Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации

1.1 Сущность мотивации труда

1.2 Основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации труда

1.3 Роль и значение стимулирования труда в повышении эффективности деятельности организации

Глава 2. Исследование мотивации трудовой деятельности и ее влияния на повышение эффективности деятельности организации

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ мотивации трудовой деятельности в организации

2.3 Оценка взаимосвязи мотивации труда и эффективности деятельности организации

Глава 3. Совершенствование мотивации трудовой деятельности в организации

3.1 Основные методы мотивации труда работников организации

3.2 Развитие системы мотивации труда работников организации

3.3 Применение системы стимулирования, используемой на зарубежных предприятиях

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные факторы. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Предмет исследования: мотивация трудовой деятельности в организации.

Объект исследования: Центральный Банк Российской Федерации.

Цель исследования: изучить мотивацию трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации.

Задачи:

изучить теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации;

рассмотреть роль и значение стимулирования труда в повышении эффективности деятельности организации;

исследовать мотивацию трудовой деятельности в Центральном Банке Российской Федерации;

выявить взаимосвязь мотивации труда и эффективности деятельности организации;

определить пути совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в Центральном Банке Российской Федерации.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, социально-экономических отношений, материалы научно-практических конференций.

Практическая значимость работы состоит в нахождении путей совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала в Центральном Банке Российской Федерации; возможности использования системы стимулирования, применяемой на зарубежных предприятиях.

По своей структуре работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка литературы, выполнена на 98 листах, содержит 8 рисунков, 3таблицы, \_\_\_ приложений.

Глава 1. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации

1.1 Сущность мотивации труда

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такая усеченность понимания мотивационного процесса приводила к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную личность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня является наиважнейшим резервом повышения эффективности производства.

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и в конечном итоге определенный результат трудовой деятельности.

Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее [3].

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими потребности в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значимыми для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа [1].

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления предприятий, побуждающая их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов рассмотренных на рисунке 1 [6].

Первый — возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.

Второй этап — поиск путей обеспечение потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап — определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

Четвертый этап — реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап — ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Возникновение потребностей

Поиск путей устранения потребностей

Определение направления действия

Реализация действия

Осуществление действия за получение направления

Устранение потребностей

Рис. 1 Схема мотивационного процесса

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычленить достаточно трудно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Таким образом, следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и личностно значимым.

1.2 Основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации труда

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса [4].

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

Огромный вклад в развитие теории мотивации внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на рисунке 2

Рис. 2 Пирамида потребностей А. Маслоу

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчинённого, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Если рассмотреть все пять уровней иерархии потребностей Маслоу подробнее [5], то можно сказать, что физиологические потребности состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

Следующий этап - это потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребностей в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путём вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путём сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

Потребности в уважении могут принимать две различные формы. Первая - это потребность в самоуважении, т.е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма - потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почётные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

Когда удовлетворены потребности четырёх нижних уровней, человек фокусирует своё внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь, только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворёнными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Очень важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят ещё больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек двигается вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

При применении иерархии потребностей по А. Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением её популярности. Однако, с точки зрения конкретных действий руководства, подход А. Маслоу имеет ряд трудностей. Прежде всего, большинство из нас в одно и тоже время могут находиться на нескольких уровнях иерархии потребностей.

Также крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно, от более значительных и реже встречающихся изменений (сдвигов) в человеческих потребностях.

Сложность также возникает при измерении потребностей человека. Большинство из нас испытывают большие сложности в определении своих собственных потребностей и при расстановке приоритетов. Менеджер же, который должен создать мотивационную среду для многих своих подчинённых, сталкивается со сложнейшей задачей.

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг [4]. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

Герцберг обнаружил в ответах две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста.

Итак, в работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удовлетворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведённых Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основны6е положения теории Герцберга нашли широкое применение, в ее адрес раздавались и критические замечания.

Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, не может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

Концепция Дэвида Мак Клеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач [7].

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчинённых с ярко выраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени - от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти также находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека оказывать влияние на других людей. Мак Клеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал её с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым.

То, что Мак Клеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чём говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха в работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, Мак Клеланд использовал результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров [9]:

Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование показали, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа Мак Клеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, описанных Мак Клеландом.

Рассмотренные выше теории относятся к содержательным теориям мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

В дальнейшем теории мотивации осуществлялось в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

Ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

Ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

Фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

 Рассмотрим подробнее: ожидания в отношении затрат труда - результатов. Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение». После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

Ценность вознаграждения. Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получат обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами.

Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

Теория ожидания Врума предлагает несколько советов по улучшению действий менеджеров. Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим. Подчинённым часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растёт, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий.

Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймёт, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчинённого.

Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

Основателем теории равенства (справедливости) является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории [4].

Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

«Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

«Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Теория справедливости, возможно, самая лёгкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчинённых. Старое выражение «Обманул меня раз - позор тебе, обманул меня дважды - позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Проблемы с подчинёнными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись. Очень трудно сказать, как подчинённые воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от неё. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчинённые, что к ним относятся справедливо.

Стандарты менеджеров для измерения вклада подчинённых в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем ещё до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.

Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами.

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует не удовлетворённость, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т.к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействует на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно, или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут пытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путём сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

затраченные усилия

восприятие

полученные результаты

вознаграждение

уровень удовлетворенности

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения.

Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе).

Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

В современной науке мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теорию ожиданий Виктора Врума, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Итак, в первую очередь, следует определить, что хочет получить от работы тот или иной человек. Это может быть не только денежное вознаграждение, но и социальная защищенность, принадлежность к известной компании, хорошая рабочая обстановка, удовлетворение от интересной для него работы, высокое качество жизни, возможность продвижения по карьерной лестнице, принадлежность к определенной социальной группе, желание приносить пользу людям. Перечень этих факторов можно продолжать. Определение потребностей работника должно происходить до его приема на работу и постоянно корректироваться по ходу трудовой деятельности. Однако задача эта не столь проста, чтобы можно было уложить ее в определенную схему. Дело в том, что далеко не все потребности человека проявляются явно. Если работник испытывает скрытую потребность в чем-либо, он будет искать возможность для ее удовлетворения. Если же она так и будет оставаться неудовлетворенной, то это будет отражаться на поведении сотрудника и явится серьезным демотивирующим фактором. Поэтому необходимо пытаться выявить все потребности работника, а так же понять, какие из них являются доминирующими. Для этого при приеме на работу следует использовать специальные методики тестирования и собеседования. Здесь большую помощь может оказать знание Теории потребностей Абрахама Маслоу. Его "Пирамида потребностей" дает достаточно четкое представление об иерархии потребностей. Правильно применив ее, можно определить наиболее важную группу потребностей человека, то есть найти именно те рычаги, на которые следует воздействовать. Однако не следует забывать, что "Пирамида потребностей" Маслоу представляет собой обобщенную модель и не учитывает индивидуальные отличия людей. В процессе работы руководители должны внимательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы понять какие активные потребности движут ими сейчас. Однажды выявленные потребности человека могут со временем удовлетворяться и уходить на второй план. И в то же время будут появляться новые. В общем, мотивы, движущие работником, не являются постоянными, и их необходимо постоянно отслеживать. Таким образом, первым этапом мотивационной стратегии компании должна быть выработка системы мероприятий, направленных на изучение потребностей персонала.

Следующим шагом мотивационной стратегии должно было определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности. Здесь важно понять, что фирма может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на дополнительное стимулирование работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения. Можно разработать гигантские программы стимулирования труда, однако они не принесут никакого эффекта, если не будут правильно адресованы.

Однако существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Понятие "корпоративный дух" обычно рассматривается в других разделах теории управления. На мой взгляд, создание имиджа компании является серьезнейшим мотивирующим фактором, причем тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует четкие, ясные, известные далеко за ее пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя ее частью. Таким образом, создание "корпоративного духа" становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьезнейшей задачей мотивации.

Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить теорию потребностей Абрахама Маслоу, теорию ожиданий Виктора Врума, теорию Дугласа Макгрегора, теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

1.3 Роль и значение стимулирования труда в повышении эффективности деятельности организации

Понятие стимулирования связано с понятием коллектива. Производственный коллектив и каждый его член являются объектами стимулирования. При управлении коллективом основное внимание должно уделяться организации трудового процесса и стимулированию работников. Организации управления коллективом должно предшествовать четкое формулирование стоящих перед ним задач, главными из которых являются производство продукции, работ, услуг и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов наемных работников и интересов имущества предприятия, организация стимулирования работников по результатам выполненной работы [12].

На сегодняшний день важно восстановить роль материального стимулирования на предприятии. Таким образом, стимулирование наемных работников на предприятии тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее из себя четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом [7].

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

При решении вопросов стимулирования работников необходимо исходить из приоритетов в мотивации труда у работников. На различных уровнях социально-экономического развития общества различны и типы трудовой мотивации работников. При определенном материальном благополучии в обществе, уровне достатка, позволяющем не только удовлетворять первичные потребности, у работников повышенная мотивация к тому, чтобы труд приносил им удовлетворение, был значимым для них и общества. В условиях нестабильной экономической ситуации на первое место выходит удовлетворение первичных потребностей, желание заработать средства к существованию.

Соответственно, при создании системы стимулирования на предприятии в основу ее создания должны быть положены превалирующие над остальными типы трудовых мотиваций. В сегодняшней российской ситуации это материальный фактор как средство для существования.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование наемных работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не костной, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду.

В современной практике многие фирмы используют дополнительные методы стимулирования.

