



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Бакалаврская работа

Тема работы
Мотивация персонала в банковской сфере на основе предприятия ПАО Сбербанк России.

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Типсин Роман Иванович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 ПК 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 5, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5, 17, 18, 19, 20 ПК 36, 41, 45, 48, 49, 50, 61, 62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14, 20, 21, 22, 24 ПК 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 39, 46, 47, 57, 63, 64, 65, 73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 43, 70, 71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15, 16 ПК 44, 58, 74, 75, 76, 77, 78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37, 38, 68, 69)

Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 8, 22 ПК 15, 16, 17, 18, 32, 40, 42, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3, 9, 24 ПК 66, 68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИнЭО

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИнЭО

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и11	Типсин Роман Иванович

Тема работы:

Мотивация персонала в банковской сфере. На основе предприятия ПАО Сбербанк России

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

17.06.2016г

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материала изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы стимулирования и мотивации труда в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1.Поставлены следующие задачи: 1. Провести исследование теоретических основ и современных тенденций мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия. 2. Дать характеристику структуры управления и результативности производственной деятельности предприятия АО «Сибирская Аграрная группа» 3. Выявить проблемы мотивирования труда работников предприятий в России 4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала. 2.Цель – анализ и разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИнЭО	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3- 11И11	Типсин Роман Иванович		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИнЭО

Период выполнения – весенний семестр 2016 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2015	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИнЭО	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИнЭО	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Содержание

Введение.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	10
1.1 Основные принципы и теории мотивации персонала	10
1.2 Инструменты материальной мотивации	30
1.3 Инструменты нематериальной мотивации	34
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	40
2.1 Общая характеристика ПАО «СБЕРБАНК России»	40
2.2 Характеристика персонала ПАО «СБЕРБАНК России».....	42
2.3 Система мотивации персонала в ПАО «СБЕРБАНК России»	55
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»	64
3.1 Основные мероприятия	64
3.2 Эффективность разработанных мероприятий.....	85
Заключение	87
Список использованных источников	91
Приложение А	95
Приложение Б	98
Приложение В.....	101
Приложение Г	103
Приложение Д.....	105
Приложение Е.....	112
Приложение Ж.....	124
Приложение И	125
Приложение К.....	126
Приложение Л.....	127
Приложение М.....	132

Введение

Актуальность работы состоит в том, что в основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач и достижению ими как личных целей, так и цели всей организации. Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации приведет не только к увеличению производительности труда и, как следствие, увеличению прибыли компании, но и к удовлетворенности персонала своей работой.

Грамотно выстроенная система мотивации персоналом является фундаментом для эффективной реализации общей стратегии предприятия.

В последнее время работодатели пересматривают свои взгляды на формы и способы ведения бизнеса, понимая, что самым важным фактором его развития, все-таки, остается человек. В связи с этим меняются и подходы к системе управления персоналом, корректируется стратегия развития, пересматривается кадровая политика, внедряются современные HR-технологии. Другими словами, руководители организаций разворачивают вектор в сторону совершенствования системы мотивации, а там, где ее не было, - создают систему с нуля.

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по организации системы мотивации персоналом послужили книги и статьи следующих авторов: Моргунова Е., Ивановой С.В., Морнеля П., Никитиной И.А., Пугачева В.П., Уткина Э.А., Кибанова А.Я. и Захарова Д.К., Старабинского Э.Е. и др., а также и информация с сайтов и интернет-порталов.

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность, результаты наблюдений и бесед с сотрудниками.

Цель работы – совершенствование системы мотивации в банковской сфере на основе предприятия ПАО «Сбербанк России».

Задачами работы являются:

- исследовать теоретические основы мотивации персонала;

- провести анализ состояния системы мотивации персонала в ПАО «Сбербанк России»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России».

Предмет исследования – система мотивации труда.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России».

В процессе работы над дипломной работой были использованы аналитические **методы исследования** и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в использовании системы обучения и развития персонала, наставничества, элементов корпоративной культуры для совершенствования системы мотивации персонала.

Практическая значимость результатов работы состоит в применении разработанных мероприятий в банковской сфере на предприятии ПАО «Сбербанк России».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные принципы и теории мотивации персонала

Мотивация – это одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. С помощью этой функции менеджмент создает такие условия, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу. Таким образом, объектом мотивации в организации является персонал – сотрудники, а субъектом – менеджер, руководитель.

Слово «мотивация» в общем случае означает психологическое состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Поэтому в некоторых учебниках по менеджменту действия руководителя, направленные на побуждение сотрудников к эффективному труду, называют руководством. Однако слово «руководство» является более широким по смыслу и включает себя практически все аспекты управления. Поэтому для обозначения функции, обеспечивающей сознательный, высокопроизводительный труд персонала организации, мы будем использовать термин «мотивация».

Теории и методы мотивации начали создаваться и совершенствоваться с появлением гуманитарного направления менеджмента. Вспомните хоторнские эксперименты и школу наук о поведении. В годы хоторнских экспериментов и школы наук о поведении сформировались такие основополагающие понятия теории и практики мотивации, как потребности и вознаграждение.

Потребность – это ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо. [3, 17]

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя.

На рисунке 1 показана схема мотивации человека через его потребности.

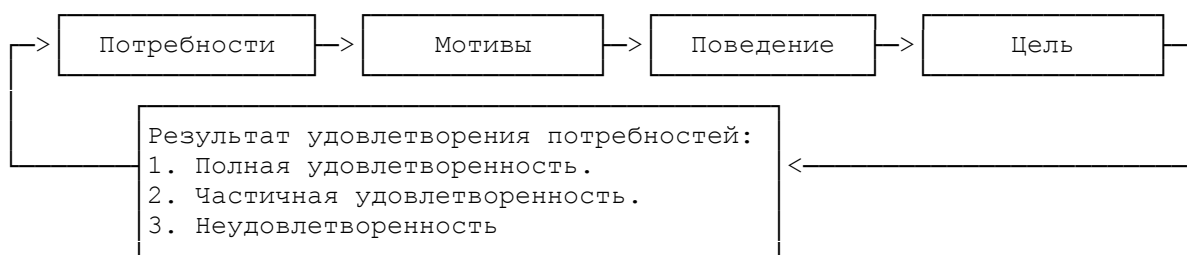


Рисунок 1 – Схема мотивации человека через его потребности [3, 22]

Каждый человек постоянно испытывает какие-то потребности – в пище, отдыхе, развлечениях, общении с другими людьми, саморазвитии и т.п. Желая удовлетворить свои потребности, человек ставит перед собой цели. Различные потребности порождают разные мотивы поведения, т.е. устремления, склонности. Мотивы определяют поведение человека, его поступки. Поступки приводят к достижению цели. Однако, достигнув поставленной цели, человек может понять, что не полностью удовлетворил свою потребность. В результате он вновь начнет действовать определенным образом. Если же потребность окажется полностью удовлетворенной, то на мотивы последующего поведения человека будут влиять другие потребности, и т.д.

Из такого понимания процесса мотивации через потребности вытекает так называемый закон результата, который гласит: «степень удовлетворения потребностей, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах».

