетание с материальными формами стимулирования труда.

В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профмастерства в масштабе банка, города, области, региона, страны, между филиалами, подразделениями и т.д., присваивать за достигнутые результаты звания лучшего операциониста, бухгалтера и т.д.

Возможным вариантом морального стимулирования мы считаем привлечение работников к процессу управления банком. Работник, вовлеченный в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, чувствует свою сопричастность к работе банка в целом, ощутит собственную роль в успехе банка, свою сопричастность к нему, сможет реально оценить, как неудачное решение может дестабилизировать работу банка.

- Продвижение по службе. Представления работников о своей будущей деловой карьере могут стать сильным стимулом их активности и эффективной работы. Повышение, особенно в случае со специалистами и отчасти руководителями отделов, может быть только на руководящую должность, а это не всегда возможно ввиду ограниченности руководящих мест и отсутствия у претендентов опыта руководства, организаторских способностей и т.д. В ряде западных фирм введена «двойная лестница» карьеры, т.е. специалист может расти профессионально, не переходя административную должность. Так, после специалиста могла бы следовать должность ведущего и главного затем советника председателя банка, что по статусу и окладу соответствовало бы должности начальника отдела; далее должность старшего советника и т.д.

Таким образом «переросшим» и тем, кто скоро «перерастет» свои должности работникам есть важный стимул хорошей работы и без назначения на руководящую должность (далеко не у всех работников возможность именно руководить людьми является привлекательной стороной деятельности). Кроме того, большой процент затруднившихся ответить говорит о слабой информированности (особенно специалистов) по этому вопросу.

Резервы усиления мотивации труда есть и в области продвижения по службе. Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими лишь 15,79% респондентов. Ситуация наиболее неблагоприятна среди операционистов – самого низшего звена работников. Они в большей степени не удовлетворены сложившейся системой продвижения (38,10% эти условия оценили как плохие). А именно для операционистов, средний возраст которых 26-40 лет (57,14%) и моложе, на наш взгляд, важно видеть перспективу дальнейшего повышения в должности, причем, у 23,81% операционистов есть резервы и квалификации, которая у них выше, чем этого требует работа. Предоставить больше возможностей карьерного роста – еще один фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность работы.

- Условия труда. Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие – это резко снижает мотивацию труда, т.е. внимание работников переключается на этот фактор. Хорошие условия труда усиливают мотивацию незначительно, тогда как плохие условия резко ее снижают

Условия труда (комфорт, техническую оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности) в коммерческих банках России, Казахстана и Узбекистана «очень хорошо» оценили только 6,67%, 5% специалистов и 0%(!) операционистов (см. Приложение 2, табл. 2. Такие результаты получены от респондентов, работа которых традиционно связывается с комфортностью, хорошей технической оснащенностью и т.д. Поэтому есть над чем задуматься менеджерам и дизайнерам! Видимо, за внешним лоском оказываются «в тени» и забываются требования самих работников, условия их труда и удобства обслуживания клиентов.

Таким образом, даже в относительно благополучных организациях, какими являются банки, условиям труда не уделяется достаточно внимания.

Условия труда – фактор, оцениваемый неоднозначно на разных предприятиях. В некоторых учреждениях плохие условия труда создает шум, в

других – запыленность и температура воздуха, в третьих, – загазованность и т.д. Зачастую эти факторы ликвидировать сложно – их наличие предполагает производственный процесс. Принято выделять следующие факторы условия труда:

- Санитарно-гигиенические – влажность, атмосферное давление, загрязненность пылью, химическими веществами, вибрация, освещение, различные виды излучений, контакт с водой, маслом, токсическими веществами и т.п.
- Социально-психологические – физическая нагрузка, темп работы, нервно-психическое напряжение, монотонность работы, организация рабочего места, режим труда и отдыха, функциональные качества оборудования, вспомогательных средств и т.п.
- Эстетические архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, цвет стен, озеленение, предметы декоративно-прикладного искусства), использование функциональной музыки.

Если санитарно-гигиенический фактор – неотъемлемый для процесса производства, то эстетический и отчасти социально-психологический факторы настолько необходимыми не являются, но они способствуют более производительной работе и могут «сглаживать» негативный эффект на мотивацию санитарно-гигиенического фактора. Действия администрации банка должны быть соответствующими – в направлении дальнейшего совершенствования условий труда, прежде всего, операционных работников.

1. Психологический климат. Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью – оценивается в банках по-разному. В некоторых банках степень удовлетворенности психологическим климатом достаточно высокая, а в остальных – эта проблема требует решения, например, путем перевода неудовлетворительных отношениями в коллективе сотрудников в другие

подразделения. Совместный труд при благоприятном психологическом климате в коллективе – фактор, усиливающий мотивацию сотрудников. Подробнее остановимся на непосредственно связанной с психологическим климатом групповой мотивации, важном действенном факторе повышения эффективности труда.

Поведение человека и его активность, в том числе в трудовой деятельности, во многом определяется коллективом, в котором она работает. Психологи выявили явление социальной фасилитации, проявляющейся в улучшении результатов работы человека, когда он находится в окружении людей. Исследователями этого вопроса установлено, что в присутствии других людей повышает продуктивность у 40% испытуемых, у четверти она снижается, а у остальных практически не изменяется (см.: Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: Колос, 1993. – С.50), т.е. работа в группе, в окружении других людей в целом положительно влияет на производительность труда работников. Зная этот факт, можно управлять мотивацией путем балансирования индивидуальной и групповой мотивации для достижения высокой производительности труда как отдельного работника, так и коллектива.

Отношения людей в коллективе, играющие важную роль в управлении коллективом его мотивацией, формируются на протяжении всей жизни человека в процессе воспитания, обучения, практики и постепенно закрепляются в поведении человека, становятся свойствами личности, проявляются в различных формах и способах поведения: поступках, действиях, реакции словесной и эмоциональной на различные события и т.д.

По направленности различают отношения людей к: обществу, людям, самому себе, труду.

Все отношения подразделяются на положительные и отрицательные. Первые активизируют психические и физические силы человека, ведут к повышению производительности труда. Вторые же тормозят развитие

способностей личности, снижают экономические результаты труда, повышают неудовлетворенность работой, собой, окружающими людьми.

Размер коллектива не имеет принципиального значения для повышения производительности труда и удовлетворенности его членов. Даже при его увеличении, силы, сплачивающие коллектив, не ослабевают за счет более мелких групп, составляющих коллектив. Групповая работа – одна из особенностей работы в коммерческом банке, поэтому улучшению психологического климата менеджера должны уделять достаточное внимание.

2. Возможность самореализации (возможность реализации мета - потребностей по Маслоу). Наряду с материальными и моральными стимулами, мотивировать высокоэффективный труд могут и мотивы, способные удовлетворить потребности в самореализации и самовыражении. В иерархии потребностей Маслоу они (потребности) относятся к потребностям высшего уровня (или мета - потребностям).

Мета - потребности Маслоу относят к инстинктоподобным потребностям, так как человек нуждается в их удовлетворении также, как нуждается в удовлетворении потребностей более низких уровней, а мета -мотивами являются сущностные, высшие ценности бытия – либо в чистом виде, либо в сочетании с низшими потребностями. Среди высших ценностей – правда, благодать, красота, совершенство, необходимость, осмысленность, приверженность к процессу и другие. Мета - потребности требуют своего удовлетворения, чтобы:

1. избежать «болезни»;
2. достигнуть «вочеловеченности».

В качестве «болезней» Маслоу приводит безразличие, отчужденность, апатию, генерализованное сомнение и т.д., способные демотивировать деятельность. Также, как нереализация низших потребностей может привести к болезни физиологической, невозможность реализации потребностей высшего уровня может привести к болезни духовной /18/.

У каждого человека своя субиерархия потребностей высшего уровня в зависимости от его ценностей, талантов, особенностей психики. Но можно выделить ценности, общие для трудового поведения работников коммерческого банка.

По данным опроса, возможность реализовать себя в данной области отметили как наиболее привлекательную сторону деятельности (после ответа , возможность широкого общения с людьми) 18,46% руководителей, 25,66% специалистов и 15,56% операционистов, оставив на более дальних позициях такие стороны деятельности, как стремление выполнять высокооплачиваемую работу.

Роль и место реализации мета-потребностей, несомненно, один из эффективных методов мотивации, но не возможность реализации и удовлетворения потребностей высшего уровня может значительно ослабить мотивацию.

В обобщенном виде приоритетные направления мотивации труда работников (отраженные нами в виде конкретных мероприятий) коммерческого банка представлены в виде таблицы (Приложение 2).

Итак, для разных групп работников необходимы и свои особенности мотивирования. Методы мотивации операционистов и специалистов – различны, так как особенности их работы таковы, что необходим не только особый подход к каждой группе работников, но и к каждому индивидууму.

1.5. Зарубежный опыт мотивации труда персонала коммерческих банков

Разные страны имеют свои национальные особенности мотивации труда персонала, связанные с менталитетом населения, сложившимися традициями, религиозными представлениями и т.д.

Для российских коммерческих организаций представляет интерес опыт как восточных, так и западных государств.

Рассмотрим особенности управления персоналом в целом и мотивации труда в частности в коммерческих банках США, Японии, Германии, Франции и Италии. Бесспорно, управление персоналом в коммерческих банках и управление персоналом любых других организаций имеет общие национальные черты, но банковский менеджмент имеет свои особенности.

Основные черты американского банковского менеджмента:

3. недостаточное внимание к вопросам повышения квалификации банковских служащих, отсутствие специализированных учебных программ для этих целей;

4. обучение банковских служащих происходит по различным программам, что иногда приводит к неувязкам в практической деятельности банков;

5. повышенное внимание служб по работе с персоналом к вопросам тестирования, не всегда дающего объективные характеристики кандидатам на открывшиеся вакансии;

6. подбор высших руководящих работников банков из других кредитно-финансовых структур;

7. повышенная текучесть кадров, до 20-25% в год, неэффективная работа с резервом на выдвижение;

8. контрактная система с ограничением до 3-4 лет;

9. широко практикующаяся система социальных льгот, адекватная по стоимости 60-65% годового дохода банковских служащих.

Некоторые ученые считают, что японская система управления кадрами в коммерческих банках позволяет эффективнее управлять персоналом, чем система, принятая в европейских и американских банках. Производительность труда в банках США, управляемых японцами, выше на 30-40% чем в банках, где менеджеры – американцы. Наиболее важные особенности банковского менеджмента в Японии:

- наличие в штате банков специалистов по менеджменту. Эффективно действующие фирмы, консультирующие деятельность банков в области финансов и менеджмента;
- отбор будущих работников банка на первых курсах специализированных учебных заведениях. Кандидаты на работу в банке дополнительно слушают лекции практиков из числа руководящего состава банков. Банк для перспективных студентов выделяет дополнительные средства для полной или частичной оплаты учебы и повышенных стипендий. Затраченные средства могут быть долгосрочными кредитами, либо погашаются после нескольких лет работы;
- родителям, работающим в банках и желающим в порядке семейной традиции подготовить своих детей специалистами по банковскому делу предоставляются ссуды и подготавливаются рабочие места;
- используемая в банках система «пожизненного найма» гарантирует постоянное повышение заработной платы и получение различных социальных льгот в зависимости от выслуги лет;
- осуществляется повышение квалификации сотрудников в специализированных учебных центрах с отрывом от работы;
- широко практикуется система моральных поощрений сотрудников, применяется ранговая система продвижения по службе;
- используются методы самооценки сотрудниками своей работы параллельно оценкам, даваемым менеджером;
- постоянно практикуется горизонтальное перемещение работников, способствующее изучению смежных профессий;
- регулярно проводятся семинары и конференции для менеджеров банков;
- наличие в штатах банков «крестных отцов» – опытных менеджеров, осуществляющих наставничество над молодыми сотрудниками в течении нескольких лет.