К дополнительным методам стимулирования можно отнести [6]:

ценные подарки;

моральные поощрения;

отгулы, дополнительные отпуска;

организация отдыха (льготный проезд, оплата бензина и т.д.);

обучение за счет компании;

страхование;

предоставление ссуд.

На сегодняшний день в ведущих западных фирмах стимулирование персонала рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы. Этот подход предполагает, что человеческий фактор является одним из определяющих в успехе организации в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом.

Сложившаяся ситуация, когда заработная плата не выполняет ни одну из своих функций, свидетельствует о глубоком кризисе в сфере оплаты труда в России. Подтверждением этому являются задержки с оплатой труда, наметившийся перекос в оплате труда различных категорий работников.

При создании системы стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов [9]:

комплексность;

системность;

регламентация;

специализация;

стабильность;

целенаправленное творчество.

Первый принцип – комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип – регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи [14]:

определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;

обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;

распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;

установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;

определение количественной оценки по каждому из показателей;

создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип – специализация. Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип – стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип – целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в коллективах.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются [17]:

недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Говоря о системе стимулирования работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести [13]:

ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

четкое изложение трудовых обязанностей работника;

создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

Глава 2. Исследование мотивации трудовой деятельности и ее влияние на повышение эффективности деятельности организации

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Центральный банк Российской Федерации — высший орган банковского регулирования и контроля деятельности коммерческих банков и других кредитных учреждений [12].

Деятельность Центрального банка РФ регулируется Федеральным законом “О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)”, который был принят Государственной Думой 26 апреля 1995 г.

В законе зафиксировано, что имущество Банка находится в собственности государства, и в своей деятельности он подотчетен законодательным и исполнительным органам государственной власти. Наряду с этим Банк самостоятельно выполняет свои функции и в текущей деятельности не зависим от органов государственного управления экономикой.

Центральный банк Российской Федерации (Банк России) был учрежден 13 июля 1990 г. на базе Российского республиканского банка Госбанка СССР. Подотчетный Верховному Совету РСФСР, он первоначально назывался Государственный банк РСФСР.

2 декабря 1990 г. Верховным Советом РСФСР был принят Закон о Центральном банке РСФСР (Банке России), согласно которому Банк России являлся юридическим лицом, главным банком РСФСР и был подотчетен Верховному Совету РСФСР. В законе были определены функции банка в области организации денежного обращения, денежно-кредитного регулирования, внешнеэкономической деятельности и регулирования деятельности акционерных и кооперативных банков.

В июне 1991 г. был утвержден Устав Центрального банка РСФСР (Банка России), подотчетного Верховному Совету РСФСР.

В ноябре 1991 г. в связи с образованием Содружества Независимых Государств и упразднением союзных структур ВС РСФСР объявил Центральный банк РСФСР единственным на территории РСФСР органом государственного денежно-кредитного и валютного регулирования экономики республики. На него возлагались функции Госбанка СССР по эмиссии и определению курса рубля. ЦБ РСФСР предписывалось до 1 января 1992 г. принять в свое полное хозяйственное ведение и управление материально-техническую базу и иные ресурсы Госбанка СССР, сеть его учреждений, предприятий и организаций.

20 декабря 1991 г. Государственный банк СССР был упразднен и все его активы и пассивы, а также имущество на территории РСФСР были переданы Центральному банку РСФСР (Банку России). Несколько месяцев спустя банк стал называться Центральным банком Российской Федерации (Банком России).

В течение 1991-1992 гг. под руководством Банка России в стране на основе коммерциализации филиалов спецбанков была создана широкая сеть коммерческих банков. После упразднения Госбанка СССР была изменена система счетов, создана сеть расчетно-кассовых центров (РКЦ) Центрального банка и началась их компьютеризация. ЦБ РФ начал осуществлять куплю-продажу иностранной валюты на организованном им валютном рынке, устанавливать и публиковать официальные котировки иностранных валют по отношению к рублю.

С декабря 1992 г. начался процесс передачи Банком России функций кассового исполнения государственного бюджета вновь созданному Федеральному Казначейству.

Свои функции, определенные Конституцией Российской Федерации (ст. 75) и Законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" (ст. 22), банк осуществляет независимо от федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов федерации и органов местного самоуправления [20].

В 1992-1995 гг. в порядке поддержания стабильности банковской системы Банк России создал систему надзора и инспектирования коммерческих банков, а также систему валютного регулирования и валютного контроля. В качестве агента Министерства финансов Банк России организовал рынок государственных ценных бумаг (ГКО) и стал принимать участие в функционировании.

С 1995 г. Банк России прекратил использование прямых кредитов для финансирования дефицита федерального бюджета и перестал предоставлять целевые централизованные кредиты отраслям экономики.

С целью преодоления последствий финансового кризиса 1998 г. Банк России проводил политику реструктуризации банковской системы, направленную на улучшение работы коммерческих банков и повышение их ликвидности.

Деятельность Банка России в области развития платежной системы была направлена на повышение ее надежности и эффективности для обеспечения стабильности финансового сектора и экономики страны. С целью повышения информационной прозрачности в функционировании платежной системы Банком России была введена отчетность кредитных организаций и территориальных учреждений Банка по платежам, которая учитывала международный опыт, методологию и практику наблюдения за платежными системами.

В 2003 г. Банк России приступил к реализации проекта по усовершенствованию банковского надзора и пруденциальной отчетности за счет внедрения системы международных стандартов (МСФО).

В 2004 г. на основании Федерального закона "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" и Федерального закона "Об ипотечных ценных бумагах" Банк России издал Инструкцию "Об обязательных нормативах кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием", в которой установил особенности расчета и значений обязательных нормативов, величину и методику определения дополнительных обязательных нормативов кредитных организаций, осуществляющих эмиссию облигаций с ипотечным покрытием [21].

В декабре 2003 г. был принят Федеральный закон "О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации". В нем были определены правовые, финансовые и организационные основы функционирования системы обязательного страхования вкладов физических лиц в банках Российской Федерации, а также компетенция, порядок образования и деятельности организации, осуществляющей функции по обязательному страхованию вкладов, порядок выплаты возмещения по вкладам.

Статьей 75 Конституции Российской Федерации установлен особый конституционно-правовой статус Центрального банка Российской Федерации, определено его исключительное право на осуществление денежной эмиссии (часть 1) и в качестве основной функции – защита и обеспечение устойчивости рубля (часть 2). Статус, цели деятельности, функции и полномочия Центрального банка Российской Федерации определяются также Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" и другими федеральными законами [24].

В соответствии со статьей 3 Федерального закона "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" целями деятельности Банка России являются: защита и обеспечение устойчивости рубля; развитие и укрепление банковской системы Российской Федерации и обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы.

Ключевым элементом правового статуса Центрального банка Российской Федерации является принцип независимости, который проявляется прежде всего в том, что Банк России выступает как особый публично-правовой институт, обладающий исключительным правом денежной эмиссии и организации денежного обращения. Он не является органом государственной власти, вместе с тем его полномочия по своей правовой природе относятся к функциям государственной власти, поскольку их реализация предполагает применение мер государственного принуждения. Функции и полномочия, предусмотренные Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)", Банк России осуществляет независимо от федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Независимость статуса Банка России отражена в статье 75 Конституции Российской Федерации, а также в статьях 1 и 2 Федерального закона "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)".

Нормотворческие полномочия Банка России предполагают его исключительные права по изданию нормативных актов, обязательных для федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, всех юридических и физических лиц, по вопросам, отнесенным к его компетенции Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)" и иными федеральными законами. Банк России в соответствии с Конституцией Российской Федерации не обладает правом законодательной инициативы, однако его участие в законодательном процессе, помимо издания собственных правовых актов, обеспечивается также и тем, что проекты федеральных законов, а также нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, касающиеся выполнения Банком России своих функций, должны направляться за заключением в Банк России.

Банк России является юридическим лицом. Уставный капитал и иное имущество Банка России являются федеральной собственностью, при этом Банк России наделен имущественной и финансовой самостоятельностью. Полномочия по владению, пользованию и распоряжению имуществом Банка России, включая золотовалютные резервы Банка России, осуществляются самим Банком России в соответствии с целями и в порядке, которые установлены Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)". Изъятие и обременение обязательствами имущества Банка России без его согласия не допускаются, если иное не предусмотрено федеральным законом. Финансовая независимость Банка России выражается в том, что он осуществляет свои расходы за счет собственных доходов. Банк России вправе защищать интересы в судебном порядке, в том числе в международных судах, судах иностранных государств и третейских судах.

Государство не отвечает по обязательствам Банка России, так же, как и Банк России – по обязательствам государства, если они не приняли на себя такие обязательства или если иное не предусмотрено федеральными законами. Банк России не отвечает по обязательствам кредитных организаций, а кредитные организации не отвечают по обязательствам Банка России, за исключением случаев, когда Банк России или кредитные организации принимают на себя такие обязательства.

В своей деятельности Банк России подотчетен Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации, которая назначает на должность и освобождает от должности Председателя Банка России (по представлению Президента Российской Федерации) и членов Совета директоров Банка России (по представлению Председателя Банка России, согласованному с Президентом Российской Федерации); направляет и отзывает представителей Государственной Думы в Национальном банковском совете Банка России в рамках своей квоты, а также рассматривает основные направления единой государственной денежно-кредитной политики и годовой отчет Банка России и принимает по ним решения. На основании предложения Национального банковского совета Банка России Государственная Дума вправе принять решение о проверке Счетной палатой Российской Федерации финансово-хозяйственной деятельности Банка России, его структурных подразделений и учреждений. Кроме того, Государственная дума проводит парламентские слушания о деятельности Банка России с участием его представителей, а также заслушивает доклады Председателя Банка России о деятельности Банка России при представлении годового отчета и основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики.