Таким образом, мотивация – одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации. [9, 24]

Мотивация бывает внутренней и внешней. Внутренняя мотивация – это самоосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом. Внешнюю мотивацию часто называют стимулированием от слова "стимул" – побудительная причина к действию.

Мотивация базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и

демократичными.

2. Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотивационный фактор.

5. Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

6. Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе или коллективе, взглядов, нравов, а также стиля и методов руководства. [8, 45]

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным

образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу;
- теория Дэвида Мак-Клелланда;
- двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Популярными теориями процессуального направления являются:

- теория ожидания Виктора Врума;
- теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса;
- концепция трудовой мотивации Владимира Герчикова.

Теория иерархии потребностей:

Американский психолог Абрахам Маслоу ввел в теорию и практику менеджмента понятие «иерархия потребностей». По мнению А. Маслоу, потребности у человека возникают последовательно: удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более сложными потребностями. Причем люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей (рис. 2).

Потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, даже если потребности более низкого уровня удовлетворены не полностью. Поэтому уровни иерархии потребностей не следует считать четко отделенными друг от друга.

В своем основном труде – "Motivation and Personality" («Мотивация и личность»), опубликованном в 1954 г., А. Маслоу приводит результаты исследования удовлетворения потребностей у среднестатистического американца (рис. 3).

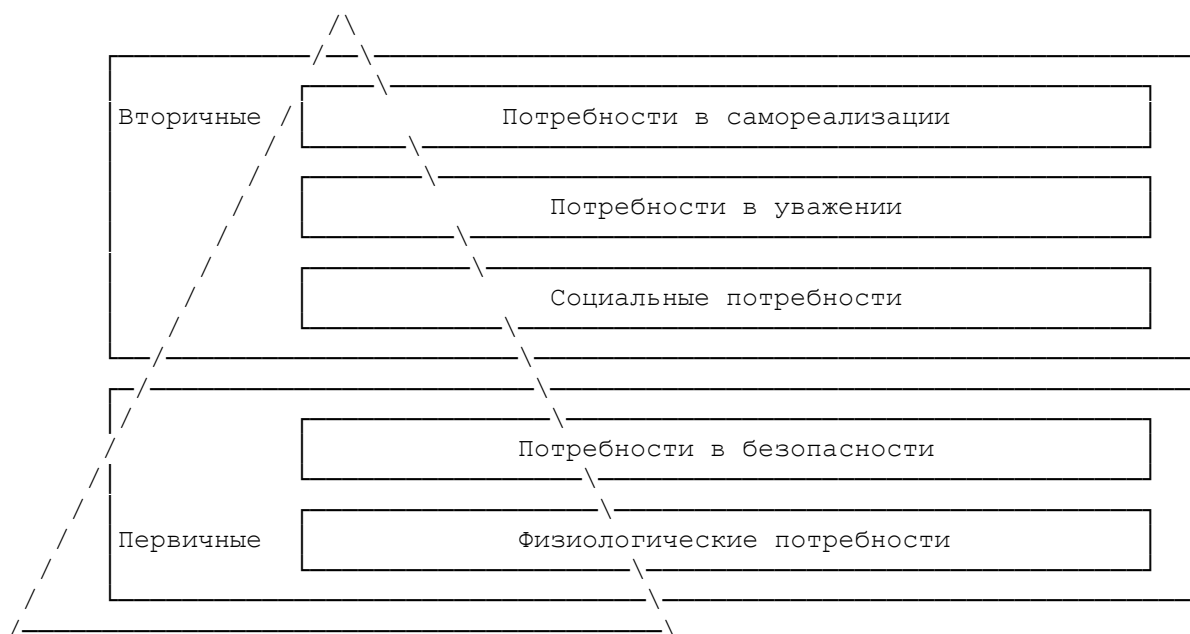


Рисунок 2 – Иерархия потребностей по А. Маслоу [9, 65]

Именно такое «пирамидальное» распределение потребностей и послужило основанием для широкого использования термина «пирамида потребностей». Распределение удовлетворения и степеней важности потребностей каждого конкретного человека может быть иным и не иметь пирамидального характера.

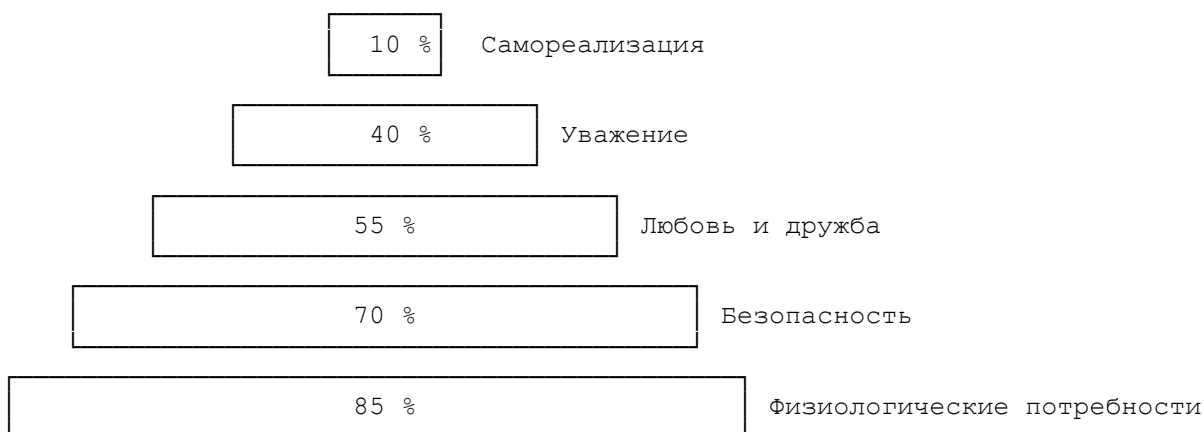


Рисунок 3 – «Пирамида» удовлетворения потребностей у среднестатистического американца (А. Маслоу, 1954) [9, 67]

Теория А. Маслоу показала, что люди имеют большой диапазон потребностей и мотивы их поведения зависят от активной в настоящий момент потребности. Поэтому для того чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.

Руководитель должен уметь оценивать движущие потребности своих

сотрудников для того, чтобы применять по отношению к ним верные инструменты мотивации.

Далее перечислены некоторые способы, используя которые менеджер может удовлетворять потребности высших уровней своих сотрудников.

Потребности в самореализации:

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Потребности в уважении:

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

3. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.

4. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

5. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

6. Обеспечивайте обучение и переподготовку, повышающие уровень компетентности.

Социальные потребности:

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

3. Проводите с подчиненными периодические совещания.

4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Следует отметить, что теория иерархии потребностей не раз

подвергалась критике. Многие ученые сходятся во мнении, что четкой пятиступенчатой иерархии потребностей не существует. Кроме того, проведенные позднее исследования показали, что удовлетворение одной потребности не обязательно приводит к активизации потребности более высокого уровня. Так, например, некоторые сотрудники, получив приемлемую заработную плату и условия труда, возможность общения и уважение со стороны коллег, не становятся мотивированными потребностью саморазвития и полной реализации своего творческого потенциала.

Тем не менее, теория иерархии потребностей позволяет менеджерам лучше понимать своих подчиненных и выбирать наиболее эффективные методы мотивации.