Банковская система Германии широко известна сочетанием финансово-кредитных организаций и сохранением традиций в менеджменте. На немецкий банковский менеджмент оказало значительное влияние слияние банков ГДР и ФРГ в конце 80-х начале 90-х. Особенности происходящей реорганизации следующие:

- наибольшее внимание уделяется переподготовке работников служб работы с персоналом по специальным программам. Организована стажировка слушателей в лучших банках страны и за рубежом;

- осуществляется постоянная переподготовка различных категорий персонала, проводятся тренинги на смежных должностях. Наличие высококвалифицированных кураторов, опекающих молодежь;

- разработаны должностные инструкции со сбалансированными правами и обязанностями;

- используются различные виды оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, опыта, овладения новыми методами работы, знания иностранных языков и т.п.

Жесткая конкуренция на финансовом рынке Франции обусловила следующие особенности управления персоналом в банках:

- повышенные расходы на подготовку персонала (до 12% против 5-6% в США);

- координирующая роль Центрального банка Франции, выражающаяся в разработке методологии процессов финансово-кредитной системы и персонального менеджмента;

- использование конкурсов при замещении различных должностей;

- тесная связь продвижения по службе с переподготовкой и повышением уровня знаний;

- обучение всех банковских служащих по программе «Психология общения»;

- высокий удельный вес менеджеров и специалистов-женщин (до 20%);

- постоянное информирование персонала о деятельности банка за определенные периоды об открывшихся вакансиях и используемых элементах кадровой политики.

В итальянских банках на севере страны используются американские методы управления персоналом. В южных районах с чисто итальянской спецификой управление в банках осуществляется без определенной системы (по отклонениям в результате возникших ситуаций). В Италии практически советская система подбора и перемещения кадров на основе субъективных факторов:

- родственных и дружеских связей и т.п.;
- отсутствуют стимулы, способствующие повышению квалификации;
- отдается приоритет административным методам управления, а не методам экономико-социального характера.

2. Анализ системы мотивации персонала в коммерческом банке ОАО «Далькомбанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Далькомбанк»

ОАО «Далькомбанк» один из крупнейших региональных банков РФ, является стабильным и надежным партнером в содействии социально – экономическому прогрессу на Дальнем Востоке и Восточной Сибири. Обладая динамично развивающейся филиальной сетью, он осуществляет операции и предоставляет широкий спектр услуг подавляющей части населения Дальнего Востока, Иркутской области, осуществляет кредитование реального сектора экономики, в том числе инвестиционных проектов.

Целью деятельности Банка является получение прибыли за счет расширения рынка банковских услуг. Осуществление банковских операций производится на основании лицензий, выдаваемых Центральным Банком Российской Федерации в порядке, установленном Федеральным законом "О банках и банковской деятельности".

Банк может осуществлять следующие банковские операции:

- 1) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- 2) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- 3) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц;
- 4) инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- 5) купля - продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- 6) привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- 7) выдача банковских гарантий;
- 8) осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Банк, помимо перечисленных выше банковских операций, вправе

осуществлять следующие сделки:

- 1) выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- 2) доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- 3) предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- 4) лизинговые операции;
- 5) оказание консультационных и информационных услуг.

Банк вправе осуществлять иные сделки в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Органами управления Банка являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Правление (коллегиальный исполнительный орган Банка);
- Президент (единоличный исполнительный орган Банка).

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка. Банк обязан ежегодно проводить годовое Общее собрание акционеров. На годовом Общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании Совета директоров, Ревизионной комиссии, Счетной комиссии, утверждении Аудитора Банка, реорганизации и ликвидации банка, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

Собрание акционеров формирует **Совет директоров** банка (состоит из 11 человек), который принимает решения по вопросам развития ОАО «Далькомбанк» и осуществления контроля за деятельностью его исполнительных органов. Члены Совета директоров банка являются представителями акционеров и несут перед ним ответственность за успешное развитие банка. В соответствии с законодательством Совет директоров банка

осуществляет общее руководство деятельностью банка.

Совет директоров банка в целях обеспечения оперативного управления банка в соответствии с положениями Устава образует коллегиальный исполнительный орган – **Правление** и единоличный исполнительный орган – **Президент**. Президент возглавляет Правление и осуществляет функции председателя на заседаниях Правления. Исполнительные органы осуществляют руководство текущей деятельностью Банка и подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров. К компетенции Исполнительных органов Банка относится решение всех вопросов текущей деятельности Банка.

Правление в пределах своей компетенции решает следующие вопросы: координация деятельности Банка по вопросам взаимодействия с дочерними компаниями Банка; утверждение внутренних документов Банка; создание внутрибанковских комитетов; представление на утверждение Совету директоров кандидатуры руководителей и главных бухгалтеров филиалов и представительств Банка; назначение аудиторов филиалов и представительств; утверждение годовых отчетов по результатам деятельности филиалов; проверка соответствия деятельности Банка внутренним документам; принятие решений об открытии (закрытии) дополнительных офисов; рассмотрение иных вопросов текущей деятельности Банка.

В рамках своей компетенции **Президент**, в том числе в интересах и от имени Банка распоряжается имуществом и средствами Банка; совершает от имени Банка любые сделки; утверждает штатное расписание Банка, принимает на работу и увольняет сотрудников Банка в соответствии с законодательством Российской Федерации, утверждает правила внутреннего трудового распорядка Банка и устанавливает системы оплаты труда, поощряет отличившихся работников и налагает дисциплинарные взыскания; организует бухгалтерский и налоговый учет и отчетность, издает приказы, утверждает внутренние документы Банка; осуществляет иные полномочия, необходимые для текущего оперативного управления деятельностью Банка.

2.2 Анализ основных финансовых показателей ОАО

«Далькомбанк»

Прибыльная деятельность предприятия определяется ее экономическими показателями (Приложение 3). К основным из них относятся: объем реализованной продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, средний уровень заработной платы и фонд оплаты труда, прибыль и рентабельность. Эти показатели дают возможность, как контролировать предприятие в целом, так и оперировать ими в целях увеличения прибыльности.

На 01.01.2010 валюта баланса составила 21,8 млрд руб, собственный капитал - 1,8 млрд руб, кредитный портфель 13,4 млрд руб, в том числе потребительских кредитов 6,5 млрд руб, объем привлеченных средств - 14 млрд руб, из 9,9 млрд руб - средства населения. Закономерным итогом работы банка за 4 квартал 2009 года стал положительный финансовый результат. Балансовая прибыль банка составила 16,8 млн руб.

Финансовое положение банка устойчиво, что подтверждается достаточной обеспеченностью собственными средствами, высокими показателями ликвидности и эффективности деятельности, высоким качеством активов банка - результатом многоуровневой системы контроля и управления рисками. Прибыль банка до налогообложения за 2009 год составляла 150 млн руб, что почти в 2 раза превышало результаты 2008 года. Сальдо создания резервов под возможные потери составляло 222 млн руб, что способствует формированию запаса прочности и более чем в 1,5 раза выше уровня 2008 года.

Общая сумма доходов за 2009 год сложилась в сумме 3,21 млрд руб, что на 36 % больше, чем за 2008 год. Доходы по ссудным операциям составили 1252 млн руб, что на 30 % больше результатов 2008 года, доля в общей сумме доходов снизилась с 41 % до 39 % за счет перераспределения части процентов доходов в комиссионные. Объем комиссионных доходов составил 462 млн руб, что в 1,8 раза превышает уровень 2008 года, доля в общей сумме доходов

составила 14,4 %, тогда как за 2008 год, данный показатель не превышал 10 %. Общая сумма расходов за 2009 год составила 3,06 млрд руб.

2.3 Анализ заработной платы

Анализ использования персонала на предприятии, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать так, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста заработной платы. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы, повышение себестоимости продукции и уменьшения суммы прибыли.

Исходные данные для анализа фонда заработной платы представлены в таблице 4 (Приложение 4).

Среднегодовая заработная плата работников предприятия зависит от численности работников, количества отработанных дней в среднем одним работником за год, продолжительности рабочего дня и среднечасовой заработной платы.

Анализируя данные таблицы 4 (Приложение 4), мы видим, что среднегодовая заработная плата одного работника в 2009 году по отношению к 2008 году увеличилась на 14,2 %.

Фонд заработной платы работников ОАО «Далькомбанк» зависит от численности работников и среднегодовой заработной платы одного работника.

Для детерминированного факторного анализа абсолютного отклонения по ФЗП могут быть использованы следующие методы:

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} \times \text{ГЗП}, \quad (2.1)$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{ДЗП} \quad (2.2)$$

$$\text{ФЗП} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \times \text{ЧЗП} \quad (2.3)$$

Расчет влияния этих факторов можно произвести способом абсолютных разниц. Данные таблицы 4 (Приложение 4) свидетельствует о том, что фонд оплаты труда увеличился в 2009 году на 28348422 руб. по сравнению с 2008 годом, в том числе за счет изменения:

1) Численности работников

$$\Delta\PhiЗП_{чр} = (ЧР_{09} - ЧР_{08}) \cdot Д_{08} \cdot П_{08} \cdot ЧЗП_{08} = 120 \cdot 215 \cdot 8 \cdot 49,54 = +10225056 \text{ тыс.р.};$$

2) Количество отработанных дней одним работником

$$\Delta\PhiЗП_{д} = ЧР_{09} \cdot (Д_{09} - Д_{08}) \cdot П_{08} \cdot ЧЗП_{08} = 1500 \cdot 5 \cdot 8 \cdot 49,54 = +2972400 \text{ тыс.р.};$$

3) среднечасовой заработной платы одного работника

$$\Delta\PhiЗП_{чзп} = ЧР_{09} \cdot Д_{09} \cdot П_{09} \cdot (ЧЗП_{09} - ЧЗП_{08}) = 1500 \cdot 220 \cdot 8 \cdot 5,74 = +15153600 \text{ тыс.р.}$$

Таким образом, увлечение в 2009 году фонда заработной платы работников ОАО «Далькомбанк» произошло в основном за счет увеличения численности рабочих и роста среднечасовой заработной платы. Это создает благоприятные условия оплаты труда для сотрудников, что увеличивает заинтересованность в труде и, как следствие, повышение производительности.

В процессе анализа следует также установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важны, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Несоблюдения этого принципа приводит к перерасходу фонда оплаты труда, росту себестоимости и, как следствие, к уменьшению суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих характеризуется его индексом ($I_{ЗП}$), который определяется отношением средней зарплаты за период ($ЗП_1$) к средней заработной плате предыдущего периода ($ЗП_0$).

$$I_{zn} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0}, \quad (2.4)$$

Аналогичным образом исчисляется индекс изменения производительности труда ($I_{пт}$).

Рассчитываем индекс роста производительности труда и индекс роста заработной платы.

Для соотношения 2009г. к 2008 г.:

$$I_{зп09} = \frac{ЗП_{09}}{ЗП_{08}} = \frac{97295}{85213,1} = 1,14$$

$$I_{пт09} = \frac{ПТ_{09}}{ПТ_{08}} = \frac{280083}{274128} = 1,02$$

Анализ диаграммы показал, что индекс роста заработной платы превышает индекс роста производительности, что недопустимо. Таким образом, в 2009 году наблюдается перерасход фонда оплаты труда. Определим сумму перерасхода (+Э), используя следующую формулу:

$$\pm \text{Э}_{фзп} = ФЗП_{09} * I_{зп} - I_{пт} / I_{зп} \quad (2.5)$$

Используя формулу 2.5 рассчитаем перерасход фонда оплаты труда:

$$\pm \text{Э}_{фзп} = 145942500 * 1,14 - 1,02 / 1,14 = +143023650 \text{ тыс. р.}$$

Анализ зарплаты показал, что до 2009 года на анализируемом предприятии она являлась одним из мощных факторов мотивации, но к 2009 году она утратила свою силу. Да, действительно, сегодня многие управленцы пытаются решить проблему мотивации персонала исключительно за счет денежного фактора. Но практика подтверждает, что мотивация с его помощью не продолжительна, поскольку деньги сами по себе не имеют внутренней ценности. Поэтому необходимо совершенствовать систему стимулирования персонала.

2.4 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ОАО

«Далькомбанк»

Персонал является основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один».

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

Понятие персонала коммерческого банка характеризуется численностью и составом занятых на нем работников. Надлежащее функционирование кредитной организации зависит от персонала, как непосредственно осуществляющего обслуживание населения (менеджеры, кассиры), так и вспомогательного (АХЧ, охранники, пр.): его достаточности, квалификации и др. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем реализации продукта, ее себестоимости, прибыль и ряд других экономических показателей.