Центральный банк Российской Федерации представляет собой единую централизованную систему с вертикальной структурой управления [Приложение \_\_]. В систему входят: центральный аппарат, территориальные учреждения, расчетно-кассовые центры, вычислительные центры, полевые учреждения и учебные заведения, хранилища, а также другие предприятия, учреждения и организации, в том числе подразделения безопасности, необходимые для успешной деятельности банка.

Национальные банки республик, входящих в состав Российской Федерации, являются территориальными учреждениями Банка России. Они не имеют статуса юридического лица и не имеют права принимать решения, носящие нормативный характер, а также выдавать гарантии и поручительства, вексельные и другие обязательства без разрешения Совета директоров Банка России.

Задачи и функции территориальных учреждений Банка России определяются Положением об этих учреждениях, утверждаемым Советом директоров. В настоящее время ЦБ РФ прорабатывается вопрос о том, что они могут создаваться по экономическим районам, объединяющим территории нескольких субъектов Российской Федерации [25].

Высший орган Банка России Совет директоров. Это коллегиальный орган, определяющий основные направления деятельности Банка России и управляющий ею. В Совет директоров входят Председатель Банка России и 12 членов Совета.

Члены Совета директоров работают здесь на постоянной основе. Они утверждаются Государственной Думой по представлению Председателя Банка, который является одновременно Председателем Совета директоров.

Совет директоров во взаимодействии с Правительством разрабатывает единую государственную денежно-кредитную политику и обеспечивает ее выполнение.

Структуру и штаты центрального аппарата Банка России, а также уставы других его структурных подразделений утверждает этот Совет.

К его полномочиям отнесены: изменения ставок по централизованным кредитам, норм резервирования, экономических нормативов; определение условий допуска иностранного капитала в банковскую систему России; другие решения по вопросам, имеющим большое значение как для Банка России, так и для банковской системы и экономики страны в целом. Каждое решение Совета директоров считается принятым, если за него проголосовало большинство членов.

Таким образом, Совет директоров не только возглавляет и организует работу Банка России, но и регулирует деятельность коммерческих банков страны.

Наряду с ним функционирует вне банка Национальный банковский совет. В его состав включаются представители Президента, представители высших органов законодательной и исполнительной власти и эксперты. Общая численность совета не превышает 15 человек. Члены совета утверждаются Государственной Думой по представлению Председателя Банка России.

Совет регулярно, не реже 1 раза в квартал, обсуждает концепцию развития банковской системы и вопросы единой государственной кредитно-денежной политики, включая регулирование денежных ресурсов. Рекомендации Совета учитываются при рассмотрении в Федеральном Собрании законодательных актов по вопросам банковской деятельности, а также принимаются во внимание при подготовке решений Совета директоров банка.

Центральный банк Российской Федерации занимает особое положение среди всех юридических лиц, занятых управлением или хозяйстве ной деятельностью. С одной стороны, он представляет собой орган государственного управления; с другой стороны, банк выступает как коммерческое предприятие, торгующее деньгами, хотя получение прибыли не служит целью деятельности Центрального банка Российской Федерации.

Задачи и функции Банка России определены Конституцией Российской Федерации и Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)". Основная цель деятельности Банка России - защита и обеспечение стабильности рубля. При этом Банк России выступает как единственный эмиссионный центр, а также как орган банковского регулирования и надзора. Комплекс основных функций Банка России закреплен в ст. 4 Федерального закона "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)", в соответствии с которой Банк России [27]:

во взаимодействии с Правительством Российской Федерации разрабатывает и проводит единую государственную денежно-кредитную политику, направленную на защиту и обеспечение устойчивости рубля;

монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует их обращение;

является кредитором последней инстанции для кредитных организаций, организует систему рефинансирования;

устанавливает правила осуществления расчетов в Российской Федерации;

устанавливает правила проведения банковских операций. бухгалтерского учета и отчетности для банковской системы;

осуществляет государственную регистрацию кредитных организаций, выдает и отзывает лицензии кредитных организаций и организаций, занимающихся их аудитом:

осуществляет надзор за деятельностью кредитных организаций;

регистрирует эмиссию ценных бумаг кредитными организациями в соответствии с федеральными законами:

осуществляет самостоятельно или по поручению Правительства Российской Федерации все виды банковских операций, необходимых для выполнения своих основных задач;

осуществляет валютное регулирование, включая операции по покупке и продаже иностранной валюты; определяет порядок осуществления расчетов с иностранными государствами;

организует и осуществляет валютный контроль как непосредственно, так и через уполномоченные банки в соответствии с законодательством Российской Федерации;

принимает участие в разработке прогноза платежного баланса Российской Федерации и организует составление платежного баланса Российской Федерации;

проводит анализ и прогнозирование состояния экономики Российской Федерации в целом и по регионам, прежде всего денежно-кредитных, валютно-финансовых и ценовых отношений; публикует соответствующие материалы и статистические данные, а также выполняет иные функции в соответствии с федеральными законами.

Прибыль Банка России после направления ее на увеличение ресурсов Банка перечисляется в доход федерального бюджета. Банк России и его учреждения освобождаются от уплаты налогов, сборов, пошлин и других аналогичных платежей.

Центральный банк владеет такими ресурсами, которыми не в состоянии обладать ни один коммерческий банк. Это объясняется тем, что он:

монопольно осуществляет эмиссию наличных денег и организует их обращение;

выступает для коммерческих банков кредитором последней инстанции. Они получают от него кредиты в тех случаях, когда исчерпали или не имеют возможности пополнить свои ресурсы из других источников;

от имени Правительства управляет государственным долгом, т. е. размещает, погашает и проводит другие операции с государственными ценными бумагами, эмитированными Правительством;

наряду с коммерческими банками производит кассовое обслуживании бюджета, ведет счета внебюджетных фондов, обслуживает представительны и исполнительные органы власти, выдает краткосрочные ссуды Правительств и местным властям;

является «банком банков», так как ведет счета коммерческих банков, связанные с межбанковскими операциями и хранением резервов.

Основной источник ресурсов деньги в обращении и средства коммерческих банков. Выпуск денег в обращение, т.е. создание ресурсов путем их эмиссии, осуществляется в процессе кредитования федерального Правительства и коммерческих банков. Кредиты коммерческим банкам выдаются под их обязательства, а также в порядке учета коммерческих векселей. Правительство получает кредит в Центральном банке, представляя свои обязательства. Эмиссия также производится для закупки золота и иностранной валюты.

Центральный банк РФ создает свои ресурсы двумя методами. Первый, когда деньги из забалансовых хранилищ учреждений ЦБ РФ приходуются на баланс, т. е. перемещаются в их оборотные кассы. Отсюда наличные деньги уходят в обращение. Выдача денег из оборотных касс производится в пределах остатков на корреспондентских счетах коммерческих банков или счетах других клиентов Центрального банка. Эти остатки при необходимости образуются за счет кредитов, выдаваемых системой Центрального банка. При этом методе речь идет о налично-денежной, т.е. банкнотной, эмиссии. О втором методе речь идет тогда, когда Центральный банк увеличивает свои кредитные вложения путем выдачи ссуд, повышающих остатки на счетах, т. е. на депозитах. При этом следует говорить о депозитной эмиссии.

Депозитная эмиссия предшествует банкнотной, ибо учреждение Центрального банка не может выдать деньги из оборотной кассы коммерческому банку или другому своему клиенту, если у них на счетах нет соответствующего депозита в форме безналичных денег.

Таким образом, эмитируемые Центральным банком деньги создаваемые им ресурсы в обоих случаях носят кредитный характер, их же обеспечением служат обязательства коммерческих банков и Правительства, а также золото и иностранная валюта.

Опираясь на коммерческие банки и другие структуры финансового рынка, не вмешиваясь в их оперативную деятельность, Центральный банк выполняет свои многообразные функции.

Важнейшей функцией Центрального банка, как отмечалось ранее, является разработка и осуществление совместно с Правительством России единой денежно-кредитной политики, направленной на защиту и обеспечение устойчивости рубля. Деньги выступают как эквивалент товарно-материальных ценностей и сами должны иметь материальные формы. Такими формами могут быть металлические монеты, бумажные купюры, записи на банковских счетах или записи на магнитных носителях, когда денежные остатки и переводы отражаются в компьютерах. Чтобы деньги выполнили свою роль как средства платежа и обращения, необходимо их реальное присутствие в одной из перечисленных форм.

Следовательно, денежное обращение представляет собой обращение наличных денег и денег в их безналичной форме. Небезынтересно отметить, что до перехода России к рыночным отношениям в понятие «денежное обращение» включалось только обращение наличных денег, в то время как во всех других странах денежное обращение рассматривается в единстве движения денег в виде банкнот и по банковским счетам.

ЦБ РФ утвердил Положение, регулирующее операции с наличными деньгами, оно, в частности, предусматривает установление для каждой организации лимитов наличных денег в кассах. Лимит остатка денег в кассе устанавливается обслуживающим банком всем предприятиям независимо от организационно-правовых форм и сферы их деятельности, включая бюджетные. Лимит остатка кассы согласовывается с руководителем предприятия. Но при необходимости по его просьбе или в других случаях лимит пересматривается.

Предприятия имеют право хранить в своих кассах наличные деньги сверх установленных лимитов только для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию и стипендий. Запрещается оплачивать наличными деньгами сделки на сумму более установленных ЦБ РФ лимитов. Все расчеты между юридическими лицами сверх этой суммы должны производиться только в безналичном порядке.

Деятельность ЦБ РФ в области регулирования денежного обращения и использования его в качестве инструмента стабилизации экономики непосредственно связана с вхождением России в международное экономическое сообщество и содействием с его стороны развитию российской экономики.