Теория Дэвида Мак-Клелланда:

Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: во власти, в успехе и в причастности. Причем, по мнению Мак-Клелланда, эти потребности не располагаются иерархично, а взаимно влияют друг на друга (рис. 4).



Рисунок 4 – Взаимовлияние потребностей по Д. Мак-Клелланду [20, 44]

Потребность во власти - это желание влиять на окружающих. Люди с выраженной потребностью во власти часто выбирают для себя профессию менеджера.

Потребность в успехе проявляется в стремлении ставить перед собой новые цели и достигать их более эффективно, чем ранее. Однако, по мнению Мак-Клелланда, люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, стараются избежать риска.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, общению. Таких людей привлекает работа, требующая общения и взаимодействия с другими людьми.

Применительно к профессии менеджера можно сделать следующий вывод: потребность властвования ради достижения цели с развитой потребностью соучастия и успеха дают хорошие результаты в работе руководителя.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга:

Американский психолог Фредерик Герцберг в конце 1950-х гг. разработал теорию мотивации, в которой выделил две группы потребностей (факторов), влияющих на мотивацию человека: гигиенические факторы и мотивирующие факторы – мотиваторы (табл. 1).

Таблица 1 – Гигиенические факторы и мотиваторы по Герцбергу [24, 27]

Гигиенический фактор	Мотиватор
Административная политика компании	Достижения
Условия труда	Повышение по службе
Зарплата	Признание заслуг
Межличностные отношения с начальниками	Ответственность
Степень контроля	Возможности для роста

Согласно теории Герцберга отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводят к неудовлетворенности человека своей работой. Однако их наличие в полном объеме не мотивирует человека к нужным действиям. В отличие от гигиенических факторов недостаток мотиваторов не снижает удовлетворенность людей своей работой, однако их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности работы (рис. 5).

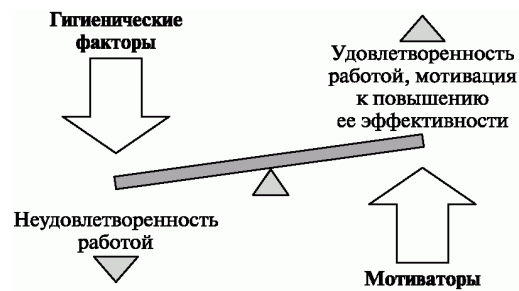


Рисунок 5 – Использование гигиенических факторов и мотиваторов [24, 47]

Первостепенное внимание должно уделяться причинам неудовлетворенности человека работой, и только потом, с помощью мотивирующих факторов, необходимо обеспечивать удовлетворенность и мотивацию к эффективному труду. Если менеджер будет делать это с помощью одних лишь гигиенических факторов, то не добьется повышения качества работы своих сотрудников.

Теория ожидания:

Теория ожидания разработана канадским психологом Виктором Врумом. Ее главной идеей является то, что наличие у человека активной потребности не является достаточным условием для его мотивации к эффективной работе или достижению цели. Человек должен ожидать, что выбранное им поведение приведет к удовлетворению его потребности. Таким образом, ключевым понятием этой теории является "ожидание", которое представляет собой оценку человеком вероятности какого-либо события. Например, студенты ожидают, что, успешно закончив колледж (университет), они смогут получить хорошую работу и перспективы карьерного роста.

Теория ожидания оперирует тремя факторами:

1. «Усилия – результаты» – ожидание того, что затраченные усилия дадут желаемый результат. Например, рабочий может ожидать, что если он в своей работе будет прилагать больше стараний, совершенствовать свои навыки, то он будет успевать произвести за рабочую смену больше качественной продукции, т.е. повысит производительность собственного труда.

2. «Результаты – вознаграждение» – ожидание определенного вознаграждения за результаты. Например, рабочий может ожидать, что повышение производительности его труда приведет к повышению его зарплаты, а перевыполнение плана – к премии. Однако если он не будет осознавать четкой взаимосвязи между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением, то его мотивация к труду ослабнет. Например, если рабочий знает по опыту своих коллег, что за повышение качества и количества производимой продукции руководство далеко не всегда повышает зарплату, то вероятность положительного исхода он будет оценивать как крайне низкую, следовательно, его мотивация к эффективному труду будет низкой.

3. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения. Валентность зависит от типа активной потребности человека. Например, рабочий может знать, что за повышение производительности труда ему повысят разряд и зарплату, но это никак не повлияет на его карьеру. Если же он при этом рассчитывал на повышение по службе (например, назначение на должность мастера), то валентность такого вознаграждения он будет считать для себя низкой, а значит, и мотивация к повышению производительности труда тоже будет низкой.

Таким образом, согласно теории ожидания высокая мотивация возможна лишь в том случае, когда высокие значения имеют все три показателя (рис. 6).

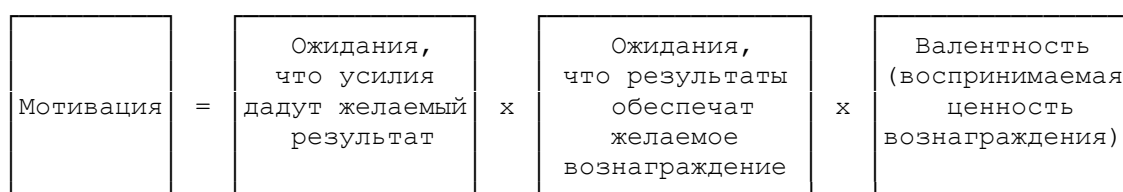


Рисунок 6 – Модель мотивации согласно теории ожидания В. Врума [24, 43]

Теория справедливости:

Теория справедливости предложена в 1963 г. американским психологом Джоном Стейси Адамсом. Она основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и

полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу (рис. 7).

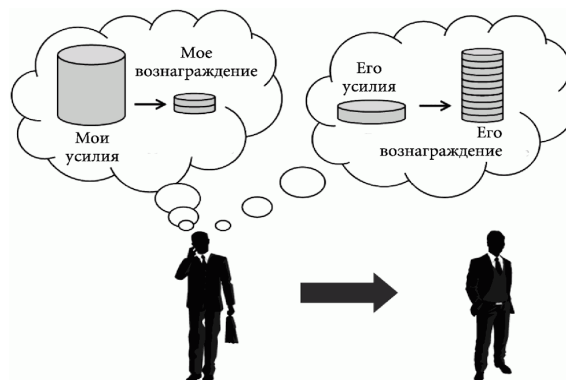


Рисунок 7 – Сравнение отношения «усилия/вознаграждение» [28, 61]

Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость:

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).
2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).
3. Изменение самооценки (снижение самоуверенности).
4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.
5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).
6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Таким образом, опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия.

Концепция трудовой мотивации В. Герчикова:

Российский ученый, профессор Владимир Герчиков разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.

В.И. Герчиков учил: не стоит мотивировать персонал вообще, он – разный. А разница эта проходит по разным типам внутренней мотивации. Открытие феномена внутренней мотивации произвело переворот в управлении людьми. Выяснилось, что им в организации нужно совсем не одно и то же.

Окончательно типологическая модель трудовой мотивации

сформировалась в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации (табл. 2).