Для анализа эффективности использования персонала необходимо рассмотреть показатели численности. Численность персонала банка за 2009 год составила 1500 человек. По сравнению с 2008 годом она увеличилась на 120 человек или в 1,1 раза, что свидетельствует о динамичном развитии банка и объясняется расширением региональной сети. В минувшем 2009 году ОАО "Далькомбанк" открыл свои подразделения в таких населенных пунктах, как Нерюнгри, Благовещенск, Хабаровск, Владивосток, Смидович. Также было открыто три подразделения в Иркутской области: два дополнительных офиса в г. Иркутске и дополнительный офис в г. Шелехове. Всего за 2009 год было открыто 9 новых подразделений.

Таблица 2.1 - Среднесписочная численность

Период	Среднесписочная численность		Прирост	
	2008	2009	Абсолютный, чел	Относительный, раз
Январь	1278	1387	109	1,09
Февраль	1290	1399	109	1,08
Март	1303	1410	107	1,08
Апрель	1310	1421	111	1,08
Май	1318	1429	111	1,08
Июнь	1321	1437	116	1,09
Июль	1332	1445	113	1,08
Август	1344	1453	109	1,08
Сентябрь	1353	1465	112	1,08
Октябрь	1362	1477	115	1,08
Ноябрь	1371	1489	118	1,09
Декабрь	1380	1500	120	1,09
Год	1330	1443	113	1,08

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, образования, стажа работы и т.д. поэтому необходимо провести анализ изменения в составе рабочих по этим признакам.

ОАО "Далькомбанк" позиционирует себя как молодой банк, средний возраст сотрудников - 30 лет, практикуется прием на стажировку выпускников ВУЗов и молодых специалистов. Распределение персонала по возрастным категориям представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Возрастная структура персонала

Возраст	18 – 30	30 – 40	40 – 55	Старше 55
Доля в общей численности, %	36	45	15	4

Аналогично возрастной структуре персонала организации анализируется состав рабочей силы по уровню полученного образования. По

образовательному цензу доминируют сотрудники с высшим образованием. Образовательная структура персонала представлена на рисунке 2.1.

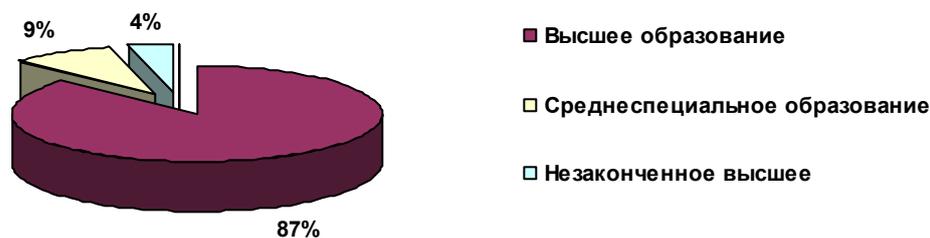


Рисунок 2.1 - Образовательная структура персонала

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в организации (стаж) за 2009 г.

Таблица 2.3 - Структура персонала ОАО «Далькомбанк» по продолжительности работы на предприятии

Стаж работы	Удельный вес, %
От 5 лет	15
От 5 до 10 лет	20
От 10 до 15 лет	45
От 15 до 20 лет	12
Свыше 20 лет	8

Из данных таблицы видно, незначительная доля только 8 % сотрудников работает в организации свыше 20 лет, но при этом 45 % работает от 10 до 15 лет, что свидетельствует о достаточно хорошей организации труда.

Так как ОАО "Далькомбанк" функционирует в сфере банковских услуг, то большую часть трудового коллектива предприятия составляют женщины, как и показал анализ качественного состава и структуры трудовых ресурсов. Информация о гендерной структуре сотрудников банка приведена на рисунке 2.2.

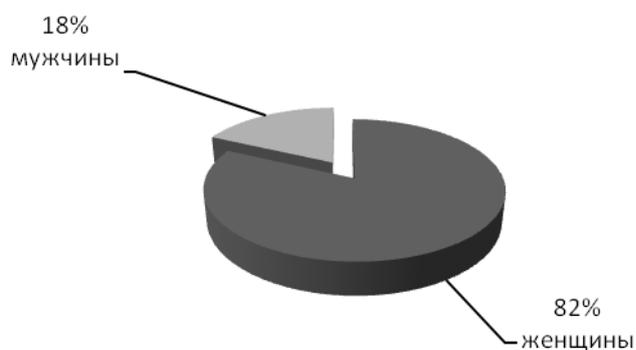


Рисунок 2.2 - Гендерная структура сотрудников ОАО "Далькомбанк"

Информация о гендерной структуре персонала показывает низкий процент мужчин (18%) среди работников. Это обусловлено спецификой работы предприятия – банковская деятельность.

Проведем анализ структуры персонала по сферам деятельности. Наибольший вес в общей структуре имеют операционный и кредитный персонал, наименьший – персонал по ресурсам и рискам (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Структура персонала по сферам деятельности

Категория персонала	Численность, чел	Доля в общей структуре, %
Руководство	160	10,7
Аппарат:	1340	89,3
БЭЖ	155	10,3
Обслуживающий персонал	194	12,9
Персонал по продажам	173	11,5
Кредитный персонал	260	17,3
Персонал по рискам	16	1,1
Персонал по ресурсам	9	0,6
Персонал по проблемной задолженности	87	5,8
Операционный персонал	446	29,7
Всего	1500	100

В рамках структуры персонала по категориям можно выделить менеджеров (руководители всех уровней управления), специалистов (главные, ведущие, специалисты) и служащих. 60 % общей численности сотрудников банка приходится на категорию "специалисты" (рисунок 2.3).

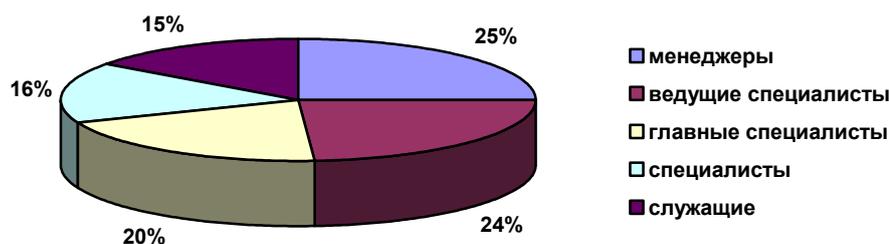


Рисунок 2.3 - Квалификационная структура персонала

Для оценки качества работы с кадрами используют систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенности этого оборота. Основные показатели этой системы:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему ($K_{п}$) - отношение числа принятых за период работников ($Ч_{\text{принятых}}$) к среднему списочному их числу ($Ч_{\text{ср сп}}$):

$$K_{п} = \frac{Ч_{\text{принятых}}}{Ч_{\text{ср сп}}}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) - отношение числа уволенных за период работников ($Ч_{\text{уволенных}}$) к среднему списочному их числу:

$$K_{в} = \frac{Ч_{\text{уволенных}}}{Ч_{\text{ср сп}}}$$

3. Коэффициент общего оборота ($K_{\text{общ}}$) - отношение разности числа принятых и уволенных к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{общ}} = \frac{Ч_{п} + Ч_{у}}{Ч_{\text{ср сп}}}$$

4. Коэффициент текучести ($K_{\text{тек}}$) - отношение числа уволенных за период работников по собственному желанию ($Ч_{\text{соб}}$) и по инициативе администрации ($Ч_{\text{ин адм}}$) за анализируемый период времени к среднему списочному их числу:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{соб}} + Ч_{\text{ин адм}}}{Ч_{\text{ср сп}}} * 100$$

Результаты анализа движения кадров в ОАО «Далькомбанк», проделанные на основе обработки данных по учету кадров, сведены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели движения персонала ОАО «Далькомбанк»

Показатель	2008 г.	2009 г.	Отклонение
Среднесписочная численность, чел	1330	1443	113
Приняты на работу, чел	120	133	13
Выбыли, чел	18	24	6
В том числе:			
По собственному желанию	18	20	2
По инициативе администрации	0	4	4
Коэффициент найма	0,09	0,09	0
Коэффициент выбытия	0,01	0,02	0,01
Коэффициент общего оборота	0,1	0,1	0
Коэффициент текучести	0,01	0,02	0,01

Численность принятых в течение года сотрудников превысила среднесписочную численность в 0,09 раза, как в 2008, так и в 2009 году что говорит о динамичном расширении филиальной сети, о стабильной потребности в численности персонала на предприятии, хотя в целом коэффициент текучести кадров повысился с 0,01 в 2008 году до 0,02 в 2009 г.

2.5 Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ОАО «Далькомбанк»

Любой руководитель организации на своем опыте знает, что для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд

персонала? – все эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система стимулирования труда должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников. Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала, которые должны разрабатываться в организации.

Создание системы оплаты и стимулирования труда для любой организации - очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опять разработки и применения вознаграждения персонала.

Для мотивирования труда, повышения качества труда, повышения ответственности за результаты труда на предприятии существует различные системы льгот и доплат. Цель системы мотивации сотрудников ОАО «Далькомбанк» - стимулирование материальной и нематериальной заинтересованности всех категорий работников в постоянном повышении эффективности своей работы для достижения стратегических, финансовых и операционных целей деятельности банка. Основные принципы мотивации:

1. Ориентация на долгосрочные отношения между банком и сотрудниками;
2. Поощрение профессиональных достижений;

3. Способствование повышению уровня профессиональной подготовки;
4. Улучшение условий труда;
5. Забота о здоровье сотрудников;
6. Поддержка сотрудников в различных жизненных ситуациях;
7. Повышение уровня социального благополучия;
8. Развитие корпоративного духа, формирование команды.

В таблице 2.6 представлена комплексная система мотивации и стимулирования работников ОАО «Далькомбанк».

Таблица 2.6 – Стимулирующие системы в банке

Формы стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Оплата труда работников: основная (согласно штатному расписанию); дополнительная (премии, надбавки за условия труда, совместительство, работа в праздничные дни, компенсация за отпуск)
2. Заработная плата (реальная)	Повышение тарифных ставок; компенсационные выплаты; индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
3. Бонусы	Вознаграждения, премии (квартальные, ежегодные)
4. Трудовое стимулирование	Возможность продвижения по службе, командировки.
5. Стимулирование свободным временем	Дополнительные отпуска за ненормированный рабочий день, возможность выбора периода отпуска при составлении графика отпусков.
6. Стимулирование на основе общественного призывания	Вручений грамот
7. Программы обучения персонала	Оплата обучения, переобучения и подготовки в ВУЗах, техникумах, средних и профессиональных учреждениях
8. Предоставление гарантий и компенсаций	Частичная компенсация расходов на оплату лечения, медицинскую и социальную реабилитацию, добровольное медицинское страхование, оплату детских садов, компенсация расходов за использование личного транспорта для производственных целей, ежегодное флюорографическое обследование и вакцинация против гриппа и клещевого энцефалита, кредитование работников по специальным программам в зависимости от стажа работы, за непрерывный продолжительный труд в банке, использование корпоративного тарифа сотовой связи.
9. Материальная помощь	В связи с юбилейными, памятными датами и знаменательными событиями (юбилейные даты работников: 50 лет – для всех работников, 55 – для женщин, 60 – для мужчин; выход на пенсию; рождение ребенка и т.д.)
10. Материальное поощрение	За активное участие в спортивных соревнованиях, художественной самодеятельности, в общественных мероприятиях по поддержке имиджа банка и т.д.

В соответствии со стандартом «О немонетарной мотивации сотрудников ОАО «Далькомбанк»» для работников производится единовременно надбавка за выслугу лет. Размер вознаграждения за выслугу лет устанавливается в зависимости от стажа непрерывной работы, в следующих размерах месячной тарифной ставки (оклада). Размер вознаграждения представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Вознаграждение за выслугу лет

Выслуга лет	% вознаграждения
От 5 до 10 лет	5
От 10 до 15 лет	10
От 15 и более лет	15

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, выплачивается из прибыли предприятия. Размер премии определяется в процентах от установленного оклада за фактически отработанное время, включая очередные отпуска. Работники могут лишаться полностью или частично за допущенные упущения в работе или нарушения дисциплины и общественного порядка. Размер премии не менее 75 % не более 125 % должностного оклада (тарифной ставки).