Характерно в этом отношении сотрудничество ЦБ РФ с Международным валютным фондом (МВФ). Россия стала членом МВФ в 1992 г. Этот фонд через ЦБ РФ финансирует государственные программы борьбы с высокой инфляцией и общей валютно-финансовой нестабильностью. Фонд оказывает помощь по преодолению экономического кризиса тому или иному государству лишь при безусловном соблюдении строгой бюджетно-финансовой дисциплины.

Годовая финансовая отчетность отражает совершенные Банком России операции по осуществлению его основных целей функций, установленных Федеральным законом от 10 июля 2002 года № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» [25].

Ведение бухгалтерского учета и составление финансовой отчетности Банка России осуществляются в соответствии с федеральными законами «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О бухгалтерском учете», Правилами ведения бухгалтерского учета в Банке России от 18 сентября 1997 года №66 и другими нормативными актами Банка России, изданными в соответствии с указанными федеральными законами.

В течении 2007 года Банк России проводил политику управляемого плавающего валютного курса. Курсовая политика была направлена на недопущение чрезмерного укрепления рубля, а так же предотвращения резких колебаний курса национальной валюты, не обусловленных действием фундаментальных факторов, и реализовывались с учетом необходимости процессов.

Финансовый результат Банка России за 2007 год сложился в основном под влиянием сохраняющихся высоких темпов накопления золотовалютных резервов и проводимых Банком России в рамках денежно кредитной политики операций по регулированию ликвидности банковской системы и дальнейшему креплению рубля, направленных на достижение целевых параметров инфляции. В этих условиях, при росте доходов от размещения золотовалютных резервов, в то же время существенно возросла величина операционных расходов Банка Росси, связанная с образованием отрицательных курсовых разниц от переоценки активов и обязательств Банка России в иностранной валюте из-за снижения официальных курсов ряда резервных валют по отношению к российскому рублю.

2.2 Анализ мотивации трудовой деятельности на предприятии

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. В литературе встречается много определений мотивации и мотивов. Главное в мотивации процесс, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая этот процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять поведение людей, с которыми мы общаемся.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Для их выявления нами применен такой метод исследования как тестирование.

Метод исследования - тестирование, позволяющий охватить большое число людей, не затрачивая при этом много времени и поэтому, не отвлекая их от рабочего процесса.

Тестирование (англ. test - испытание, проверка) - экспериментальный метод психодиагностики, применяемый в эмпирических социологических исследованиях, а также метод измерения и оценки различных психологических качеств и состояний индивида [18].

Возникновение тестологических процедур было обусловлено потребностью сопоставления (сравнения, дифференциации и ранжирования) индивидов по уровню развития или степени выраженности различных психологических качеств.

12 марта 2008 года среди сотрудников Центрального Банка было проведено тестирование с целью определения уровня удовлетворенности трудом.

В качестве респондентов выступали 10 руководителя и 30 подчиненных.

Тест №1 «Я хочу…». Теория мотивации А. Маслоу [29].

Тест основан на теории мотивации А. Маслоу. Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать по-разному. Абрахам Маслоу создал пятиступенчатую иерархическую модель.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

Физиологические потребности;

потребность в безопасности;

социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);

потребность в уважении (самоуважение, успех, статус);

потребность в самовыражении.

Данный тест заключается в том, что нужно из разных высказываний, начинающихся со слов "Я хочу…", и принадлежащих к разным категориям потребностей, выбрать более приемлемое для себя. В результате теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности какого уровня удовлетворены, а какого нет.

На вопросы данного теста отвечали руководители и начальники отделов, а так же и работники Центрального Банка Российской Федерации. Проанализируем результаты ответов по каждой группе работников.

Зоны удовлетворенности по уровням:

Зона удовлетворенности находится в диапазоне между 26 и 39 баллами.

Зона частичной (неполной) удовлетворенности находится в диапазоне между 13 и 26 баллами.

Зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

Рис. 3 Профиль удовлетворенности руководителей

По итогам тестирования руководителей были выведены обобщающие результаты, которые отображены на рисунке 3. Из результатов теста видно, что все группы потребностей удовлетворены. Физиологические (органические) потребности находятся в зоне полной удовлетворенности. Вторичные потребности удовлетворены полностью или частично, то есть респонденты чувствуют себя защищенными, но в то же время подвержен каким-либо страхам и переживаниям, скорее всего связанным с работой. Потребности третьего уровня – социальные потребности (принадлежность к какой-либо социальной группе, быть принятым) находятся в зоне удовлетворенности, то есть на данный момент их вполне устраивает отношение с людьми, круг друзей и место в нем. Наиболее выделяются потребности в уважении, успехе, статусе. Так же полна степень самореализации в работе и других сферах жизни на данный период времени. Это говорит о том, что данная работа помогает им реализовать все их качества, можно сказать, что респонденты занимают достаточно высокие должности, но им есть куда стремиться.

Рис. 4 Профиль удовлетворенности работников

По итогам тестирования работников были выведены обобщающие результаты, которые отображены на рисунке 4. Из результатов теста видно, что все потребности находятся в зоне частичной удовлетворенности. Первый уровень потребностей частично удовлетворен, причиной чего стала, скорее всего, расширение спектра потребляемых товаров и услуг при неизменном уровне заработной платы, что привело к неудовлетворенности данного уровня. Потребности в защищенности и безопасности находятся в зоне частичной удовлетворенности, вероятно, что работники постоянно чувствуют, что на их место могут взять другого человека, в наше время от этого никто не защищен. Социальные потребности частично удовлетворены, то есть в данный момент респондентов либо не устраивает их место в коллективе или их социальный статус. Так же замечена потребность в четвертом уровне, данным респондентам не хватает ответственных заданий, но может объяснением этого служит начальный занимаемый уровень в данном отделе. Так же очень низок уровень самореализации, скорее всего это связано с работой, нет возможности принимать самостоятельные решения, ведь все указания поступают от руководителей.

В общем, из результатов тестирования видно, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и пятого – потребность в самовыражении.

Существует мнение, что если человек работает в банке, то он получает большую заработную плату. Результаты этого опроса показывают, что рядовые сотрудники также ощущают необходимость в денежных средствах. Работа в банке связана с большой ответственностью возлагаемой на каждого работника.

Тест №2 «Степень мотивации на достижения» [29].

Данный тест показывает, насколько сильна мотивация. Он представляет собой блок из 41 специально подобранных утверждений. Если утверждение совпадает с мнением опрашиваемых "+", если нет "-".

Сотрудники банка имеют чрезмерно высокую степень мотивации на достижения. Можно сказать, что они чаще всего находятся в тревожном состоянии, иногда доходящем до стресса. У них наблюдается высокая степень боязни ошибок. Одновременно с этим их лозунг может, звучат так: «Кто не рискует, тот не пьет шампанского». Чаще таким людям свойственна потребность к власти.

Что касается руководителей отделов, то у них умеренно-высокая степень мотивации. Люди, обладающие данной степенью мотивации - это люди с ярко выраженной потребностью к достижениям. Они избирают тот стиль поведения, который способствует им добиваться значительных успехов. Эти люди склонны к нововведениям и нестандартным вариантам при принятии решений, воздерживаются от безрассудного риска, исключают для себя поведение чреватое крушением их устремлений. Данный тип нуждается в обратной связи, то есть в непрерывной информации и материальном вознаграждении.

Тест №3 «Удовлетворенность работой» [29].

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой предприятия, условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5. Результаты по всем респондентам сведены в таблицы 1

Таблица 1

Результаты анкетирования в организации в целом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высказывания | Вполне удов-н, % | Удов-н, % | Не вполне удов-н, % | Не удов-н, % | Крайне не удов-н, % |
| …в целом организацией, где вы работаете | 20 | 40 | 40 | 0 | 0 |
| …физическими условиями работы | 40 | 0 | 60 | 0 | 0 |
| …работой в целом | 20 | 20 | 20 | 40 | 0 |
| …слаженностью действий ваших коллег между собой | 20 | 0 | 60 | 40 | 0 |
| …стилем руководства начальника в целом | 0 | 0 | 60 | 20 | 0 |
| …профессиональной компетентностью руководителя | 0 | 60 | 40 | 0 | 0 |
| …з/п в соответствии вашим трудозатратам | 0 | 20 | 60 | 20 | 0 |
| …з/п в сравнении с тем, что за такую же работу платят в другом банке | 0 | 0 | 80 | 20 | 0 |
| …вашим профессиональным ростом | 0 | 40 | 20 | 20 | 20 |
| …вашими возможностями профессионального продвижения | 0 | 40 | 40 | 0 | 20 |
| …что на этой работе вы можете использовать все знания | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| …требованиями работы к интеллекту человека | 20 | 60 | 0 | 20 | 0 |
| …длительностью рабочего дня | 40 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| В какой степени … работой повлияла бы на ваше решение устроиться на работу еще раз | 20 | 20 | 40 | 20 | 0 |
| Сумма баллов: | 200 | 400 | 540 | 220 | 40 |

Таблица 3 отражает степень удовлетворенности по конкретным критериям. Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другим банком. Но есть и респонденты, которые крайне неудовлетворенны будущим карьерным ростом.

Рис. 5 Распределение ответов

Анализируя данные на рисунке 5, мы получили, что 38,5% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку «вполне удовлетворен» поставили только 14,3% опрашиваемых.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников Центрального Банка Российской Федерации:

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной предприятием стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следует или желает следовать предприятие.

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, начальник Центрального Банка Российской Федерации просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностями, ведь он даже не всех знает в лицо. Эту функцию могут выполнять начальники отделов или подразделений. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей, можно сказать, что основную роль в мотивации сотрудников должны играть именно эти люди.