Таблица 2 – Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову [30, 53]

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможности доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако "хозяином" очень сложно управлять - он не терпит, когда им командуют	Работник патристического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его заслуг, нежели деньги или престижность работы	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое название данного типа - избежательный

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений (табл. 3).

2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает (табл. 4).

Таблица 3 – Виды стимулирования сотрудников с различными типами мотивации [30, 55]

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

В наши дни открытие В.И. Герчикова широко используют консультанты по управлению, службы персонала и руководители организаций.

Стремление работника выполнить свои трудовые обязанности максимально эффективно означает высокую степень лояльности своей компании.

Таблица 4 – Соответствие типов мотивации видам деятельности [30, 54]

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная, избегательная (люмпенская)
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший руководитель	Генеральный директор	Хозяйская

Этого можно добиться, когда каждый сотрудник будет уверен, что руководство понимает и учитывает его потребности. Любому человеку важно осознавать, что его интересы и пожелания учитываются менеджментом компании. Поэтому система трудовой мотивации будет эффективна, если выполняются два условия:

- имеется достоверная информация о потребностях и ценностях работников;
- условия работы позволяют удовлетворить личные потребности и достичь своих целей каждому сотруднику.

Важно выполнение этих двух условий, поскольку система мотивации, построенная на ошибочном представлении об истинных потребностях сотрудников, эффективной не будет, так же как и при отсутствии адаптации условий труда к известным руководству потребностям коллектива.

В задачи HR-менеджмента, занимающегося системой мотивации, входит мониторинг потребностей сотрудников, ведь цели и ценности рабочего коллектива могут со временем изменяться, а также поиск и выбор методов выявления этих потребностей.

Мотивация и стимулирование персонала – двунаправленное действие, чтобы побудить сотрудников трудиться продуктивнее. [31. С. 33] Рассмотрим, в чем различия между мотивацией и стимулированием персонала.

В классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией.

Мотивация и стимулирование персонала могут рассматриваться как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. [31. С. 32] При этом цели персонала согласуются с целями и задачами организации. Одновременно с этим, мотивация и стимулирование понимаются и как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности трудовой деятельности персонала. [31. С. 32]

В определении сочетаются два основных вектора, которые руководство предприятия обычно принимает в качестве тождественных: мотивация и стимулирование. Но по сути своей, мотивация и стимулирование – это разные вещи, хотя и направлены на достижение единой цели – повышения эффективности работы персонала.

Следует разобраться, в чем состоит отличие мотивации от стимулирования. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает. [31. С. 32]

Процесс удовлетворения потребностей – мотивационная политика, которую выстраивают управленцы организации, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала компании. Стимулирование персонала всегда дополняет мотивационную политику организации; это

средство удовлетворения конкретных потребностей работников, в основном материальных. [31. С. 33]

В деятельности любого менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал компании исполнял свои рабочие обязанности в соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала. Корпоративная культура как мотивирующий фактор тоже должна учитываться. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному согласованию интересов работников и организации, помогает разработать систему мотивации для сотрудников.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия, способствующие повышению трудовой активности персонала. Принимая в расчет то, что персонал современных организаций и предприятий гораздо более образован и обеспечен, нежели работники прошлых десятилетий, его трудовую активность сложнее мотивировать.

Потерять мотивацию может любой сотрудник.

Стимулирование мотивации персонала организации может выражаться в виде системных мер внешней поддержки со стороны руководства, в результате которых активность и качество трудовых усилий сотрудников повышается. Стимул может быть как позитивным (вознаграждения и поощрения), так и негативным (карающие санкции и угрозы их применения). [31. С. 33]

Стимулирование работников – внешняя материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, стимулирование одновременно выполняет и нематериальную функцию, с помощью которой работающий человек реализует себя как личность. [31. С. 33]

Стимулирование как вознаграждение побуждает человека повышать эффективности работы. А вознаграждение в совокупности с мотивацией несет в себе более широкое понимание, чем просто деньги или подарки, с которыми

чаще всего ассоциируется этот термин. Под вознаграждением работник понимает все, что считает значимым для себя.

Стимулирование ориентирует персонал на фактическую структуру его ценностных устремлений и интересов, что способствует более полной реализации трудового потенциала коллектива организации.

Мотивация персонала – стратегическая линия организации, направленная на достижение целей, стоящих и перед работниками, и перед организацией. [31. С. 33] К примеру, желает сотрудник построить деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет фирмы, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

В тоже время мотивация и стимулирование как методы управления персоналом разнятся по своей направленности. И если метод мотивации имеет четкую направленность на изменение сложившейся ситуации, то стимулирование закрепляет существующее положение. При этом мотивация и стимулирование персонала взаимно дополняют друг друга.

Грамотно разработанная система мотивации позволяет одновременно удовлетворить потребности как компании, так и сотрудников. Но создание эффективной системы мотивации – кропотливая и творческая задача, для решения которой требуется учесть много факторов.

Каждому руководителю, заинтересованному в том, чтобы все его сотрудники работали с полной отдачей сил и использовали весь свой профессиональный и личностный потенциал, известно основное правило мотивации. Оно заключается в том, чтобы стратегические цели, стоящие перед компанией, совпадали с целями ее сотрудников. Это совпадение призвана обеспечить правильная система мотивации персонала в компании. Поэтому и руководители, и менеджеры по работе с персоналом хорошо знакомы с основными теориями мотивации, стараются внедрить в жизнь стимулирующие персонал системы, в основе которых лежит пирамида Маслоу или тезисы Герцберга.

Эффективные и широко применяемые на практике в иностранных компаниях теории, в том числе и широко внедряемые коэффициенты эффективности KPI, почему-то перестают работать в российских реалиях. Анализируя положение дел в России, американская консалтинговая компания Boston Consulting Group отмечает: «Мотивация с помощью ключевых показателей эффективности (KPI) для России сравнительно новый опыт. Во многих компаниях она внедрена, но эффект от этого невелик».

Менеджеры по мотивации отмечают, что с относительным ростом заработной платы, характерной для последнего десятилетия, традиционный стимул – деньги – также теряют свою мотивирующую роль. Они, конечно, необходимы для удовлетворения основных потребностей человека, которые можно отнести к физиологическим: в хорошем питании, надежной крыше над головой, образовании, безопасности. Но, когда эти потребности уже удовлетворены, высокая заработная плата уже перестает быть основным стимулом, и требуется использовать другие мотивирующие факторы, чтобы интерес сотрудника к исполнению своих обязанностей сохранялся на высоком уровне. Неэффективность систем мотивации некоторые руководители склонны объяснять русским менталитетом. Действенный мотиватор для отечественных работников был предложен еще Петром I, который писал: «А кто прожекты будет абы как ляпать...чина лишу и кнутом драть велю». Но в наше время метод кнута и пряника потерял свою актуальность и вопрос о том, почему не работает мотивация персонала, скорее связан с ошибками управления.

Система мотивации просто копируется без учета тех стимулирующих факторов, которые оказывают влияние на деятельность каждого из них и всего персонала предприятия в целом, а также индивидуальных потребностей сотрудников.