2.5.1 Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала предприятия

Прежде чем решать вопрос об изменении системы стимулирования труда, необходимо изучить мотивационную структуру работников. Новая или реформированная система стимулирования должна быть адекватна мотивационной структуре персонала.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование. Оно позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Содержание анкеты проводится в приложении 5.

Исследования мотивационной структуры сотрудников проводилось в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу и с теорией трудовой мотивации Герцберга о разделении мотивационных факторов на две группы – базовые (гигиенические) и содержательные (или факторы - мотиваторы).

Рассмотрим удовлетворенности трудом персонала в ОАО «Далькомбанк».

Удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности. Удовлетворенность трудом складывается из следующих компонентов:

- удовлетворенность базовым условиям труда (уровень и система заработной платы, санитарно-гигиенические условия труда, качество и уровень организации работ, управление рабочим процессом, защищенность работника и уверенность в будущем);- удовлетворенность содержательными условиями труда (важность и содержательность работы, результативность работы, условия для профессионального роста и развития, отношения в рабочей группе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Как показывают исследования трудовой деятельности, снижения удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в кадровом обеспечении: фактом текучести кадров, ухудшение трудовой и производственной дисциплины, прогулам и не выходу на работу, фактам небрежного отношения к имуществу компании вплоть до прямого воровства и т.д.

С другой стороны, полностью удовлетворенный работник – плохой работник, у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личному), снижается напряженность мотивации энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не

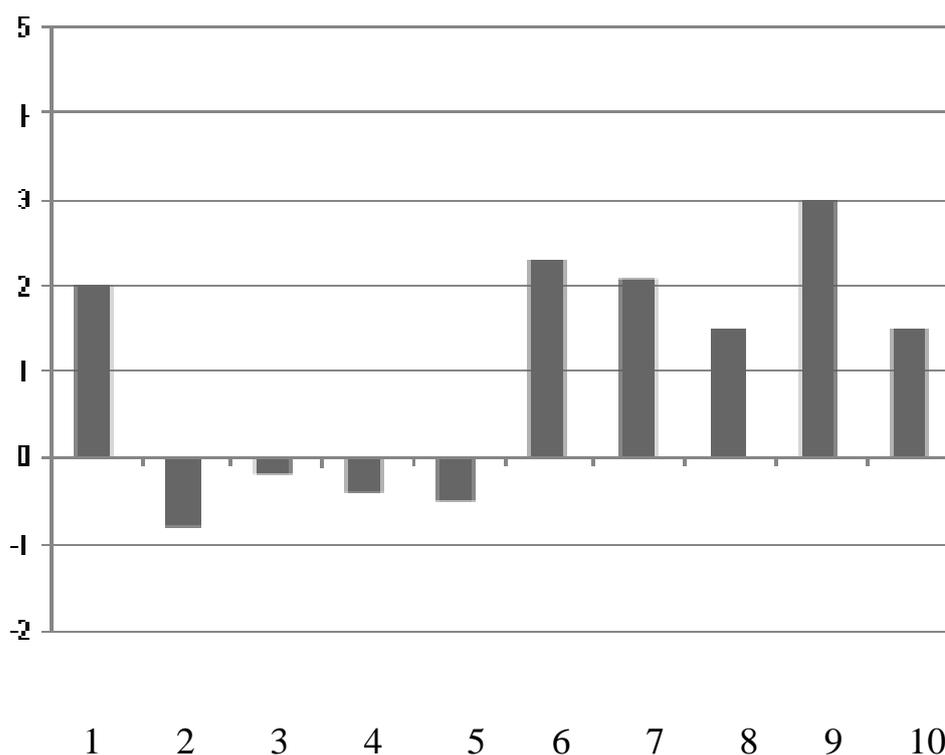
максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно в области содержания работы) должен присутствовать.

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала ОАО «Далькомбанк» можно сравнить со следующими нормами (в соответствии с методом оценки мотивации работников по стандартам ISO 9000):

- высокий уровень удовлетворенности – 3 балла (при максимальном уровне в 5 баллов);
- нормальный уровень – от 2 до 3 баллов;
- сниженная удовлетворенность – от 0 до 1,5 балла;
- необходимы срочные меры по повышению удовлетворенности - менее 0 баллов.

Были опрошены работники, проведены интервью с руководителями и ключевыми специалистами. По результатам опроса общая удовлетворенность трудом составила 1,5 балла, что свидетельствует о сниженной удовлетворенности работников трудом. Необходимо принять меры по повышению удовлетворенности.

Наглядно полученные данные представлены на рисунке 2.4.



Базовые факторы:	Содержательные факторы:
1-условия работы	6-содержание работы
2-размер оплаты труда	7-результативность работы
3-система оплаты труда	8-условия для профессионального роста
4- качество управления	9-отношения в коллективе
5-безопасность, стабильность	10-общая удовлетворенность

Рисунок 2.4 – Факторы удовлетворенности

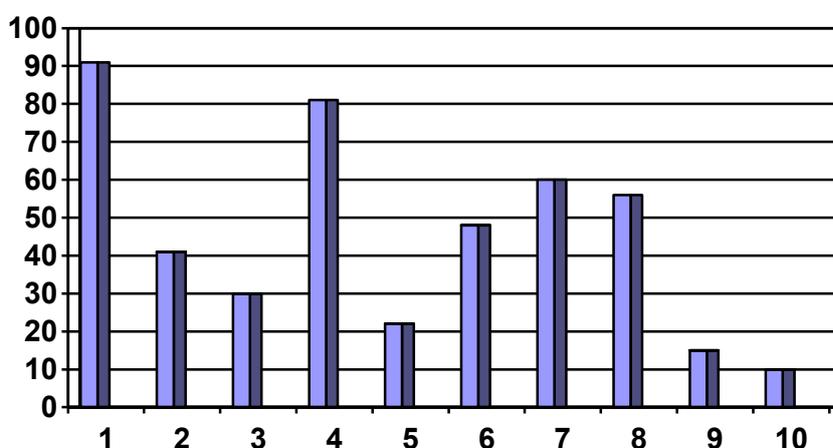
Очень низкие показатели были получены для базовых факторов, связанных с условиями труда: условия работы- 2 балла, размер заработной платы- -0,8 балла, система оплаты труда- -0,2 балла, качество управления -0,4 балла.

Если рассматривать факторы удовлетворенности трудом как некоторые «нити», которые связывают сотрудников и предприятие, то таких толстых и надежных «нитей» у сотрудников ОАО «Далькомбанк» осталось мало: это содержание работы (что не зависит от самого предприятия, а зависит от характера работы), отношения в рабочей группе (психологическая атмосфера) и все. Факторы – «нити» удерживающие сотрудников и зависящих от предприятия (такие как смена вознаграждения, условия труда, условия для профессионального роста и развития, защищенность и безопасность) очень тонкие и не очень надежно удерживают сотрудников. Необходимо совершенствовать систему стимулирования в отношении к работникам, «утолщать» те «нити», которые зависят от предприятия и могут быть изменены достаточно быстро.

Рассмотрим трудовые ценности работников коммерческого банка.

С удовлетворенностью трудом тесно связаны понятия трудовых ценностей работников и структур их мотиваций. Трудовые ценности (то есть, что является важным, ценным для работника, что побуждает его к труду) так же можно разделить на базовые («гигиенические») факторы и содержательные

факторы. Содержательные факторы в основном определяются содержанием работы, то есть являются внутренними по отношению к работнику, и на них он может влиять. К ним относятся: личностный и профессиональный рост, содержание работы, самостоятельность и ответственность, признание со стороны коллег, результаты работы. Таким образом, наблюдается тесная связь между мотивацией и ценностями работника, влияние структуры ценностей на структуру трудовой мотивации. Структура трудовых ценностей персонала ОАО «Далькомбанк» представлены на рисунке 2.5.



Базовые факторы:	Содержательные факторы:
1 – высокая заработная плата	6 – профессиональный рост и развитие
2 – хорошие условия труда	7 – содержательность
3 – гарантия стабильности	8 – работы самостоятельность в работе
4 – социальные льготы	9 – признание со стороны коллег
5 – социальные контакты	10 – престижность предприятия

Рисунок 2.5 - Структура трудовых ценностей персонала ОАО «Далькомбанк»

Рисунок 2.5 показывает, что для сотрудников банка приоритетными являются ценности высокой заработной платы (92%), социальных льгот (83%), содержательность работы (60%), самостоятельность в работе (55%).

Далее необходимо определить к какому мотивационному типу относятся работники ОАО «Далькомбанк».

В результате диагностики были получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей, которые наличествуют у сотрудников банка. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной сфере предприятия.

2.5.2 Методика построения мотивационного профиля персонала в ОАО «Далькомбанк»

Каждый человек является субъектом, то есть имеет свои интересы и возможности. Возможности работника определяют его способности выполнять определенные функции, что естественно применяется при подборе персонала на работу, распределении должностных обязанностей, поручении производственных задач и т. д. интересы, представляя собой проявление системы ценностей, определяют предпочтение (склонность) субъектов по отношению, в частности, к производительной деятельности. Имеют место разные подходы на отношения между интересами субъекта и деятельностью, в том числе: субъект делает только то, что он хочет, то есть то, что соответствует его интересам. Систему стимулирования персонала работают именно с данными аспектом поведения сотрудников как субъектов.

Сотрудники организации объединены в различные коллективы. Для получения общего результата коллективной деятельности необходимо осуществлять взаимодействие между работниками, заключающееся в коммуникации между ними, и дальнейшую интеграцию результатов выполнения функций в единый общий результат.

В значительной степени поведения человека зависит от его личных особенностей, обобщенно называемых характером. Характер определяет предрасположенность работника к выполнению определенных видов деятельности, что также учитывается при распределении обязанностей.

Характер и интересы субъекта определяют его отношения к тем или иным событиям и, тем самым, определяют его реакцию (ответное поведение) на них. Таким образом, порождая определенные события, можно вызвать необходимую ответную реакцию, то есть сформировать поведение человека в группе. Именно в этом заключается стимулирование. Поскольку две составляющие части, определяющие поведение человека - характер и интересы - разнообразны, система стимулирования должна учитывать это разнообразие, подстраиваться под него. Это определяет постановку задачи – исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

Для решения поставленной выше задачи, необходимо определить, какой тип работников преобладает в коммерческом банке. После чего можно выработать рекомендацию по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Для этого введем понятийную модель «Мотивация-стимул». Мотивация – это внутреннее свойство человека, составная часть его характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации. Стимул - это некоторое воздействие на человека, целью которого является направить его на деятельность, скорректировать поведение в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

- 1) класс избегательной мотивации (человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс достижительной мотивации (человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится)

Каждый сотрудник представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый работник описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условная доля

мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью соответствует) до 100 (человек описывается «чистым» мотивационным типом), и сумма всех чисел равно 100. Различают следующие «чистые» типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (рисунок 2.6).