Таким образом, в результате тестирования был проведен анализ мотивации трудовой деятельности персонала одного из подразделений Центрального Банка Российской Федерации. В процессе исследования нам удалось выявить потребности работников, стремление к удовлетворению которых будет мотивировать их к успешной работе. Следует отметить, что в ходе проведения анкетирования была выявлена неудовлетворенность сотрудников в получаемой ими заработной платой, а как следствие – неудовлетворенность работой в целом. Также было выявлено, что многие сотрудники стремятся к успеху. При правильной организации системы поощрений вероятнее всего поднимется уровень производительности труда, и как следствие – предприятие сможет подняться на более высокий уровень.

Сделанные выводы не являются окончательными. Они лишь соответствуют положению вещей на данный момент времени. Управление организацией и персоналом в частности – сложная и ответственная работа, и каждый руководитель должен учитывать все возможные факторы в разработке подобной программы. Именно в этом залог успешной работы сотрудников организации, а также эффективной деятельности банка в целом.

2.3 Оценка взаимосвязи мотивации труда и эффективности деятельности организации

В 2007 году Банк России провёл значительную работу по оптимизации структуры, численности персонала и повышению его качественного состава.

Итоги года показывают, что основные показатели, характеризующие качественный состав персонала Банка, сохраняют устойчивую тенденцию роста. В настоящее время более 31 % его персонала составляют работники в возрасте до 30 лет.

В течение года 69,2 тыс. (37,6%) руководителей и специалистов Банка повысили квалификацию с отрывом от работы, 145 работников прошли стажировку за рубежом в рамках целевых международных программ.

В целях определения соответствия работников занимаемым должностям и стимулирования их деловой активности была продолжена работа по аттестации персонала Банка, в течение года аттестовано более 20 тыс. его руководителей и специалистов.

Потребность в персонале удовлетворялась в основном за счет внутренних ресурсов путем перераспределения нагрузки. Незначительный прирост численности территориальных учреждений (0,2%) обусловлен формированием двух Коллективных центров обработки информации, укреплением подразделений, обеспечивающих надзорные функции и функции по обеспечению безопасности, а также вводом в эксплуатацию новых объектов (ГРКЦ, РКЦ, КЦ, Отделения и ОПЕРУ МПУ) Банка России. Ликвидировано 8 расчетно-кассовых центров, обрабатывавших незначительное количество платежных документов, с подачей клиентуры кредитным организациям.

В 2007 году проводилась работа по упорядочению штата вспомогательных подразделений. Завершены мероприятия по ранее принятым решениям Совета директоров Банка России об оптимизации численности подразделений общественного питания, в результате которых их штат сокращен на 81 единицу, или 3,5%.

В результате в 2007 году численность хозяйственно-эксплуатационного управления сокращена еще на 80 единиц, или 6,8%. В целом по системе Банка России предельная численность персонала в 2007 году сокращена на 169 единиц, или 0,2%.

На начало 2008 года структура Банка России состоит из центрального аппарата, 59 главных управлений, 19 национальных банков, аппарата уполномоченного представителя Банка России, 916 расчетно-кассовых центров, 5 отделений и Операционного управления МГТУ, Первого операционного управления Банка России, Межрегионального центра безопасности, полевых учреждений, Головного хранилища и 5 межрегиональных хранилищ, 4 информационно-вычислительных подразделений, а также вспомогательных подразделений.

Среднесписочная численность Банка России за 2007 год составила 75 416 единиц и уменьшилась по сравнению с 2006 годом на 286 единиц, что свидетельствует о последовательной политике Банка России по сдерживанию роста численности персонала.

В 2007 году основным и приоритетами в управлении человеческими ресурсами были совершенствование системы мотивирования служащих Банка России на достижение целей, стоящих перед Банком России, повышение результативности деятельности структурных подразделений за счет оптимизации организационной структуры, развития управленческих компетенций, личностного и профессионального потенциала руководителей специалистов.

По состоянию на 1.01.2008 общая численность работников Банка России уменьшилась на 0,4%, показатель укомплектованности должностей руководителей и специалистов составил 98,0%. Большая часть работников имеет возраст от 30 до 50 лет (62,4%) и опыт работы в системе Банка России от 3 до 15 лет 62,9%). За последние несколько лет сохраняются тенденции к уменьшению доли работников в возрасте до 30 лет и увеличению количества руководителей и специалистов с высшим профессиональным образованием. В 2007 году 133 человека завершили обучение в вузах [рис.6, 7].

Рис. 6 Динамика структуры персонала Банка России по опыту работы (в % к общей численности руководителей и специалистов)

Как и в предыдущие годы, в территориальных учреждениях проводилась работа по формированию и подготовке резерва на должности руководителей подразделений территориальных учреждении Банка России, более 70% назначений на должности руководителей различных уровней осуществлено из состава резерва.

Рис. 7 Доля руководителей и специалистов с высшим профессиональным образованием (в % к общей численности руководителей и специалистов)

В 2007 году получила дальнейшее развитие работа по обучению персонала центрального аппарата и структурных подразделений Банка России в области реализации денежно-кредитной политики, международных стандартов финансовой отчетности, банковского надзора, валютного контроля и противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, освоения процессных и информационных технологий, обеспечения информационной безопасности, а также повышения управленческой компетентности руководителей подразделений.

Всего в 2007 году в системе Банка России проведено около 2 тыс. учебных мероприятий, в ходе которых обучено около 29 тыс. сотрудников Банка России. Из них около 14 тыс. человек обучены централизованно на основе заключаемых Банком России договоров, в том числе с банковскими школами (колледжами).

Рис. 8 Структура направлений обучения персонала Банка России в 2007 году (% от общего числа прошедших обучение)

В 2007 году в тесном сотрудничестве с Академией народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Государственным университетом – Высшей школой экономики, финансовой академией при Правительстве Российской Федерации продолжена профессиональная переподготовка специалистов надзорных подразделений Банка России. Прошли обучение в рамках указанных программ 174 специалиста, лучшие выпускники получили возможность продолжить обучение для получения диплома "Мастер делового администрирования" (МВА).

Продолжена управленческая подготовка руководителей территориальных учреждений Банка России и лиц, состоящих в резерве на выдвижение на эти должности. В сотрудничестве с Академией народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации 57 руководителей территориальных учреждений и заместителей руководителей, состоящих в резерве на выдвижение на вышестоящую должность, повысили свою квалификацию по программам "Топ-менеджер банка" (с использованием элементов дистанционного обучения) и "Управление проектами". В Российской академии государственной службы при Правительстве Российской Федерации завершена начатая в предыдущие годы работа по обучению руководителей служб персонала территориальных учреждений Банка России.

В связи с переходом банковского сектора на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) получила дальнейшее развитие профессиональная подготовка персонала в области МСФО. В 2007 году по программам МСФО было организовано 42 учебных мероприятия для персонала Банка России, в ходе которых прошел обучение с отрывом от работы 851 человек, из этого количества 74% приходилось на сотрудников территориальных учреждений Банка России. При этом начиная с 2005 года больше внимания уделялось программам, нацеленным на углубленное изучение МСФО.

Значительный интерес у территориальных учреждений продолжают вызывать проводимые на базе учебных центров, банковских школ и территориальных учреждений Банка России управленческие и социально-психологические тренинги с применением интерактивных методов обучения (включая специальные тренинги для руководителей территориальных учреждений, для кураторов и инспекторов, для работников ревизионныхслужб). В 2007 году проведено 71 централизованное учебное мероприятие в области управления персоналом, в итоге прошли обучение 1067 человек.

Основными целями обучения являлись: развитие управленческих икоммуникативных навыков, позитивных деловых отношений, способствующих формированию единой управленческой культуры, а также личностных качеств, способствующих результативной профессиональной деятельности. В целях повышения квалификации специалистов широко использовались международные представительства Банка России. Наиболее активно использовались возможности сотрудничества с Немецким федеральным банком, Банком Франции, и Международным валютным фондом.

В 2007 году было проведено 167 международных мероприятий, в которых приняли не более 900 сотрудников Банка Poссии.

В 2007 году началась работа но реализации проекта ЕС/ТАСИС "Переход на международные стандарты финансовой отчетности в банковском секторе — внедрение принципов международных стандартов при ведении бухгалтерского учета и составлении на их основе финансовой отчетности по МСФО в банковском секторе" (2006—2009 годы). В рамках данного проекта планируется обучить до 500 сотрудников бухгалтерских и надзорных служб центрального аппарата и территориальных учреждений Банка России. В рамках Программы профессионального обучения персонала центральных (национальных) банков государств – участников ЕврАзЭС в Банке России проведены 16 международных семинаров и 19 стажировок, в ходе которых приняли участие более 300 представителей банков Сообщества и стран СНГ.

Таблица 2

Расходы на содержание служащих банка

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | Отклонение (+,-) | Удельный вес, % |
| 2005 к 2006 | 2006 к 2007 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Оплата труда | 23205 | 25813 | 29732 | +2608 | +3919 | 76,36 | 76,77 | 79,42 |
| Начисления на оплату труда и на другие выплаты, млн.руб. | 5039 | 4929 | 5344 | -110 | +415 | 16,58 | 14,66 | 14,28 |
| Другие выплаты служащим | 2146 | 2883 | 2358 | +737 | -525 | 7,06 | 8,57 | 6,30 |
| Итого расходов на содержание служащих Банка России, млн.руб. | 30390 | 33625 | 37434 | +3235 | +3809 | 100 | 100 | 100 |

Расходы на содержание служащих Банка России по сравнению с 2006 годом увеличились на 3809 млн.руб., или на 11,3%, в том числе: оплата труда – на 3919 млн.руб., или на 15,2%, начисления на оплату труда - на 415 млн.руб., или на 8,4%, другие выплаты служащим сократились на 525 млн.руб., или на 18,2%. Более низкие темпы роста начислений на оплату труда по сравнению с ростом расходов на оплату труда обусловлены применением регрессивной шкалы единого социального налога.