Причина 1: Не учитываются разные группы стимулирующих факторов. Большинство систем мотивации, внедренных на российских предприятиях, при использовании как материальных, так и нематериальных стимулов не учитывают все группы стимулирующих факторов, которые содержат трудовые

отношения. Как правило, учитывается только одна группа из всех – стимулирование по основным показателям труда, характерным для специфики деятельности компании, в то время как стимулировать работника можно и по тому, насколько он:

- осваивает эффективные и инновационные методы работы;
- использует гибкие и рациональные технологии;
- исполнительен и ответственен;
- соблюдает трудовую дисциплину;
- взаимодействует с коллегами по работе;
- лоялен по отношению к компании и руководителям;
- использует эффективные методы управления (для руководителей).

Существующие инструменты материального стимулирования – повременная, сдельная, на основе KPI – не работают или неэффективны. Повременная или окладная система оплаты вообще не является мотивирующей, а две другие учитывают только выработку и не принимают во внимание перечисленные выше остальные группы факторов стимулирования. Если взять для примера японские или германские предприятия, считающиеся эталоном, можно отметить, что высокая и рациональная организационная культура, которая отличает их персонал, сформирована благодаря тому, что в качестве стимулов задействованы все перечисленные группы факторов.

Причина 2: Не принимаются во внимание реальные потребности сотрудников. Другой распространенной причиной, по которой мотивация персонала не работает или оказывается малоэффективной, является то, что в системе стимулов не объединены цели компании с целями и потребностями ее сотрудников. Чтобы исправить это, необходимо выявить потребности работников и выяснить, как они понимают стратегические цели, стоящие перед компанией и цели их трудовой деятельности. После этого нужно провести разъяснительную работу, чтобы сотрудники смогли увидеть взаимосвязь между процветанием компании и удовлетворением их потребностей, то есть развитием

и процветанием их самих и их семей. Пусть сотрудники компании сами предложили систему стимулов, которые бы мотивировали их.

Менеджерам по персоналу останется только систематизировать предложения и разработать такую систему мотивации, которая бы оптимально соответствовала интересам и компании, и ее сотрудников. Здесь в полной мере работает теория ожидания Врума, которая гласит, что мотивационный эффект будет самым большим в том случае, когда ожидания субъекта будут удовлетворены в наибольшей степени.

Но основной ошибкой руководителей компаний, значительно снижающей эффективность даже самой действенной системы мотивации, является непонимание того, что отношения с наемными работниками – двусторонние. Обязательства, прописанные в трудовом договоре, обязательны для исполнения обеими сторонами. Когда на предприятии систематически нарушаются сроки выплаты вознаграждения или распределяется оно несправедливо, не исполняются нормы Трудового кодекса и сотрудники не обеспечиваются достойными условиями труда и отдыха, система мотивации персонала работать, как задумывалось, не будет.

Кроме того, нужно помнить, что материальная стимуляция для сотрудников, субъектов управления, всегда будет на приоритетных местах. Поэтому нематериальную мотивацию в качестве эффективного ресурса управления можно использовать только в том случае, когда материальные потребности персонала удовлетворены на 75-80 %. Для предприятий, где это отношение ниже, характерна высокая текучесть.

1.2 Инструменты материальной мотивации

Мотивация персонала – важнейшая задача, которая стоит перед системой управления кадрами любого предприятия. В успешном решении ее заинтересовано как руководство, целью которого является повышение производительности труда и прибыли, так и сами работники, желающие, чтобы их труд адекватно оценивался. Мотивировать персонал можно материальными и нематериальными стимулами. [3, 37] К нематериальным методам мотивации относятся общественное признание, стабильность, перспектива карьерного и профессионального роста, качество труда, благоприятный морально-психологический климат в коллективе и пр. К методам материального финансового стимулирования можно отнести заработную плату; доплаты, бонусы, премии и льготы; возможность участия в прибылях компании. Для материального стимулирования используются и нефинансовые методы: оплачиваемое медицинское и санаторное обслуживание; оплачиваемый проезд и телефон; ценные подарки; бесплатные обеды и пр.

Система материальной мотивации использует постоянные и переменные стимулы. К постоянным относится заработная плата или сумма оплаты труда по договору. К переменным – стимулы-награды, получение которых связано с выполнением каких-то условий, например:

- продуктивный, ударный труд;
- перевыполнение нормативов;
- получение дополнительной прибыли;
- общественно-признанные заслуги.

Как раз переменные материальные стимулы, если их правильно использовать, и являются тем основным инструментом, с помощью которого можно, не переплачивая, добиваться от сотрудников предприятия максимальной отдачи.

Материальная мотивация с помощью постоянных стимулов – повышения заработной платы является самым простым способом стимулирования, но работодателю следует помнить, что она имеет краткосрочный эффект. Уже через два-три месяца сотрудник, которому повысили заработную плату, перестанет считать ее высокой и начнет воспринимать как свою реальную стоимость, она перестанет быть стимулом до очередного повышения. В результате, через некоторое время, для поддержания мотивации на должном уровне, работодателю придется переплачивать, т.е. сотрудники будут получать заработную плату выше, чем их реальный вклад в производство.

А вот переменная составляющая материальной стимуляции позволит поддерживать интерес к эффективному труду постоянно, а не от одного повышения зарплаты до другого. Для этого важно, чтобы выполнялись некоторые требования.

Вознаграждение должно зависеть от исполнения и даваться по его итогам. Персонал должен видеть четкую взаимосвязь – чем быстрее и качественнее исполнена работа, тем выше будет вознаграждение. Если награда плохо коррелируется с реальными результатами деятельности, уменьшается качество и удовлетворенность трудом, увеличивается количество прогулов, повышается текучесть кадров.

Вознаграждение должно быть справедливым, на практике это означает, что различия в оплате объясняются различиями в опыте и квалификации, способностях, вложенных усилиях. «Уравниловка» способна свести к нулю весь мотивирующий эффект от вознаграждения.

Вознаграждение должно быть адекватным вложенным работником усилиям, достаточным для удовлетворения его потребностей, переплата снижает мотивацию и заставляет «работать спустя рукава».

Система распределения материальных стимулов должна быть очевидной, понятной и ясной для сотрудников. Это правило особенно важно соблюдать, если речь идет о переменных, дополнительных стимулах. Каждый

работник должен быть уверен, что его старания и усилия не останутся незамеченными и будут справедливо вознаграждены.

Специалисты выделяют три основных критерия, руководствоваться которыми следует при разработке системы оплаты труда. Во-первых, форма вознаграждения должна максимально соответствовать тому, что работники надеются получить в обмен своих затраченных усилий. Поэтому главной задачей менеджера является точное определение ожиданий работников. К примеру, надежда на дружелюбные отношения с коллегами по работе не может быть удовлетворена с помощью системы оплаты труда, в то время как ожидания продвижения могут быть удовлетворены, только если создана открытая и логичная система карьерного роста.