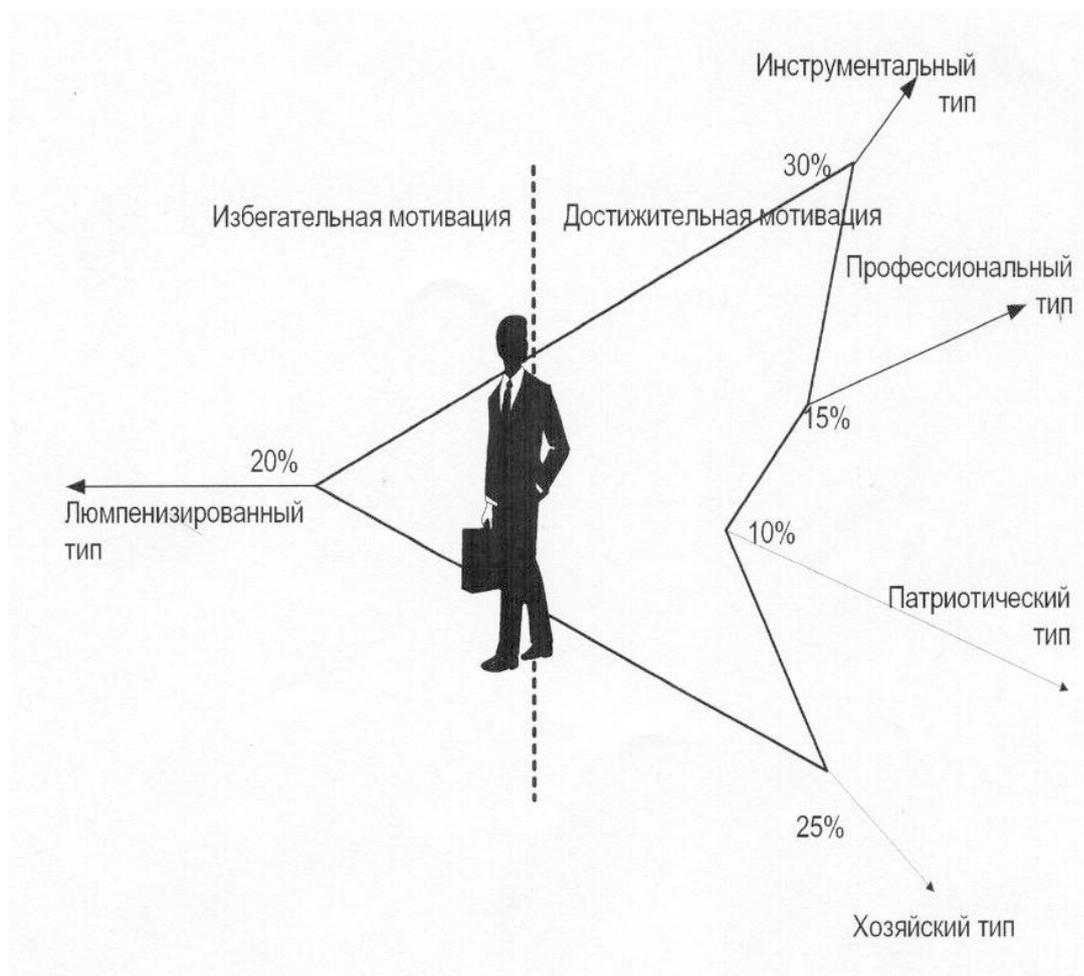


Рисунок 2.6 - Человек как сочетание чистых мотивационных типов

Характеристика каждого мотивационного типа приведена в таблице 5 (Приложение 6).

Для того чтобы определить, какой тип работника преобладает в ОАО «Далькомбанк» необходимо собрать соответствующую информацию. Сбор информации начинается с подготовки анкеты для обследования. Содержание анкеты приводится в приложении 7.

За подготовкой анкеты следует проведение опроса работников ОАО «Далькомбанк». Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и проводится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определяем по таблице «Характеристика мотивационных типов» тип мотивации и проставляем рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов. Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, необходимо подсчитать сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа, после чего прямо в анкете заполняется табличка, например: ЛЮ – 1 раз; ИН – 5 раз; ПР – 3 раза; ПА – 4 раза; ХО – 2 раза. Затем подсчитывается количество данных ответов, которое проставляется на анкете.

Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации необходимо разделить на общее число данных ответов. В итоге получится структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицами.

После чего эти коэффициенты необходимо превратить в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополняется индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Таблица 2.8 – Структура трудовой мотивации одного из работников ОАО «Далькомбанк»

Ответов – 15

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	1	0,067	5
ИН	5	0,334	1
ПР	3	0,2	3
ПА	4	0,267	2
ХО	2	0,133	4

На втором этапе проводится статистическая обработка ответов для всего коллектива ОАО «Далькомбанк».

Первый шаг: необходимо просуммировать индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделить результат на количество анкет всего коллектива. Таким образом, мы получаем средний индекс для всего коллектива данного типа мотивации.

Проделав это по каждому типу мотивации, мы получаем таблицу средних индексов.

Таблица 2.9 – Структура трудовой мотивации для всего коллектива ОАО «Далькомбанк»

Количество анкет -17

Тип мотивации	Сумма индексов каждого типа мотивации по всем анкетам	Средний индекс	Количество анкет, имеющих первый ранг по каждому типу мотивации	Средний ранг
ЛЮ	0,134	0,008	1	0,059
ИН	2,004	0,118	6	0,353
ПР	1,0	0,059	5	0,294
ПА	0,801	0,047	2	0,118
ХО	0,113	0,007	3	0,176

Второй шаг: необходимо подсчитать, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа делим на количество анкет.

В результате получаем структуру преобладающих типов мотивации в ОАО «Далькомбанк», которая представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Распределение работников ОАО «Далькомбанк» по мотивационным типам

Мотивационный тип	Доля персонала с преобладанием данного мотивационного типа
Люмпенизированный	5,9
Инструментальный	35,3
Профессиональный	29,4
Патриотический	11,8
Хозяйственный тип	17,6

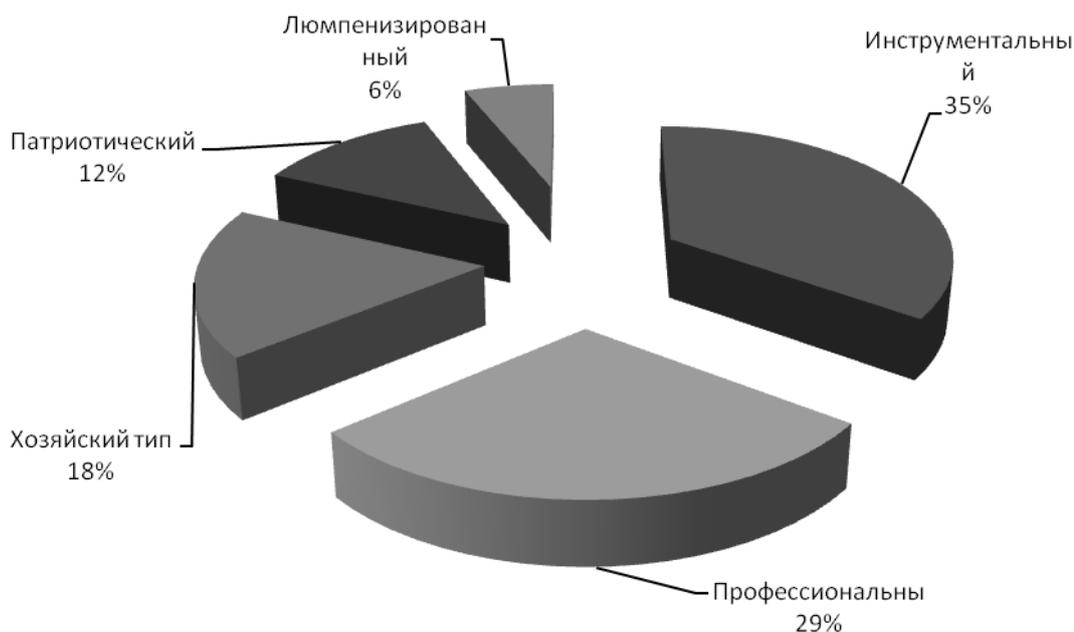


Рисунок 2.7 – Структура преобладающих типов мотивации в ОАО «Далькомбанк».

Средние индексы и средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для персонала.

В целях формирования устойчивой заинтересованности работников в высокоэффективном труде необходимо разработать систему стимулов на долговременную перспективу.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью повышения производительности, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, сотрудник реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Определение соответствующих результатов форм стимулирования производится на основании таблицы 6 (Приложение 8)

Примечание:

- базовая» - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

- «применима» - данная форма стимулирования может быть использована;

- «нейтральная» - применения данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде;

- «запрещенная» - применение данной формы стимулирования приведет к противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Теперь приведем характеристику форм стимулирования:

1. Негативные - неудовольствие, наказание, угроза потери работы;
2. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные – покупка или аренда жилья, представление автомобиля и др.

4. Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. В настоящее время формы морально стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике)- дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для охраны и пр.

6. Организационные – условия работы, ее содержание и организации.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Изучение мотивационные типы трудового коллектива ОАО «Далькомбанк» было сделано следующее заключение, что стимулирование сотрудников должно базироваться на материальных (денежных) и нематериальных формах стимулирования, при которых будет обеспечена максимальная отдача. (Для различных типов работников в разной степени важны власть, авторитет, деньги, стабильность, общественное признание и т.п.) Новая система стимулирования труда призвана создать новый мотивационный механизм трудовой активности персонала в коммерческом банке с целью повышения производительности труда.

3. Повышение уровня мотивации в ОАО «Далькомбанк»

3.1. Критерии для разработки мотивационных систем

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий.

Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней не возможно. Поэтому попытаемся самостоятельно разработать наиболее подходящие и действенные методы организации и стимулирования труда.

При разработке системы стимулирования рабочей мотивации персонала задаются следующие критерии:

Комплексность:

Деятельность человека побуждается целым комплексом причин (осознаваемых и неосознаваемых), находящихся в сложном переплетении, а зачастую в противоречии. Сумма векторов разнонаправленных тенденций в конечном счете определяет направленность активности. Для стимулирования труда очень важно создать баланс внешних и внутренних стимулов, сочетать материальные и «моральные» (духовные) стимулы к труду.

Определенность:

Система критериев, которые определяют характер стимулирования, должна быть однозначно сформулирована и понятна для всех сотрудников. Сотрудники должны четко понимать, какие их действия являются желательными для организации, какие терпимыми, а какие недопустимыми. Проще говоря, сотрудник должен ясно понимать, за что его в профессиональной деятельности будут поощрять, а за что наказывать, и какова может быть величина этих поощрений и наказаний.

Объективность:

Работник должен быть уверен в том, что его деятельность будет объективно оцениваться. Поощрение или взыскание должно носить персональный и конкретный характер. При этом очень важно, чтобы

справедливым было не только наказание, но и поощрение, т.к. незаслуженное поощрение вредит делу еще больше, чем незаслуженное наказание. Поощряться должен каждый конкретный заслуживающий того работник: установлено, что если поощряется коллектив в целом, это носит меньший стимулирующий эффект.

«Неотвратимость» стимулирования:

Система стимулирования труда должна обеспечивать у сотрудников уверенность в том, что их «правильное» или «неправильное» поведение неизбежно приведет к поощрению или наказанию. Вместе с тем, эффективно работающий руководитель хорошо знает, что иногда лучше «не заметить» упущение в работе, чем никак не отреагировать на достижения.

Своевременность:

То, что является сегодня значимым для человека, завтра может потерять свою актуальность. О человеке, который долго ждал чего-то, а затем перестал ждать и смирился, говорят: «он пережил свои желания». Система стимулирования должна работать оперативно, подкрепляя успех или заставляя изменять «неправильное» поведение, с тем, чтобы сотрудник четче согласовывал свои действия с интересами организации.

В некоторых случаях список выделенных критериев может быть дополнен в ходе группового обсуждения с участием руководителей, если этого требует специфика подразделения, для которого вырабатывается система мотивации.

3.2. Формирование системы оплаты труда работников предприятия, основанной на применении критерия эффективности труда

Следующим этапом в работе над совершенствованием системы стимулирования, а как следствие повышение уровня мотивации персонала, которая позволяла бы наращивать объемы услуг, явился переход к прямой

увязке роста вознаграждения работника с ростом полученных им денежных средств за оказание услуги.

В рыночной экономике выживают, как известно, только те предприятия, чья продукция (работы, услуги) находят реализацию. Поэтому стимулированию персонала, занятого оказанием услуг, должно уделяться повышенное внимание. Собственно, действенность всех мероприятий решающим образом зависит от выбора системы оплаты труда работников коммерческих банков.

В основе довольно широко распространенных, особенно в непроизводственной сфере, систем стимулирования банковских работников лежит простой принцип: установление прямой зависимости между размером оплаты (премии), объемом оказанных услуг и конкурентоспособностью работников.

Существует множество разных методов, увязывающих оплату труда работников этой категории с результативностью их деятельности.

Известно, что оплата за труд является одним из важнейших стимулов для работников при реализации намеченных планов предприятия. В последнее время широкое распространение получили гибкие системы оплаты труда, основанные на участии работников в прибылях или доходах предприятия.