Расходы на оплату труда включают: выплаты о должностным окладам; надбавки к должностному окладу за выслугу лет в Банке России; выплаты районных коэффициентов и процентных надбавок служащим, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в соответствии с законодательством Российской Федерации; другие надбавки и доплаты, установленные нормативными документам Банка России; плату очередных и учебных отпусков; ежемесячное премирование и вознаграждение по итогам работы за год; прочие выплаты.

К другим выплатам служащим Банка России, осуществляемым в соответствии с действующим законодательством, отнесены: расходы на оказание материальной помощи к отпуску и разовой материальной помощи при чрезвычайных обстоятельствах; компенсация расходов на оплату стоимости проезда в отпуск работников, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а так же неработающих членов семьи этих работников; компенсация расходов, связанных с переездом на постоянное местожительство работников, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, по окончании срочного трудового договора (контракта) или в связи с уходом на пенсию, а членов семьи этих работников; выплаты работникам, проживающим (работающим) в районах, подвергшихся воздействию радиации в результате аварии на ЧАЭС; выплаты работникам, находящимся в отпуске по уходом за ребенком до достижения им 3-летнего возраста, пособия по временной нетрудоспособности вследствие заболевания или травмы за первые два дня временной нетрудоспособности.

Таблица 3

Заработная плата служащих Банка России

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели: | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Отклонение (+,-) |
| 2005 к 2006 | 2006 к 2007 |
| Фонд заработной платы, млн.руб. | 26617 | 28696 | 32090 | +2079 | +3394 |
| Среднесписочная численность служащих банка, чел. | 75584 | 75702 | 75416 | +118 | -286 |
| Среднемесячный доход на одного служащего банка, руб. | 29347 | 31589 | 35459 | +2242 | +3870 |

Среднесписочная численность служащих Банка России в 2007 году составила 75416 человек (2006 год: 75702 человека). Сокращение численности на 286 единиц (0,4%) обусловлено проведением мероприятий по оптимизации структуры Банка России.

Среднемесячный доход на одного служащего Банка России в 2007 году составил 35459 рублей (2006 год: 31589 рублей).

Средний процент начислений единого социального налога в 2006 году составил 17,8% (2005 год: 18,9%) Отчисления в Фонд социального страхования Российской Федерации на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний осуществлялись по установленной ставке 0,2%.

В 2007 году координация деятельности территориальных учреждении Банка России осуществлялась по следующим основным направлениям: участие в проведении единой государственной денежно-кредитной политики; повышение устойчивости банковского сектора Российской Федерации; совершенствование банковского надзора за деятельностью кредитных организаций; обеспечение эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы; контроль за исполнением кредитными организациями требований законодательства Российской Федерации о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; соблюдение законодательства в области валютного контроля.

Координация деятельности территориальных учреждений Банка России достигалась путем издания нормативных актов Банка России, рекомендаций и методик по различным направлениям работы; выездов специалистов центрального аппарата Банка России в территориальные учреждения Банка России с целью проведения проверок их деятельности и оказания помощи в решении возложенных на них задач; организации семинаров и совещаний по актуальным проблемам деятельности Банка России.

В 2007 году было продолжено проведение комплекса работ по развитию системы "Анализ деятельности территориальных учреждений Банка России (АДТУ)" в части отработки методов функционально-организационного анализа, а также формирования модели деятельности территориального учреждения и практического использования результатов информационно-аналитической поддержки решений по повышению эффективности деятельности территориальных учреждений Банка России. Совершенствование методов анализа деятельности территориальных учреждений Банка России осуществлялось в рамках создания информационной базы системы АДТУ. В 2006 году в составе работ по созданию системы АДТУ начата разработка системы "АДТУ - уровень ТУ".

Таким образом, Центральный банк Российской Федерации является главным банком государства, именно этим обусловлено его исключительное правовое положение. Особенность и сложность его правовой природы проявляется в том, что, с одной стороны, Банк России отвечает основным признакам юридического лица и является субъектом гражданско-правовых сделок. С другой стороны, ЦБ РФ выступает государственным органом, наделенным специальными властными полномочиями, надзорно-контрольными функциями

Статус, цели деятельности, функции и полномочия Центрального банка Российской Федерации (Банка России) определяются Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом и другими федеральными законами. Банк России провёл значительную работу по оптимизации структуры, численности персонала и повышению его качественного состава. В 2007 году получила дальнейшее развитие работа по обучению персонала центрального аппарата и структурных подразделений Банка России.

Для обеспечения информационного взаимодействия со структурными подразделениями Банка России, участвующими в проекте создания системы ЛДТУ, а также информирования работников Банка России о ходе работ по проекту и о порядке применения создаваемой системы в 2007 году на Корпоративном портале Банка России организована работа тематического web-сайта.

Обеспечение трудовой мотивации (т.е. побуждение к достижению необходимых результатов в деятельности) сотрудников банка является одной из важнейших функций современного руководителя. В связи с ростом интенсивности работы в банковской сфере, а также с внедрением новых банковских технологий и возрастанием уровня сложности работ решение производственных задач все сильнее увязывается с человеческим фактором, с отношением персонала к работе, личной заинтересованностью в повышении качества работ, готовностью творчески подходить к решению задач. В данной ситуации для достижения целей организации руководитель все больше должен ориентироваться на внутренние побудительные факторы - потребности и ценностные ориентации работника.

Имевшая место в начале 90-х эйфория в связи со снятием ограничений на материальное стимулирование и надежда на то, что хорошая зарплата решает все вопросы с мотивацией, привела к увеличению перекоса в пользу внешних побудительных факторов, которые еще во времена советской экономики доминировали над внутренними.

Очевидно, что в условиях рыночной экономики методы мотивации, в первую очередь система денежных поощрений и штрафов позволяет существенно уменьшить субъективизм в работе с персоналом. Однако, сейчас каждый руководитель видит какие изменения произошли в сотрудниках за последние несколько лет, как поменялись их запросы и приоритеты. К тому же ситуация на финансовых рынках заставляет изыскивать подходы к сокращению издержек, в том числе за счет фондов материального стимулирования. Поэтому необходимо восстановить (а где его не было - найти) разумный баланс между внутренними и внешними побудительными факторами.

Глава 3. Совершенствование мотивации трудовой деятельности в организации

3.1 Основные методы мотивации труда работников организации

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве предприятий постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

К материальному вознаграждению относят [25]:

заработную плату;

участие в распределении прибыли;

премии;

участие в капитале.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70% дохода работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации. Она основывается на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают прежде всего результаты коммерческой деятельности организации (размер оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен).

Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит эффективность реализации программ распределения прибыли [27]:

кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана;

как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;

какого размера подразделение будет охвачено планом;

какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли.

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свою специфику применения. Она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях будет недостаточно эффективной, если она охватывает не весь персонал организации.

Важной проблемой является также распределение прибыли между суммами, направляемыми на обеспечение системы участия в прибылях и на развитие производства. Малые суммы, отчисляемые администрацией на распределение между работниками, могут оказаться недостаточными для того, чтобы они чувствовали себя реально пользующимися прибылью организации. Выплаты же больших сумм сокращают расходы на развитие трудовой деятельности, что подрывает перспективность развития организации и грозит обернуться экономическими трудностями в недалёком будущем. Поэтому очень важно правильно распределять средства между воспроизводством и системами участия в прибылях.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.

Бонус – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников.

Преимущества бонусов в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника. Система выплаты бонусов достаточно гибка, их размеры колеблются в зависимости от количества персонала, на который они распространяются. Бонусы не являются единственной формой премирования, они сочетаются с другими видами вознаграждений, применяемых в организациях.

В отдельных случаях, если поощрение отдельных работников неблагоприятно воздействует на психологический климат в трудовом коллективе, то система бонусов может быть использована для поощрения первичных трудовых коллективов, групп, участков производства.

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность - наиболее распространённая база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на 3 - 5 летний период.

Отложенными выплатами называется такой тип вознаграждений (в форме наличности или акций), выплата которого отложена до определенного момента в будущем. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничения на их продажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатила работнику организация, в течение определённого срока не может быть инвестирована, что создает «привязку» персонала к данной организации.

Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3 - 5 лет формального приобретения прав на их получение и при условии продолжения работы на фирме данного работника. Такие системы делают слишком дорогостоящим для работника уход из организации.

Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации. Так, если члены трудового коллектива не являются собственниками (совладельцами) организации, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная угроза выплаты из прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства. Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития предприятия.

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально - психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Морально - психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого - то;

присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что - то сделать, причем это «что - то» должно получить имя своего создателя, признание, которого может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше.

К морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации [21].

Морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально - психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и личностно значимым.

3.2 Развитие системы мотивации труда работников организации

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы [23]:

разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;

законченность выполняемых работником задач;

значимость, важность, ответственность заданий;

самостоятельность, предоставляемая исполнителю;

обратная связь.

Уровень разнообразия навыков у работников сильно варьируется. У сотрудников отделов, связанных с документацией, финансами набор знаний и применяемых навыков очень обширен. В главном расчетно-кассовом центре и бухгалтерии за одну более менее законченную работу (расчет заработной платы и др.) отвечают несколько человек, выполняя лишь отдельные операции.

Можно считать, что рабочие выполняют от начала до конца отдельные значимые элементы работы. Такая организация работы повышает степень ответственности, придает осмысленность и значимость выполняемой работе.