Во-вторых, система оплаты труда должна быть понятна, не вызывать у работников недоверия. Учитывая эти общие положения, на которых строится система оплаты труда, менеджер должен определить детали и специфические аспекты на основе задач, решаемых при помощи материального стимулирования. [32]

Если, например, его целью является удовлетворение экономических потребностей, тогда главной проблемой окажется точное определение экономических ожиданий персонала, при этом дифференциация будет относительно невелика. Если задачей является мотивация определенной модели поведения — повышение качества работы с клиентами, проявление инициативы и так далее, — то в этом случае система оплаты должна быть более дифференцированной.

Система материальной мотивации на предприятии должна быть реализована таким образом, чтобы каждый сотрудник четко понимал: его производительный и эффективный труд гарантирует ему повышение качества жизни. Часто финансовая мотивация не дает нужного результата, поскольку многие работающие выплачивают кредиты и ипотеки, копят на приобретение жилья или улучшение жилищных условий и т.п. В таких случаях увеличение количества денег все равно никак не сказывается на улучшении качества их

жизни. Для таких категорий сотрудников особенно значимой станет мотивация с помощью нефинансовых методов, которая позволит им ощутить прямую связь между их вкладом в работу и улучшением качества жизни.

Во многих случаях использование нефинансовых методов нематериальной стимуляции экономически более выгодно для компании, хоть и обходятся они недешево. Так, например, многие организации, особенно кредитные, предоставляют своим сотрудникам возможность пользоваться льготными вкладами и кредитами, долгосрочными займами, оказывают помощь в приобретении или улучшении жилья. Некоторые обеспечивают сотрудников абонеменами в спортивные и тренажерные залы, предоставляют места в корпоративные детские сады и летние лагеря. Почти у всех компаний имеется возможность повысить уровень мотивации сотрудников, продавая им собственную продукцию со скидками, предоставляя дополнительные выходные, оплачиваемые или неоплачиваемые дни к отпуску.

Важно помнить, что как таковые, деньги для сотрудников имеют только номинальную ценность, и большее значение для них будет иметь проявление заботы и внимания, которые можно продемонстрировать с помощью нефинансовых методов материальной мотивации. Грамотное управление материальной мотивацией позволит постоянно поддерживать ее на достаточно высоком уровне, не затрачивая на это дополнительные средства.

1.3 Инструменты нематериальной мотивации

На первый взгляд, кажется, что нематериальная мотивация исключает денежный момент. Например, с точки зрения работника это купленные для него работодателем услуги, например, ДМС, корпоративный транспорт до офиса компании, питание и др. Однако, на взгляд работодателя, нематериальная мотивация сотрудников – это еще одна статья расходов в бюджете на персонал. Разберемся, из чего она состоит, и как материальная и нематериальная мотивация персонала связаны между собой.

Для начала разберем виды нематериальной мотивации по категориям персонала (таблица 5).

Таблица 5 – Нематериальные методы мотивации персонала [30, 70]

Категория персонала	Виды нематериальной мотивации	Эффективность
Топ-менеджеры и ключевые сотрудники	- Расширенный социальный пакет: ДМС для менеджера и членов его семьи, служебный автомобиль с водителем, кредитование на льготных условиях, оплата аренды жилья, опции пакета для менеджеров среднего звена. - Расширенные полномочия, самостоятельность при принятии решения, интересные проекты. - Символы статуса (кабинет с табличкой на двери, персональный помощник и пр.)	Воспринимается как само собой разумеющееся. Большой эффект оказывает на сотрудников, недавно перешедших в разряд топ-менеджеров или ключевых специалистов
Менеджеры среднего звена и специалисты	- Стандартный социальный пакет: оплата ГСМ, амортизация автомобиля, фитнес, корпоративная мобильная связь, ДМС, оплата проезда к месту работы, талоны на питание, дополнительные пенсионные отчисления, обучение за счет работодателя. - Корпоративы (с подарками), совместный отдых. - Возможность участия в благотворительной деятельности. - Корпоративные конкурсы (в качестве призов – билеты в театр,	Эффект достигается, если сотрудник имеет возможность выбрать наиболее подходящие для него составляющие социального пакета (принцип кафетерия).

	грамоты, церемонии награждения)	
Технический (обслуживающий) персонал	ДМС, питание, проезд к месту работы	Достаточно эффективные средства

Например, для менеджеров среднего звена и специалистов чаще всего используют такие способы нематериальной мотивации персонала:

- оплата горюче-смазочных материалов;
- амортизация имущества, используемого в служебных целях, например, автомобиля;
- абонемент в фитнес-клуб;
- оплачиваемая мобильная связь и др. [30, 68]

Примеры нематериальной мотивации персонала представлены в таблице 5.

Нематериальная мотивация сотрудников во многом зависит от того, какому сценарию в поведении следует работник. Распознав сценарную ситуацию, можно мотивировать сотрудника без лишних капиталовложений со стороны работодателя. Буквально одними словами. Разберем, какая нематериальная мотивация (приемы, слова) существует для разных сценариев в поведении.

Сценарий «Чрезмерная нагрузка». Сотрудник постоянно жалуется на большую загрузку. Возникает такое ощущение, что он делает сверхработу. Вечно ноет, как он устает, что ему никто не помогают. Все сваливают на него свои проблемы и задачи. Скрытая причина такого поведения – желание признания собственной значимости. Поэтому будет неправильным в отношении данного сотрудника:

- давать советы по эффективному планированию времени;
- не обсуждать тему и оставлять все, как есть;
- объяснять, что есть люди, более занятые, чем он. [30, 72]

Правильная реакция на данное поведение – подчеркивать значимость сотрудника, хвалить за успехи.

Сценарий «Тотальное непонимание». Сотрудник утверждает, что никто его не понимает. Он постоянно пытается разъяснить свою позицию, зудит по причине и без. Надоедает и мешает окружающим его коллегам, поэтому его считают занудой и не слушают. Скрытая причина поведения работника – личностные комплексы и жизненные проблемы, потребность в сочувствии. Такому сотруднику нельзя:

- говорить, что его проблемы – не заслуживают такого пристального внимания;
- приводить свой личный пример «еще большего непонимания» со стороны других людей. [30, 71]

Нематериальная мотивация в данном случае такая. Можно посочувствовать работнику, подтвердить, что в жизни часто встречается непонимание со стороны окружающих людей, в том числе и коллег.

Сценарий «Непосильное задание». Сотрудник заранее утверждает, что с заданием не справится. Ведет себя неуверенно, боится взять ответственность на себя. Скрытая причина поведения – низкая самооценка сотрудника. На сотрудника не подействует позитивно, если:

- сказать, что все прекрасно получится;
- открыто обвинить его в непрофессионализме;
- демонстративно приостановить на время выполнение задания. [30, 73]

Лучше сделать так: поблагодарить сотрудника за его прогнозы и предостережения. И все-таки предложить ему попробовать выполнение задание. Успокоить на случай возможных ошибок.

Сценарий «А вот раньше... ». Сотрудник часто рассказывает о прежних временах, когда коллеги были более профессиональные, компания уважительно относились к работникам и пр. Скрытая причина: неуверенность в себе. При таком сценарии в поведении не стоит:

- сравнить, чем отличаются молодое поколение работников и «старожила»;

- нивелировать значение заслуг работника перед компанией. [30, 74]

Нематериальная мотивация такого сотрудника заключается в следующем. Нужно подчеркнуть его значимость как сотрудника, похвалить за прошлые успехи, и при этом побудить к дальнейшему развитию.