В данном дипломном проекте мы предлагаем внедрить на предприятии ОАО «Далькомбанк» систему оплаты труда, которая заключается в том, что в ней, по аналогии с гибкой системой оплаты труда, заработная плата работников будет состоять из двух частей: постоянной и переменной. Постоянная часть зарплаты представляет собой базовый оклад работника, который регламентируется запланированным фондом заработной платы, а переменная часть представляет собой доплату, размер которой зависит не только от результатов труда отдельного работника и его конкурентоспособности, но и от результатов труда коллектива, в котором он работает, и доли его участия в общих результатах коллектива. Отличительная особенность предлагаемой системы оплаты заключается в том, что она не только стимулирует труд самих работников, но и обеспечивает для руководства предприятия возможность

оперативного управления и стабилизации необходимой эффективности труда работников при неконтролируемых изменениях доходов предприятия.

Известно, что применение гибких систем оплаты труда во многих коммерческих банках позволило значительно повысить производительность труда работников, что способствовало увеличению прибыли предприятия и, соответственно, заработной платы работников.

Ясно, что вклад каждого отдельного работника в получении доходов предприятия за каждый отчетный период времени будет различным. Поэтому одна из главных задач руководителей предприятий заключается в том, чтобы распределить как запланированный, так и дополнительный фонды оплаты труда между всеми работниками предприятия в соответствии с фактической эффективностью труда.

Отличительной особенностью гибких систем оплаты труда является то, что в качестве результирующей эффективности труда каждого работника в ней используется обобщенный коэффициент трудового участия каждого конкретного работника в полученной прибыли предприятия и его конкурентоспособность.

Рассмотрим оплату труда работников ОАО «Далькомбанк», использующего систему окладов.

Определим показатели эффективности труда работников на предприятии.

Для определения показателей эффективности труда работников необходимо определить цель и планы предприятия, а также основных исполнителей этих планов. Затем на основе анализа всех величин, характеризующих труд исполнителей, определить показатели, которые бы отражали связь между степенью выполнения плана. Долевым участием и размером заработной платы каждого исполнителя.

Главной целью коммерческого банка является получение прибыли. Для достижения данной цели на предприятии формируются планы для каждого работника, обеспечивающие получение запланированной прибыли. В таблице 3.1 представлены ежемесячные запланированные и фактические объемы

выполненных работ, а также размер заработной платы каждого исполнителя планов предприятия.

Таблица 3.1 – Объем выполненных работ и оплата труда на анализируемом предприятии

№	Ответственные исполнители	Фонд заработной платы		Прибыль от оказанных услуг	
		План	Факт	План	Факт
1	Коллектив работников всего предприятия	145942500	140326000	378296640	420124010
2	Коллектив по предоставлению услуг физ. лицам	31332000	30324 080	74 347 760	82 741 714
3	Коллектив кредитования юридических лиц	30232000	29224 080	72545 960	80 066 353
4	Коллектив кредитования корпоративных клиентов	21108 000	20101 520	68 070 280	75 344 933
5	Вспомогательное подразделение	63270500	60676320	163332640	181971010

Из таблицы 3.1 следует, что исполнителями планов ОАО «Далькомбанк» являются не отдельные работники, а коллектив работников, а именно:

1. Коллектив работников всего предприятия, чей труд оценивается и оплачивается в соответствии с общим фондом заработной платы всего предприятия.

2. Коллектив работников каждого отдела, чей труд оценивается и оплачивается в соответствии с фондом заработной платы каждого отдела.

Отдельные работники являются исполнителями планов своих отделов. Естественно, что заработная плата каждого работника должна определяться в соответствии с фактической эффективностью работы того отдела, в котором он трудится.

Из таблицы 3.1 также видно, что по функциональной деятельности все подразделения предприятия можно условно разделить на две группы: основные и вспомогательные. К основным подразделениям мы отнесем отделы коммерческого банка, которые непосредственно оказывают услуги и обеспечивают доход. Другие подразделения и должности мы объединим в одно условное подразделение – вспомогательное, чей труд будет оцениваться общим фондом заработной платы вспомогательного подразделения.

Дополнительные вознаграждения (премии) работники смогут получать только в том случае, если фактически производительность труда на предприятии будет выше, чем запланированная. В данном случае на предприятии образуется дополнительный фонд заработной платы, который может быть распределен между всеми коллективами предприятия в соответствии с эффективностью их работы. Далее дополнительный фонд заработной платы каждого коллектива может быть распределен между работниками данного коллектива в соответствии с эффективностью их труда.

В предлагаемой системе запланированный фонд заработной платы распределяется в коллективе в соответствии с должностными окладами работников. Премияльный фонд предприятия, который образуется в результате увеличения производительности труда, распределяется между коллективами и работниками вышеуказанного предприятия в соответствии с эффективностью труда каждого из них по нижеуказанной схеме (рис. 3.1).

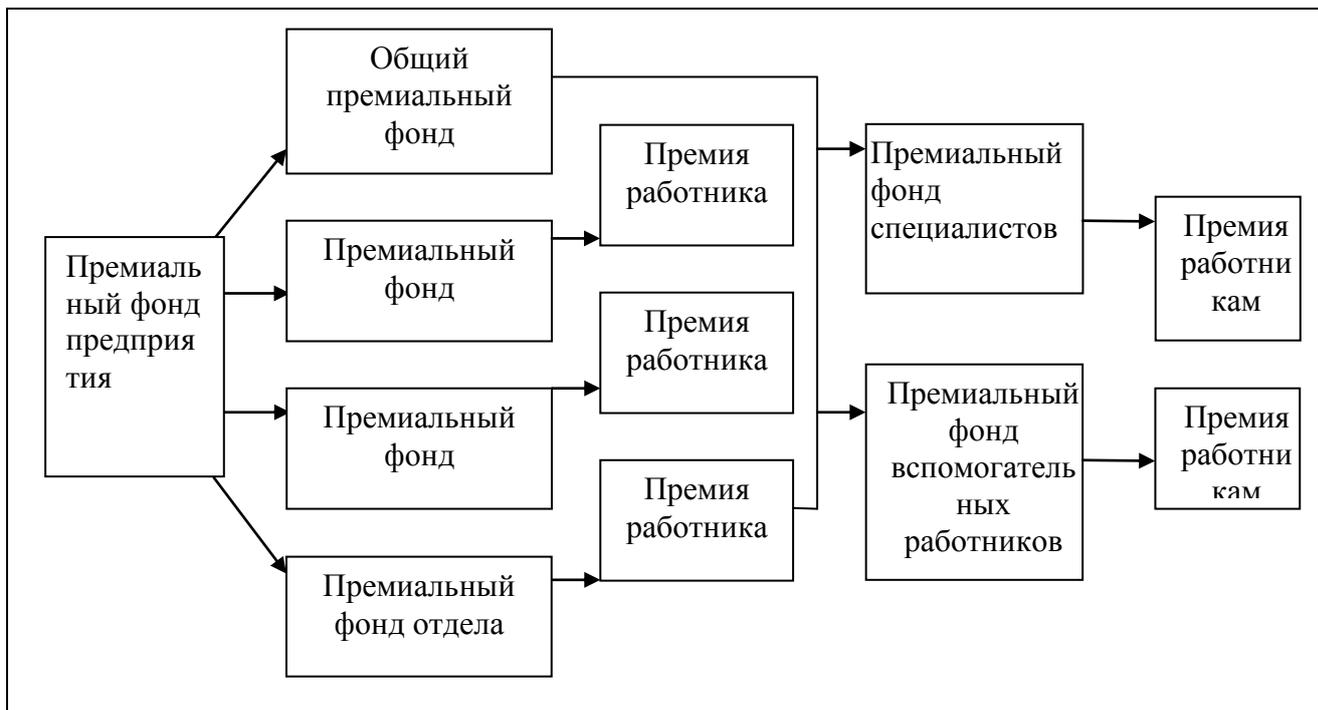


Рисунок 3.1 – Схема распределения премиального фонда между подразделениями и работниками ОАО «Далькомбанк».

Премииальный фонд предприятия определяется из условия постоянства запланированной производительности труда по формуле (3.1) и изменяется ежемесячно в зависимости от изменения коэффициента выполнения плана и коэффициента использования фонда заработной платы.

$$(\Phi_{II})_{PP} = \frac{(B_{II})_{\Phi} \times (\Phi_{II})_{III}}{(B_{II})_{III}} - (\Phi_{II})_{\Phi}, \quad (3.1)$$

где $(\Phi_{II})_{PP}$ – премиальный фонд заработной платы в коммерческом банке;

B_{II} – общая выручка предприятия от оказанных услуг;

Φ_{II} – общий фонд заработной платы работников предприятия.

Условие, при котором каждый коллектив предприятия сможет получить премиальное вознаграждение, можно записать в следующем виде:

$$\left(\frac{B_K}{\Phi_K}\right)_\Phi > \left(\frac{B_K}{\Phi_K}\right)_{\text{ПЛ}}, \quad (3.2)$$

где индексами «ф» и «пл» обозначены фактическая и запланированная производительность труда работников;

B_K – выручка от оказанных услуг каждого конкретного коллектива предприятия;

Φ_K – фонд заработной платы коллектива работников.

Премияльный фонд ОАО «Далькомбанк» распределяется между всеми подразделениями предприятия в соответствии с эффективностью труда каждого из них, которая определяется формулой (3.3):

$$П_\ominus = \frac{K_B * K_{\Phi K}}{K_{\Phi П}^2} * K_K, \quad (3.3)$$

где $П_\ominus$ – критерий эффективности труда отдельного коллектива предприятия;

$K_B = \frac{B_{K\Phi}}{B_{KПЛ}}$ – коэффициент выполнения плана предприятия;

$K_{\Phi K} = \frac{\Phi_{K\Phi}}{\Phi_{KПЛ}}$ – коэффициент использования запланированного фонда

заработной платы в каждом подразделении;

$K_{\Phi Н} = \frac{\Phi_{П\Phi}}{\Phi_{ППЛ}}$ – коэффициент использования запланированного фонда

платы предприятия;

K_K – средний уровень (коэффициент) конкурентоспособности персонала в каждом подразделении.

Количественную оценку конкурентоспособности персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_{II} = \sum_{I=1}^n \sum_{j=1}^6 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (3.4)$$

Где K_{II} - уровень конкурентоспособности персонала;

$I - 1, 2, \dots, n$ - количество экспертов;

$j - 1, 2, \dots, 6$ – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j – весомость j -качество персонала;

β_{ij} – оценка i -т экспертом j - го качества персонала по пятибалльной системе;

$5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов \times n экспертов).

Таблица 3.2 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества)	Весомость качества персонала, α_1
1.Преимущества в области познавательной деятельности	0,10
2. Характер	0,15
3. Культура обслуживания	0,20
4. Деловые качества (знания и умения профессионального характера)	0,30
5. Возраст и здоровье	0,15
6. Внешний вид	0,10
ИТОГО	1,00

Содержание оцениваемых показателей приводится в таблице 7 (Приложение 9).

Для расчета уровня конкурентоспособности необходимо использовать метод экспертной оценки. По каждому оцениваемому качеству персонала выставляется соответствующая оценка. Для простоты и доступности на любом уровне деятельности наиболее подходит пятибалльная шкала оценки. Оценка выставляется экспертом в ответ на вопрос: «В какой степени проявляется то или иное качество?». Экспертом устанавливаются следующие условия оценки качества персонала:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно -5 баллов.

Оценку вносят как минимум 2 эксперта. Точность оценки, подтверждающая объективность эксперта, может быть установлена путем исчисления среднего квадратичного отклонения оценки двух независимых экспертов, оценивающих один и тот же объект.

Для этого используется следующая формула:

$$S_x = \sqrt{\frac{1}{4n} \sum_{i=1}^n (X_i^1 - X_i^2)^2}, \quad (3.5)$$

где S_x - средняя ошибка, балл;

n - число оцениваемых показателей;

X_i^1 – оценка первого эксперта, балл;

X_i^2 - оценка второго эксперта, балл.