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие. На предприятии есть возможности для принятия самостоятельных решений, не выходящих за пределы нормы [17].

Обратная связь - это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно - это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно - это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Мотивация через постановку рабочих целей является важной частью философии управления в современных организациях. Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей работы, Мотивация работников при этом зависит от следующих характеристик целей и от того, как реализуется процесс постановки и реализации целей:

Конкретность. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет как и когда он должен достичь их. Теоретически, цели и задачи работы должны быть четко и конкретно доведены до каждого работника, но случается, что информация бывает не полной или несвоевременно доставляется работнику. Это, конечно же, иногда ведет к ошибкам.

Сложность - это та степень, в которой работник рассматривает целикак трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые. Сложность работ большинства работников средняя, не бросающая вызов его возможностям. Это связано со спецификой работ: обслуживание машин сложно только в связи с затратой физических сил. Сложность работы работников бухгалтерии, планово-экономического отдела и директора велика, поскольку требует затрат умственных сил, а доказано, что работа умственным трудом тяжелее.

Приемлемость. Это та степень, в которой работник принимает целии хочет их достичь. Как правило, при приеме на работу человек оповещается о целях и задачах, которые он должен будет выполнять. Поэтому цели являются приемлемыми.

Активное участие в постановке целей. Это позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем. В постановке целей участвует руководство организации, остальные сотрудники лишь выполняют их.

Обеспечение обратной связи. Работникам необходима информация относительно того, насколько успешно они выполняют порученную им работу. Если обратная связь обеспечена хорошо, то информацию о выполнении своей работы работники получают сразу по результатам проделанных операций. Весь руководящий состав знает об успехах предприятия конкретно, в цифрах.

На предприятии так же широко используется система материального стимулирования. Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие и прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является ненасыщаемой, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу.

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования не нова для нашей страны. В условиях социалистической экономики она имела достаточно широкое распространение: доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и многое другое - это была нормальная, принятая повсеместно практика.

Помимо материального поощрения применяется и система не материального стимулирования [26]:

Публичное признание успехов сотрудников в работе, подтверждение их ценности для компании различными доступными для руководства способами;

Внимание непосредственного руководства ко мнению данных сотрудников посредством включения его в тактические и стратегические планы организации;

Включение сотрудников в различные программы обучения и повышения квалификации (как в качестве слушателей, так и в качестве докладчиков);

Создать как можно более «прозрачную» систему оценки и оплаты их труда;

Создание и присвоение работникам знаков внутрифирменного различия в зависимости от их вклада в деятельность компании;

Наделение данных сотрудников властными полномочиями при проведении непроизводственных мероприятий(проведение корпоративных праздников, проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий и т.д.)

Учитывать представления сотрудников о справедливости в распределении обязанностей и в методах вознаграждения.

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Было бы естественно предположить, что повышение удовлетворенности работников своим трудом в организации неизбежно приведет к повышению их продуктивности. И хотя между удовлетворенностью трудом и рабочими показателями существуют довольно сложные отношения, многими исследованиями показано, что высокая удовлетворенность трудом действительно оказывает положительное влияние на работу персонала. Это связано с тем, что высокая удовлетворенность работников своим трудом в организации улучшает их отношение к работе и к организации, способствует росту уровня трудовой и исполнительской дисциплины и как результат - производительность работников повышается.

Следует также обратить внимание на негативные последствия неудовлетворенности трудом. Это проявляется в том, что чем меньше работник удовлетворен местом работы и содержанием выполняемой работы, тем слабее его связи с компанией, в которой он работает. Это выражается не только в склонности к увольнению, но и в снижении уровня трудовой и исполнительской дисциплины, в повышении склонности к прогулам. А если из организации начнут увольняться лучшие работники или персонал будет работать хуже, то ее эффективность и неспособность к оперативному реагированию на изменения внешней среды может сильно снизиться. Таким образом, удовлетворенность работников своей работой может самым непосредственным образом влиять на конкурентоспособность и выживание организации.

Руководству организации следует обратить большое внимание на следующие факторы при реорганизации трудовой мотивации персонала.

Реорганизация работы, направленная на повышение уровня трудовой мотивации персонала, предполагает максимально полный учет всех влияний на мотивационную сферу работника и на его отношение к работе. Здесь можно выделить пять групп факторов [21]:

индивидуальные особенности работников;

социальные характеристики рабочей ситуации;

условия работы;

управленческая практика;

политика в отношении персонала.

Подробнее рассмотрим индивидуальные особенности работников, здесь большое значение имеет возраст, образование, уверенность в себе. Более молодые работники с большей готовностью принимают изменения. Более старшие работники часто предпочитают повторяющиеся задания, поскольку они уже приспособились к ним и знают, как выполнять их хорошо. Чем выше уровень образования работников, тем больше они ценят самостоятельные, трудные и перспективные задания.

Чем выше уверенность работника в себе, тем больше он уверен в том, что он может научиться более сложным задачам и справиться с ними. Чем выше у работников потребность в росте, тем скорее можно ожидать, что организация получит выгоды от реорганизации (расширения и обогащения) работ.

Некоторые люди предпочитают повторяющиеся и монотонные задания. Это несамостоятельные люди с низкой потребностью в росте или имеющие возможность самореализоваться вне работы. Многие работники рассматривают работу только как источник средств, которые позволяют заниматься им более интересными делами вне работы. Игнорировать такие различия нельзя. Попытки перестроить работу каждого работника во всей организации для повышения мотивационного потенциала персонала могут привести к тому, что удовлетворенность и производительность части работников заметно снизится.

Работники, для которых труд является основной сферой личностного самоопределения, характеризующиеся настроем на напряженную работу, на бережное отношение к ресурсам организации, к рабочему времени, стремлением брать на себя большую ответственность, с большей готовностью принимают расширение и обогащение своих рабочих обязанностей и функций.

Рабочая группа и тот мотивационный климат, который сложился в ней, оказывают значительное влияние на трудовую мотивацию ее членов. Поскольку большинство людей стремятся к тому, чтобы иметь хорошие дружеские отношения с товарищами по работе, то они стараются вести себя в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в их рабочей группе.

Непосредственный руководитель оказывает большое влияние на трудовую мотивацию работников как своим примером, так и поощрениями и наказаниями. Уровень трудовой мотивации подчиненных зависит от того, поощряют ли руководители добросовестное отношение к работе, настрой на работу с высокой самоотдачей или они игнорируют такое отношение к делу.

Нормы, ценности и убеждения, разделяемые членами организации, могут как повышать, так и понижать уровень трудовой мотивации персонала. Культура, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при планировании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением.

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

Сложившая в организации практика управления (система планирования, организации работ, контроля за исполнением, практика подготовки и принятия решений и другое) оказывают сильное влияние на мотивацию работников. Чем в большей степени сложившаяся в организации практика управления ориентирована на раскрытие потенциала людей, работающих в организации, на учет их интересов, тем выше уровень трудовой мотивации персонала, выше готовность вносить свой вклад в достижение организационных целей.

Методы стимулирования работников, размер зарплаты и льготы для работников (отпуска, пенсии и т.п.), обучение и развитие работников, социальная защита и другие направления кадровой работы оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Кадровая политика влияет на желание работника длительно работать в организации, повышая (или понижая) его приверженность своей организации.

Один из подходов к реорганизации труда состоит в реструктуризации работ с использованием трех основных методов: расширение труда, обогащение труда и повышение качества трудовой жизни.

Один из первых современных способов улучшения отношения работников к выполняемой работе и повышения уровня их трудовой мотивации, дополняющий действие денежных стимулов, заключался в реорганизации работ в соответствии с принципами расширения труда. Расширение труда предполагает большую содержательность работы, увеличение числа и разнообразия задач, выполняемых на том же уровне сложности.

Обогащение труда - это практика предоставления работникам возможности иметь большую ответственность и больший контроль над выполнением своей работы. Люди, выполняющие обогащенную работу, имеют больше возможностей работать на более высоком уровне сложности и ответственности, имеют больше возможностей для самоконтроля в противовес внешнему контролю.

Обогащение труда связано с такой организацией труда, которая включает в себя более разнообразное содержание работы и требует более высокого уровня знаний и навыков. В противоположность расширению труда, здесь вовсе не обязательно выполнять большее количество рабочих заданий, но предполагается большая ответственность и самостоятельность исполнителя.

Значительные трудности, мешающие использовать обогащение труда для воздействия на трудовую мотивацию работников, связаны с теми индивидуальными характеристиками (особенностями), которые определяют восприимчивость или невосприимчивость людей к различным аспектам обогащения труда.

Некоторых работников не привлекает обогащение труда. Если они и получают удовольствие от работы, то это не обязательно является результатом содержания труда или формальной организации труда; оно скорее зависит от отношений с коллегами. Встает вопрос: какие работники реагируют более позитивно на обогащение работы? Одно из исследований показало, что это люди с высокой потребностью в достижении, поскольку обогащенные работы дают больше возможностей для достижения успеха. Людей, которых успех волнует мало, обогащение работы напрягает и не приносит им удовлетворения.

Для некоторых работников обогащение труда может не представлять никакого интереса из-за ограничения возможностей общения. Работники допускают, что порученная работа может быть неприятной и скучной, но если обогащение труда предполагает сокращение социальных контактов, снижение возможности общения, то это может быть совершенно неприемлемо для них.

Введение программ обогащения труда может иметь негативное влияние на многих работников, вызывая у них страх неудачи из-за возросшей сложности и ответственности выполняемой работы и нежелание зависеть от результатов работы других людей, поскольку обогащение труда предполагает большую степень кооперации. Для многих работников низкая ответственность, защищенность и относительная независимость более важны, чем возможность расширения прав и возможность роста при обогащенном труде.