Нематериальная мотивация персонала станет эффективным инструментом управления, если работа по стимулированию сотрудников проводится системно, планоно, с оценкой полученных результатов и корректировкой недочетов. [26, 22]

Создание системы нематериальной мотивации состоит из следующих шагов:

Шаг 1. Оцениваем финансовые возможности компании. Нематериальная мотивация сотрудников требует не только отдельной строки в бюджете расходов на персонал. Затраты должны быть максимально конкретизированы.

Шаг 2. Анализируем способы нематериальной мотивации. Изучаем специфику персонала, рассматриваем сложившиеся традиции.

Шаг 3. Выбираем средства нематериальной мотивации, которые мы можем предложить сотрудникам (и которые будут отвечать их потребностям).

Шаг 4. Распределяем сотрудников по группам. Группируем по признаку нематериального стимулирования, составляем для каждой группы социальный и компенсационный пакет.

Шаг 5. Детализируем схемы нематериальной мотивации. Разрабатываем проект положения о нематериальной мотивации.

Шаг 6. Апробируем и внедряем новую систему. Информируем работников о новых возможностях, утверждаем положение о нематериальной мотивации. [32]

Выделим наиболее простые и удобные способы нематериальной мотивации:

1. Мотивирующие совещания, планерки, «летучки».
2. Поздравление со знаменательными датами.

3. Обучение тоже может стать хорошим методом нематериальной мотивации персонала.

4. Право выбора.

5. Возможность обратной связи.

6. Оборудование места для отдыха.

7. Информирование о достижениях и оценках отличившихся работников.

8. Конкурсы и соревнования.

9. Личный или персональный рабочий участок.

10. Скидки на услуги или товары компании.

11. Поощрительные корпоративные мероприятия. [32]

Эмоциональный подъем подчиненных – это самая лучшая нематериальная мотивация в организации для качественных результатов. В современных условиях, когда часто приходится экономить и снижать затраты, нематериальная мотивация сотрудников в компании возможна и необходима, это повышает лояльность, укрепляет командный дух, это недорого и быстро приносит плоды — сотрудники получают удовольствие от труда. А это значит, что они будут снова и снова стремиться в компанию и работать лучше.

Таким образом, в классическом понимании мотивация в менеджменте – это процесс побуждения себя, а также других работников к эффективной деятельности для достижения личных целей и целей, стоящих перед организацией. Мотивация персонала – это, в первую очередь, осознанное личное побуждение к активным действиям, направленным на достижение поставленных целей. Основой мотивации являются потребности (физиологические, ценностные, духовно-нравственные и другие). Необходимо знать и учитывать, что побуждающий к активным действиям импульс после первичного удовлетворения любой потребности на некоторое время заметно затухает.

Процесс удовлетворения потребностей – мотивационная политика, которую выстраивают управленцы организации, руководствуясь известными им интересами и потребностями персонала компании

В деятельности любого менеджера мотивация служит основным фактором воздействия на персонал организации. И ее сущность заключается в том, чтобы персонал компании исполнял свои рабочие обязанности в соответствии с принятыми управленческими решениями. Руководству важно знать факторы мотивации персонала. Именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации способствует успешному согласованию интересов работников и организации, помогает разработать систему мотивации для сотрудников.

Руководители любой компании для обеспечения ее успешного функционирования должны целенаправленно и системно создавать условия, способствующие повышению трудовой активности персонала.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

2.1 Общая характеристика ПАО «СБЕРБАНК России»

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,6 % совокупных банковских активов (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9 % вкладов населения, 37,7 % кредитов физическим лицам и 32,7 % кредитов юридическим лицам (по состоянию на 1 августа 2015 года).

Сбербанк сегодня – это 16 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Число розничных клиентов Сбербанка в России превышает 127 млн. человек и 10 млн. за ее пределами, количество корпоративных клиентов Группы более 1,1 млн. в 22 странах присутствия.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Все розничные кредиты в Сбербанке выдаются по технологии «Кредитная фабрика», созданной для эффективной оценки кредитных рисков и обеспечения высокого качества кредитного портфеля.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 24 млн. активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 1 млн. активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 24 млн. активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт. Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 33 % корпоративного кредитного портфеля банка. Оставшаяся часть – это кредитование крупных и крупнейших корпоративных клиентов.

Группа Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

В 2014 году более 250 тыс. человек прошли обучение по корпоративным программам, включая совместные программы для руководителей с ведущими мировыми бизнес-школами.

Ценности Сбербанка – основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Миссия банка определяет смысл и содержание деятельности Сбербанка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Наши клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель наших устремлений – стать одной из лучших финансовых компаний мира – и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

2.2 Характеристика персонала ПАО «СБЕРБАНК России»

Рассмотрим кадровый состав в Самарском отделении ПАО «СБЕРБАНК России».

В течение анализируемого периода численность персонала ПАО «СБЕРБАНК России» увеличилась на 5 человек, в разрезе категорий рост персонала произошел только в категории «рядовые работники» - на 6 человек, число специалистов уменьшилось на 1, количество руководителей осталось неизменным (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика состава персонала ПАО «СБЕРБАНК России»

Категория персонала	Период			Изменение 2013/2015 гг.	
	2013	2014	2015	чел.	%
Руководители	5	5	5	0	100
Специалисты	4	4	3	-1	75
Рядовые работники	142	140	148	+6	104
Итого	151	149	156	+5	103

Примечание: Источник – данные предприятия.

Рассмотрим, как при этом изменилась структура персонала по категориям (таблица 6).

Таблица 6 – Численный состав и структура персонала

Категория персонала	2013		2014		2015	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Руководители	5	3,3	5	3,3	5	3,2
Специалисты	4	2,7	4	2,7	3	1,9
Рядовые работники	142	94	140	94	148	94,9
Итого	151	100,0	149	100,0	156	100,0

Примечание: Источник – данные предприятия.

Таким образом, доля руководителей и специалистов за 2013-2015 гг. стала ниже в общем количестве персонала ПАО «СБЕРБАНК России», при этом доля рядовых сотрудников в общей структуре персонала увеличилась на 0,9 %.

Данная прослеживаемая тенденция снижения специалистов ПАО «СБЕРБАНК России» может отрицательно сказаться на рабочем процессе, так как от наличия специалистов в большей степени зависит осуществление работы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала ПАО «СБЕРБАНК России» (таблица 7). Большую долю занимают работники в возрасте от 45 до 55 лет. В 2015 г. такого персонала такой возрастной категории было 29,06 % (рисунок 8).