Рассмотрим наглядно оценку конкурентоспособности менеджера по привлечению клиентов ОАО «Далькомбанк» экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты оценки качеств сотрудников ОАО «Далькомбанк»

Номер эксперта	Экспертная оценка шести качеств по пятибалльной системе (название качеств – см. таблицу 3.2)					
	1	2	3	4	5	6
1	5	5	4	4	5	4
2	4	4	5	3	4	4
3	4	5	5	4	5	3
Сумма баллов	13	14	14	11	14	11

Подставив в формулу (3.4) результаты экспертной оценки из таблицы 3.3 мы получим:

$$K_{п} = [0,10 (5+4+4) + 0,15 (5+4+5) + 0,20 (4+5+5) + 0,30 (4+3+4) + 0,10 (5+4+5) + 0,15 (4+4+3)] / (5 \times 3) = 15,55 / 15 = 0,84$$

Перечень качеств персонала и их весомость по категориям приведены в таблице 3.4. Оценка производится экспертным методом. Результаты приведены в таблице 8 (Приложение 10).

Таблица 3.4 – Перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочий	специалист	руководитель
1. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т.п.)	0,30	0,25	0,20
2. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения)	0,30	0,50	0,25
3. Культура	0,05	0,05	0,15
4. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,15
5. Организованность	0,05	0,10	0,15
6. Возраст, здоровье	0,25	0,05	0,10
ИТОГО:	1,00	1,00	1,00

Рассмотрим более подробно определение премиального фонда предприятия и его распределение между коллективами на основе критерия эффективности труда отдельного коллектива.

Используя формулу (3.1) произведем расчет премиального фонда предприятия, получаем:

$$(\Phi_{п})_{пр} = 420124010 * 145942500 / 378296640 - 140326000 = 21753019,1 \text{ р.}$$

Теперь используя формулу (3.3) рассчитаем критерий эффективности труда каждого коллектива предприятия. Результаты приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Распределение премиального фонда ОАО «Далькомбанк» по подразделениям предприятия на основе критерия эффективности труда.

Коллектив	K_B	$K_{\Phi K}$	$K_{\Phi П}$	K_k	$ПЭ$	Премиальный фонд, р.
Коллектив работников всего предприятия	1,11	0,96	0,96	0,84	0,97	21753019,1
Коллектив по обслуживанию физических лиц	1,11	0,97	0,96	0,84	0,98	6545341,5
Коллектив по работе с юридическими лицами	1,1	0,97	0,96	0,86	0,99	6141885,3
Коллектив по работе с корпоративными клиентами	1,11	0,95	0,96	0,81	0,93	4803505,9
Вспомогательное подразделение	1,11	0,96	0,96	0,71	0,82	4262286,4

Таким образом, мы получили распределение средств общего премиального фонда предприятия по подразделениям. Далее идет простое распределение премиального фонда каждого подразделения между его работниками в соответствии с эффективностью труда каждого работника.

3.3. Проблема использования ФЗП и пути ее решения в ОАО «Далькомбанк»

Анализ эффективности стимулирования труда можно провести с помощью анализа использования фонда заработной платы.

В процессе анализа следует установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Несоблюдение этого принципа приводит к перерасходу фонда оплаты труда, росту себестоимости и, как следствие, к уменьшению суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих характеризуется его индексом ($I_{ЗП}$), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ($ЗП_1$) к средней заработной плате предыдущего периода ($ЗП_0$).

$$I_{ЗП} = \frac{ЗП_1}{ЗП_0}, \quad (3.6)$$

Аналогичным образом исчисляется индекс изменения производительности труда ($I_{ПТ}$).

Рассчитаем индекс роста производительности труда и индекс роста заработной платы после совершенствования системы стимулирования персонала.

$$I_{ЗП} = \frac{64558}{49662} = 1,29; \quad I_{ПТ} = \frac{229,5}{174,5} = 1,32.$$

Данный расчет представим наглядно на рисунке 3.2.

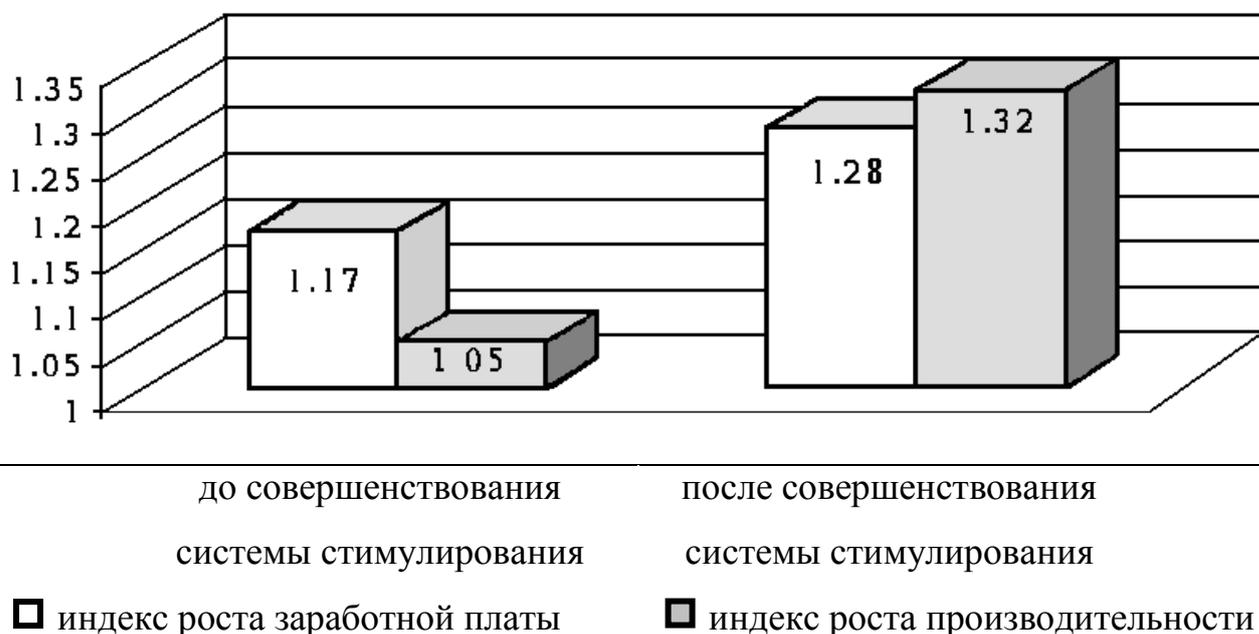


Рисунок 3.2 – Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в ОАО «Далькомбанк» после проведения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования темпы роста производительности труда стали опережать темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения ($K_{оп}$) определяется по формуле:

$$K_{оп} = I_{пт} / I_{зп}, \quad (3.7)$$

Тогда, $K_{оп} = 1,22 : 1,07 = 1,07$.

Высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствуют экономии фонда заработной платы, что приводит к снижению себестоимости продукции и увеличению прибыли.

Для определения суммы экономии (-Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты можно использовать следующую формулу:

$$\pm \Delta_{\Phi_{ЗП}} = \Phi_{ЗП} \cdot \frac{I_{РГ} - I_{ПГ}}{I_{ЗП}}, \quad (3.8)$$

$$\Delta_{\Phi_{ЗП}} = 145942500 \cdot ((1,29 - 1,32)/1,29) = -3394 \text{ тыс.р.}$$

В данном случае более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда заработной платы в размере 3394 тыс.р.

Исходя из вышеприведенного анализа, можно сделать следующий вывод, что анализируемое предприятие ОАО «Далькомбанк» в основном успешно осуществляет свою деятельность. Поэтому стимулирование сотрудников, повышая их уровень мотивации посредством гибкой системы оплаты и различных социальных льгот повлечет за собой увеличение производительности труда, поскольку доход работников будет поставлен в зависимость от эффективности их деятельности.

В результате внедрения данного мероприятия оплата труда работника в основном будет зависеть от результатов его непосредственной работы.

Помимо монетарных (денежных) способов вознаграждения необходимо предусмотреть и немонетарные способы вознаграждения (социальные блага, некоторые виды благ из пакета компенсаций, различного вида поощрений).

Заключение

В дипломном проекте освещены теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала, рассмотрена характеристика коммерческого банка ОАО «Далькомбанк» проведен анализ финансово-экономической деятельности предприятия, изучена мотивационная структура персонала, построен мотивационный профиль работников предприятия, а также разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования, направленные на устранение недостатков, повышая уровень мотивации.

В первой главе дипломной работы установлена необходимость и значимость управления персоналом на предприятии, его цели и задачи. Описана теоретическая часть мотивации персонала.

Во второй главе изучается деятельность коммерческого банка ОАО «Далькомбанк», дается его краткая характеристика, анализируется его финансовое положение, а также оцениваются экономические показатели деятельности.

Анализ трудового потенциала коммерческого банка ОАО «Далькомбанк» позволяет сделать следующие выводы.

Так как ОАО «Далькомбанк» функционирует в сфере банковских услуг, что располагает к женскому труду, то естественно большую часть трудового коллектива предприятия составляют женщины, как и показал анализ качественного состава и структуры трудовых ресурсов.

Из анализа производительности труда и фондов рабочего времени и заработной платы можно сделать следующее заключение. С каждым годом растут потери рабочего времени, что влечет за собой снижение производительности труда. Темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности, что недопустимо и приводит к перерасходу фонда оплаты труда, росту себестоимости продукции и, как следствие, к уменьшению суммы прибыли.

Действующая в коммерческом банке система простой повременной оплаты отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое поведение работников банка. Сотрудники получают фиксированный оклад, величина которого зависит от умения работника «выбивать» себе повышение зарплаты, т.е. субъективного фактора, не связанного с результативностью труда. Поскольку предприятие имеет такую форму собственности, как частная, то здесь вознаграждения и социальная поддержка персонала практически не используется. Отсутствие ясных и понятных принципов в заработной политике, субъективизм и произвольность, все эти факторы привели к проблемам в кадровой политике предприятия.

В результате проведенного исследования деятельности торгового предприятия мы пришли к пониманию того факта, что базовая проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняли решение провести реорганизацию системы стимулирования труда в ОАО «Далькомбанк», которая рассматривается в третьей главе дипломной работы.

Важнейшим условием достижения целей предприятия является заинтересованность всех категорий работников в высоком качестве труда.

Для изменения существующего на предприятии положения была применена технология разработки и оптимизации системы стимулирования, состоящая из следующих элементов: диагностика трудовой мотивации, построение мотивационного профиля персонала и определение основных форм стимулирования.

Изучив мотивационные типы трудового коллектива ОАО «Далькомбанк» было сделано следующее заключение, что стимулирование сотрудников должно базироваться на материальных (денежных) и нематериальных формах стимулирования, при которых будет обеспечена максимальная отдача. Новая система стимулирования труда призвана создать новый мотивационный механизм трудовой активности персонала в коммерческом банке с целью повышения производительности труда.

В данном дипломном проекте мы предлагаем внедрить в коммерческий банк систему оплаты труда, которая заключается в том, что в ней, по аналогии с гибкой системой оплаты труда, заработная плата работников будет зависеть от эффективности труда каждого отдельного работника.

Кроме того, для формирования устойчивой заинтересованности работников в высокоэффективном труде помимо денежных способов вознаграждения необходимо предусмотреть и социальные блага, которые предлагается предоставлять за счет формирования фонда социальных выплат. ФСВ образуется за счет получения прибыли и распределяется между работниками в соответствии с установленной долей, которая определяется с помощью расчета индивидуального коэффициента.

Таким образом, стимулирование сотрудников посредством гибких систем оплаты и «социального пакета» повлечет за собой увеличение производительности труда, поскольку доход работников будет поставлен в зависимость от эффективности их деятельности.

Считаем, что предложенные в дипломной проекте направления по совершенствованию системы стимулирования труда в коммерческом банке будут способствовать дальнейшему развитию предприятия и его работников.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Фирма «СПАРК», 1995. – 312 с.
2. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: «Консалтбанкир», 1988. – С. 254-255.
3. Банковская энциклопедия/под ред. Лукаш С. И., Малютиной Л. А. – Днепропетровск, 1994. – С. 19.
4. Варданян И. Мотивационная система персонала // Справочник кадровика. Март 2006. – С. 21-25.
5. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово – кредитных организаций // под ред. Ю.Т.Одегов – М: Экзамен, 2002
6. Деркач А. А., Зазыкин В. Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях (Психологоакмеологические основы). – М. : МААА, 1988. – С. 19-20.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
8. Журавлев П. В., Крташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М. : «Экзамен», 1999. – 576 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник – М: ИНФРА-М, 2002
10. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. – М. : Профиздат 1984.
11. Маслоу А. Г. Дальние пределы человеческой психики / Пер. с англ. А. М. Татлыдаевой. – СПб.: «Евразия», 1997. – С. 330-331.
12. Овчинникова Т. И. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №5. – С. 80-85.

13. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 386 с.
14. Психология в управлении: сборник/сост. А. М. Зимичев. – Л.: Лениздат, 1983. – С. 117-118.
15. Рощин Д. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. Февраль 2006. – №2. – С. 31-35.
16. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 336 с.
17. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов/под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 495 с.
18. Устюжина А. П., Утюмов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: Колос, 1993. – С. 50.
19. Экономика труда /под ред. А. В. Шлендера.
20. Ярыгин С. В. Особенности управления персоналом коммерческого банка (методические и организационный основы): Дис. Доктора экон. наук. – М., 1999. – С. 242-246.

Таблица 1 – Особенности содержания и организации труда

Особенности содержания и организации труда в банке	Специфика мотивации труда и управления персоналом
А. Непосредственно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
Практически все операции и услуги невозможно осуществить одним специалистом. Труд в банке носит изначально коллективный характер.	Стремление каждого работника к осознанию, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависят от финансового состояния банка, его клиентов, имиджа
Относительное сокращение заработков основной массы работников по сравнению с периодом их деятельности.	Необходим поиск новых методов мотивации, а также совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.
Влияние специфических (особых и экстремальных) факторов в процессе труда	Сильная мотивация необходима как фактор достижения целей банка и как инструмент повышения психологической устойчивости.
Высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения (работа связана с деньгами клиентов).	Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений.
Постоянное обновление (усложнение) спектра проводимых операций, внедрение новых компьютерных технологий	Необходим постоянный контроль уровня квалификации и соответствия рабочему месту и выполненным функциям работников (проведение тестирований)

Б. Косвенно влияющие на мотивацию труда и управление персоналом	
Переориентация рынка банковских услуг с «рынка продавца» к «рынку покупателя»	Желательно повышение конкурентоспособности и качества обслуживания клиентов работниками
Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений	Различные подходы к управлению персоналом в зависимости от конкретного отдела, подразделения, вида деятельности и т.д.
Высокий уровень внутрибанковской специализации	Целесообразно развитие и поддержание горизонтальных связей между подразделениями банка – формализованных и неформальных
В основе банковской работы – квалифицированный интеллектуальный труд, который является определяющим фактором, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе	Необходимы механизмы, стимулирующие не только достижение конкретных результатов труда, но и мотивирующие творческую, интеллектуальную активность работников
Большинство банков практикуют закрытость информации об оплате труда посредством зачисления зарплаты и прочих доплат и надбавок на пластиковые карточки или лицевые банковские счета	С одной стороны, это дает большую свободу администрации в оплате; с другой стороны, необходимы механизмы, чтобы материальное вознаграждение были открыты для ознакомления с ними коллектива для повышения мотивации

Таблица 2 – Приоритетные направления мотивации работников коммерческого банка

Руководители отделов и подразделений	Специалисты	Операционисты
1) по возможности поставить в зависимость заработок от конечных результатов деятельности конкретного работника (например, количество качественно произведенных сделок, уменьшение количества ошибок, привлечение новой клиентуры, количество открытых вкладов и т.д.)		
2) создать более совершенную систему морального стимулирования с широким спектром мероприятий и индивидуальным подходам		
3) дать возможность выполнять более сложные, важные и ответственные функции, чтобы работник мог реализовать свой потенциал и квалификацию в данной области и видеть, какую она приносит пользу банку	3) при каждом удобном случае показывать значимость и необходимость для банка труда операциониста	

<p>4) уделять больше внимания организации труда руководителей отделов по средством: 1. совершенствования организации рабочих мест; 2. проектирования, анализа, рационализации трудового процесса; 3. организации обслуживания рабочих мест (комплектование предметов труда, наличие инструкций, хозяйственно-бытовое и культурно-бытовое обслуживание и т.д.)</p>	<p>4) создавать условия для дальнейшего продвижения (возможна «двойная лестница») и подробно (детально) информировать работников о возможных перспективах их карьерного роста</p>	<p>4) поддерживать стремление к контактам, неформальному общению вне рабочего времени, компенсирующим в определенной степени монотонность труда и способствующим удовлетворению потребности в общении</p>
	<p>5) обеспечивать возможность для обучения и развития, которые повышая уровень компетентности, позволили бы максимально использовать потенциал дать надежду на возможное повышение</p>	<p>5) по возможности улучшать условия труда</p>

Таблица 3 – Основные экономические показатели ОАО «Далькомбанк»

Показатель	2008 год	2009 год
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	378296640	414560780
Выручка от оказанных услуг, тыс. руб.	378296640	420124010
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	368214360	409650120
Среднесписочная численность работающих, тыс. руб.	1380	1500
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	117594078	145942500
Прибыль, тыс. руб.	21016480	26333400
Производительность труда, тыс. руб.	274128	280083

Таблица 4 – Исходные данные для анализа фонда заработной платы ОАО «Далькомбанк»

Показатель	Данные по годам		Абсолютное отклонение
	2008 г.	2009 г.	2008 к 2009
Среднесписочная численность работников	1380	1500	+120
Количество отработанных дней одним работником за год	215	220	+5
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	-
Зарплата одного работника, р.:			
- среднегодовая (ГЗП)			
- среднедневная (ДЗП)	85213,1	97295	+12081,9
- среднечасовая (ЧЗП)	396,34	442,25	+45,91
	49,54	55,28	+5,74
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	117594078	145942500	+28348422

Анкета на мотивацию и трудовые ценности

Общие данные	
Пол: <input type="checkbox"/> Мужской <input type="checkbox"/> Женский	Возраст: <input type="checkbox"/> менее 25 лет, <input type="checkbox"/> 25-35 лет, <input type="checkbox"/> более 35 лет
Стаж работы в компании: <input type="checkbox"/> менее 6 месяцев, <input type="checkbox"/> от 6 месяцев до 2 лет, <input type="checkbox"/> более 2 лет	Образование: <input type="checkbox"/> среднее, <input type="checkbox"/> н/высшее, <input type="checkbox"/> высшее

1. Работа, которую я выполняю, является важной и интересной для меня лично:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 НЕТ, не согласен

2. Отношения в группе (отделе, подразделении), в которой я работаю, хорошие, коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 -1 -2 -3 -4 -5 НЕТ, не согласен

3. Я удовлетворен условиями на моем рабочем месте: обстановка комфортная, имеется необходимое оборудование и техника, санитарные условия в норме:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

4. Я считаю, что наша компания самая лучшая и работать в ней престижно:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

5. Управление рабочим процессом в компании поставлено хорошо и рационально, руководители действуют эффективно и правильно:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

6. Установленная мне заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой работе:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

7. Я считаю, что зарплата должна быть пусть и не очень большой, но стабильной и гарантированной:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

8. Для меня важнее получать зарплату, которая зависит только от моих усилий, даже если есть риск вообще ее не получить:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

9. Для меня наиболее важным и ценным в работе является (выберите три ответа):

– Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры.

– Высокая заработная плата.

– Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д.

– Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.

– Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.

– Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

– Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнение.

– Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства.

– Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании.

10. В целом, я удовлетворен работой в компании:

ДА, согласен 5 4 3 2 1 0 –1 –2 –3 –4 –5 НЕТ, не согласен

Таблица 5 – Характеристика мотивационных типов

Тип мотивации	Характеристика
Люмпенизированный (код – ЛЮ)	<p>все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений; согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;</p> <p>низкая квалификация;</p> <p>не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;</p> <p>низкая активность и выступление против активности других;</p> <p>стремление к минимизации усилий.</p>
Инструментальный (код – ИН)	<p>интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);</p> <p>важна обоснованность цены, не желает «подачек»;</p> <p>важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.</p>
Профессиональный (код – ПР)	<p>интересует содержание работы;</p> <p>не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;</p> <p>интересуют трудные задания – возможность самовыражения;</p> <p>считает важной свободу в оперативных действиях;</p> <p>важно профессиональное признание, как лучшего в профессии</p>

Продолжение таблицы 5

<p>Патриотический (код – ПА)</p>	<p>необходима идея, которая будет им двигать; важно общественное признание участия в успехе; главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.</p>
<p>Хозяйский (код – ХО)</p>	<p>добровольно принимает на себя ответственность; характеризуется обостренным требованием свободы действий; не терпит контроля.</p>

Анкета на построение мотивационного профиля

1. Согласитесь ли Вы на низкую оплату, при условии, что другие не будут получать больше? _____
2. Существуют ли у Вас предпочтения, какую работу выполнять?

3. Есть ли у Вас стремление повысить свою квалификацию? _____
4. Вы активный человек? _____
5. Существует ли у Вас стремление принимать на себя ответственность или Вы стремитесь перекладывать ее на других? _____
6. Важна ли для Вас обоснованность цены за труд? _____
7. Присуще ли Вам желание обеспечивать свою жизнь самостоятельно?

8. Вас интересует цена за труд или содержание работы? _____
9. Согласны ли Вы на не интересные работы за высокую оплату? _____
10. Привлекают ли Вас трудные задания? _____
11. Является ли важным для Вас профессиональное признание, как лучшего в профессии? _____
12. Для Вас необходима идея, которая бы вами двигала? _____
13. Важно ли для Вас общественное признание участия в успехе? _____
14. Для Вас будет являться главной наградой – всеобщее признание незаменимости на предприятии? _____
15. Для Вас необходим контроль в работе? _____

Таблица 6 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Люмпенизированные	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Негативные	Базовая	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена
Денежные	Нейтральна	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима
Натуральные	Базовая	Применима	нейтральна	Применима	Нейтральна
Моральные	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Нейтральна
Патернализм	Базовая	Применима	Применима	Применима	Применима
Организационные	Запрещена	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима
Участие в управлении	Запрещена	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая

Таблица 7 – Содержание оцениваемых качеств

Оцениваемые качества	Содержание оцениваемых качеств
Преимущества в области познавательной деятельности	Четкая способность к наблюдению
Характер	Спокойный, доброжелательный, готовность к общению с огромным количеством людей разных типов, вежливость, стремление к сохранению порядка, чистоты на рабочем месте, наличие чувства ответственности за дело, интерес к работе
Культура обслуживания	Уважение к потребителю, внимательное обслуживание, знание выполняемого дела
Деловые качества (знания и умения профессионального характера)	Умение ориентироваться в ассортименте товаров, знание психологических особенностей поведения покупателей; умение определять потребности покупателей, выразительная быстрая речь, богатый лексикон
Возраст и здоровье	Умение переносить значительную двигательную нагрузку на ноги, позвоночник и туловище, значительная нагрузка на руки при обслуживании клиентов, быстрота, ловкость и уверенность в движениях
Внешний вид	Одежда и представление себя на работе – разнообразие деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.

Таблица 8 – Ведомость установленных индивидуальных коэффициентов конкурентоспособности

Категория персонала	Коэффициент конкурентоспособности
Руководитель	0,95
Главный бухгалтер	0,9
Бухгалтер	0,7
Начальник ОК	0,8
Отдел по обслуживанию физических лиц	
Менеджер 1 категории	0,89
Менеджер 2 категории	0,84
Менеджер 2 категории	0,54
Среднее значение	0,86
Отдел по работе с юридическими лицами	
Менеджер 2 категории	0,85
Менеджер	0,79
Менеджер	0,79
Среднее значение	0,81
Отдел по работе с корпоративными клиентами	
Менеджер 1 категории	0,9
Менеджер 2 категории	0,83
Менеджер	0,8
Среднее значение	0,84
Вспомогательный персонал	
Кассир	0,7
Служба охраны	0,7
АХЧ	0,7
Уборщица	0,2
Среднее значение	0,58
ИТОГО средний уровень конкурентоспособности в целом по предприятию	0,84