Обогащение труда - ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство должно использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

Концепция качества трудовой жизни направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников. Основная цель - так изменить мотивационный климат и работе, чтобы человеческо-технолого-организационные взаимодействия приводили к большему уровню удовлетворенности работой в организации, повышению готовности к сотрудничеству с руководством, приверженности целям организации и заинтересованности в достижении высоких результатов.

3.3 Применение системы стимулирования, используемой на зарубежных предприятиях

В системе управления самым эффективным в мировой практике считается метод стимулирования. Наиболее широко он применяется в Японии, на отдельных предприятиях США и Германии. Позиция наиболее передовых предприятий в настоящее время состоит в том, чтобы применять именно способы положительного воздействия, сокращая использование негативных мер [13].

Большое внимание специалистов во всем мире привлекают особенности японской системы управления персоналом, использование которой обуславливает достаточно высокую эффективность функционирования крупных японских компаний.

Это система, согласно которой работник, принимаемый на службу после окончания учебы, работает в данной корпорации вплоть до выхода на пенсию. В самых общих чертах механизм функционирования системы «пожизненного найма» обычно действует следующим образом. Ежегодно компания или государственное учреждение нанимает определенное число выпускников высших или средних учебных заведений, которые в торжественной обстановке принимаются в число работников фирмы на испытательный срок. Они проходят в течение года полный курс подготовки к определенной должности в том или ином подразделении компании под руководством специально выделенного сотрудника. По истечении года сотрудники, зарекомендовавшие себя положительно, обычно включаются в постоянный штат компании, а через пять или более лет (и при достаточно высоких показателях работы) могут быть назначены на различный руководящие должности на среднем уровне иерархической лестницы в системе управления фирмой. По достижении 55-60-летнего возраста все работники, кроме управляющих высшего уровня, должны выйти на пенсию, а на освободившиеся места назначаются более молодые работники, имеющие необходимую квалификацию и соответствующий стаж работы в данной компании.

Конечно, совершенно не обязательно, что кандидат на ту или иную должность по истечении испытательного срока будет зачислен в постоянный штат компании, а тот или иной работник будет обязательно назначен на должность руководителя подразделения. Чтобы заслужить повышение по служебной лестнице, японец должен посвящать этому не только рабочее, но и большую часть свободного времени, постоянно демонстрировать высокую лояльность и преданность компании, поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе, т.е. доказать руководству, что именно он и никто другой является лучшим претендентом на ту или иную руководящую должность.

Такой порядок не только не ослабляет конкуренцию среди персонала японских компаний, но делает ее более жесткой и бескомпромиссной, хотя и носящей скрытый характер.

Подобная система найма имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным аспектам такой системы можно отнести определенную стабильность занятости, создание условий для сокращения текучести рабочей силы и повышения производительности труда, достаточно высокую долю выплат на социальные цели и т.д. Для предпринимателей преимущества системы очевидны: она обеспечивает им возможность поддерживать у наемного персонала дух лояльности компании, высокую трудовую дисциплину, заинтересованность в росте производительности труда.

К негативным сторонам системы относятся чрезмерные перегрузки рабочих в результате сверхурочных работ, жесткие условия найма и продвижения, дискриминация большей части работников, невозможность увольнения постоянного работника, увеличение среднего возраста занятых из-за необходимости держать пожилых (до 55 лет) работников и ограниченность возможностей привлечения способных работников со стороны.

Кадровая политика в фирмах США обычно строится на более или менее одинаковых принципах по следующим направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В американских фирмах делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, так же как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обусловливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В американских фирмах при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников.

После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы. Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие [19].

В США система оплаты труда предусматривает следующее: рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит; минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом; при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе; абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности; повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно.

Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником; размеры заработков инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником; премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда не отличаются гибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

В современных условиях подготовке и переподготовке кадров менеджеров придается важное значение как на официальном уровне, так и на уровне отдельных фирм.

Каждая компания практически имеет свою собственную систему переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно [23].

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в три- четыре раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю, в том числе 4 часа за счет рабочего времени и 4 часа - за счет личного.

Основой японской системы профессионального обучения в фирмах является концепция «гибкого работника». Ее целью являются отбор и подготовка работника не по одной, а по крайней мере по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

По-разному в американских и японских фирмах осуществляются контроль и оценка результативности действий работников. Так, западная школа управления предусматривает четкие критерии оценки, которые в большинстве случаев можно выразить количественно: перед каждым работником ставятся четкие цели, которые необходимо достигнуть к концу определенного периода.

В японской фирме цели чаще всего формулируются в самом общем виде и отражают главным образом стратегию компании на данном временном отрезке.

Работа же сотрудников оценивается не за короткие, а за более длительные временные промежутки и, как правило, не на индивидуальной, а на групповой основе. Считается также, что, понимая стратегические цели компании, каждый из сотрудников должен сам для себя ставить оперативные цели, реализация которых обеспечит достижение наиболее важных стратегических установок.

Высокий уровень самостоятельности, предоставляемый каждому работнику японской компании, реализуется не только за счет сознательности, «преданности» компании, воздействия «философии фирмы» и тому подобных «духовных ценностей», но и тем, что на каждого работника японской компании воздействует развитая и тщательно продуманная система стимулов, как материальных, так и моральных. Этому также способствует то, что каждый работник практически отождествляет себя со своей группой, находится на виду перед всеми членами этого микро коллектива, внутренняя деятельность которого при внешней сплоченности характеризуется высоким уровнем конкуренции, а система оценки индивидуального поведения ориентирована на обеспечение гармоничных действий группы. Важная роль при этом отводится управляющим среднего уровня, которые должны создать в руководимом подразделении и для каждого работника обстановку заинтересованности в повышении эффективности труда, обеспечить видимость совпадения индивидуальных целей работников и целей компании по увеличению прибыли. Для этого могут быть использованы и используются любые средства — от показной заботы и подарков ко дню рождения до реальной угрозы увольнения или перевода в менее благоприятные условия работы.

Повышенную эффективность отдачи стимулирует также система оценки и продвижения работников. В условиях действия системы долгосрочного найма и медленного продвижения оценка деятельности каждого осуществляется не столько его непосредственным (линейным) начальником, сколько группой руководителей, с которыми данный работник взаимодействует в процессе своей производственной деятельности. Таким образом, осознавая перспективу продвижения только через достаточно длительный период времени, каждый сотрудник стремится проявить себя с самой лучшей стороны, так как в противном случае процесс продвижения может быть сильно замедлен, а работника подвергнут если не увольнению, то скрытой дискриминации.

В американских фирмах управляющий имеет больше полномочий организовать процесс управления таким образом, как считает нужным. Он может по своему усмотрению концентрировать на себе или делегировать в рамках своей компетенции право принятия управленческих решений, так как он несет личную ответственность за достижение целей, поставленных перед его подразделением [14].

В Японии в условиях групповой ответственности за результаты управленческой деятельности управляющий не может по своему усмотрению манипулировать процессом делегирования полномочий, а вынужден постоянно согласовывать действия и решения с членами группы, в которую входят все заинтересованные лица. Отсюда основной задачей управляющего-японца является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а наоборот, распределение этой ответственности между членами группы и стимулирование творческой отдачи каждого через создание соответствующей обстановки, обеспечивающей максимальную групповую отдачу.

Таким образом, проведен анализ различных систем мотивационного управления, в частности американской и особенно японской. Изучение передового опыта является очень существенной и актуальной задачей.

Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает нам широкую возможность их применения, при условии их адаптации к специфическим условиям работы, способствуя тем самым наиболее передовому и эффективному развитию системы менеджмента в организации.

Заключение

Экономическая эффективность любого вида человеческой деятельности во многом определяется целями, которые преследуются, в их основе – потребности, интересы, стимулы субъектов труда. Методология их образования и функционирования глубоко и всесторонне исследована.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Таким образом, следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и личностно значимым.

Существует множество различных теорий и моделей мотивации. Среди них можно выделить теорию потребностей Абрахама Маслоу, теорию ожиданий Виктора Врума, теорию Дугласа Макгрегора, теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Объектом исследования в дипломной работе является Центральный Банк Российской Федерации. Центральный банк Российской Федерации — высший орган банковского регулирования и контроля деятельности коммерческих банков и других кредитных учреждений.

Был проведен анализ мотивации трудовой деятельности одного из подразделений Центрального Банка Российской Федерации. В процессе исследования нами были выявлены потребности работников, их стремления, удовлетворение которых будет способствовать их успешной работе. Следует отметить, что в ходе проведения анкетирования была выявлена неудовлетворенность сотрудников в получаемой ими заработной платой, но многие сотрудники показали стремление к успеху и достижениям. При правильной организации системы поощрений вероятнее всего увеличится уровень производительности труда, и как следствие – организация сможет подняться на более высокий уровень развития.

Нами составлена и предложена программа мотивации персонала, которая должна теоретически обосновать действия руководителя, необходимые для наиболее эффективной мотивации конкретного работника, обеспечить оптимальный уровень качества выполнения работы сотрудником при учете необходимости удовлетворения их потребностей.

Изучение зарубежного передового опыта мотивационного управления дает нам возможность их широкого применения в Центральном Банке Российской Федерации, при их адаптации к российским условиям работы.

Сделанные выводы не являются окончательными. Они лишь соответствуют положению вещей на данный момент времени. Управление организацией и персоналом в частности – сложная и ответственная работа, и каждый руководитель должен учитывать все возможные факторы в разработке подобной программы. Именно в этом залог успешной работы сотрудников организации, а также эффективной деятельности банка в целом.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.