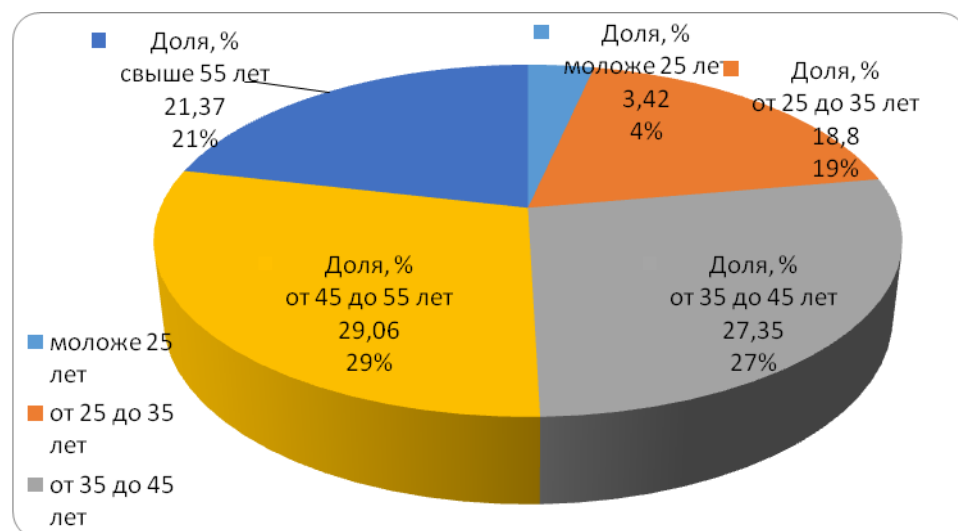


Рисунок 8 – Категории персонала по возрасту в 2015 году

Примечание: Источник – данные предприятия.

Таблица 7 – Структура персонала по возрасту

Категория персонала	2013 г, доля, %	2014 г, доля, %	2015 г, доля, %
Моложе 25 лет	2,85	3,14	3,42
От 25 до 35 лет	19,36	19,12	18,80
От 35 до 45 лет	27,33	27,33	27,35
От 45 до 55 лет	29,1	29,08	29,06
Свыше 55 лет	21,36	21,33	21,37
Итого	100,0	100,0	100,0

Примечание: Источник – данные предприятия.

На втором месте – сотрудники среднего возраста, от 35 до 45 лет, которых в ПАО «СБЕРБАНК России» - 27 %. Третья по объему группа – сотрудники старше 55 лет, в общей численности они занимают пятую часть.

Сотрудников, принадлежащих к категории 25-35 лет и моложе 25 лет – по сравнению с остальными категориями – меньше всего в организации – им принадлежит 18 % и 3 % соответственно.

Проведем анализ структуры работников ПАО «СБЕРБАНК России» по образованию (таблица 8).

Таблица 8 – Структура персонала по образованию

Образование	Доля, %
Среднее специальное	35,90
Неполное высшее	16,24
Высшее	41,03
Более одного высшего образования	6,84

Итого	100
-------	-----

Примечание: Источник – данные предприятия.

У большей части работников ПАО «СБЕРБАНК России» - высшее образование, их доля в общей численности персонала составляет 41 % (48 человек в 2015 году). Более 1 высшего образования получено у 6 % персонала, а неполное высшее образование – только у 16 %. Также, наиболее многочисленную группу составляет персонал со средним специальным образованием – 35,90 %.

Таким образом, в ПАО «СБЕРБАНК России» наибольшая часть персонала имеет высшее образование, что позволяет успешно осуществлять производственный процесс. В связи с этим можно сделать вывод о том, что фактический уровень образования в организации находится на достаточно высоком уровне. Поэтому на предприятии остро стоит вопрос развития и карьерного роста персонала.

Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по стажу работы

Стаж работы на предприятии	Доля, %
До 1 года	42,8
От 1 года до 3 лет	26,0
Свыше 3 лет	31,2
Итого	100,0

Примечание: Источник – данные предприятия.

На основе данных таблицы 10 мы видим, что 42,8 % персонала имеет стаж работы в организации ПАО «СБЕРБАНК России» - до 1 года, отсюда мы можем сделать вывод, что в организации не развита система адаптации персонала, либо система отбора персонала в организацию нерациональна.

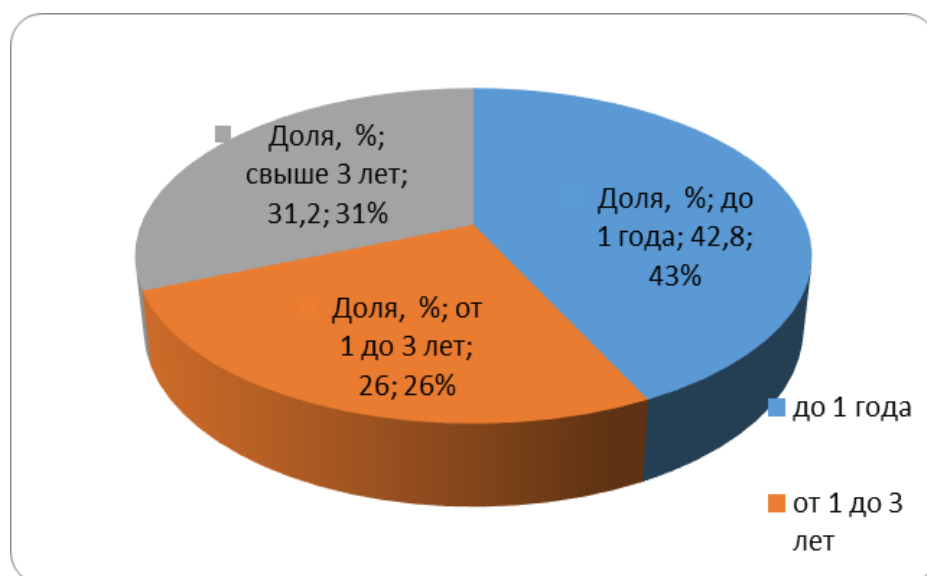


Рисунок 9 – Состав персонала ПАО «СБЕРБАНК России» по стажу работы

Примечание: Источник – данные предприятия.

Для проведения более подробного анализа состояния трудового потенциала ПАО «СБЕРБАНК России» необходимо провести анализ показателей движения персонала за период 2013-2015 гг. (таблица 10).

Таблица 10 – Основные показатели движения персонала ПАО «СБЕРБАНК России»

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Количество принятых работников	28	32	44
Количество уволенных работников:	22	24	36
- по собственному желанию	12	13	18
- за нарушение дисциплины	5	3	8
- в связи с уходом на пенсию	5	8	10
Коэффициент оборачиваемости общий:	0,50	0,51	0,69
- по приему	0,28	0,29	0,38
- по выбытию	0,22	0,22	0,31

Примечание: Источник – данные предприятия.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что число принятых работников значительно превышает число уволенных, что говорит об увеличении числа работающих.

Коэффициент оборачиваемости по выбытию имеет тенденцию роста, что является негативной динамикой: если в 2013 г. на 1 работника выбывало 0,22, то в 2015 г. коэффициент составил уже – 0,31.

Коэффициент оборачиваемости по приему ежегодно увеличивается с 0,28 в 2013 году, до 0,38 – в 2015 году, что подтверждает факт роста количества персонала ПАО «СБЕРБАНК России».

Общее состояние персонала ПАО «СБЕРБАНК России» следует расценивать как положительное. У персонала есть свои преимущества, но есть и недостатки, на которые следует обратить внимание:

1. Большое количество увольнений по собственному желанию и за трудовые нарушения, и как следствие – высокий уровень текучести персонала.
2. Преобладание сотрудников предпенсионного возраста и низкая доля молодых специалистов, обладающих прогрессивным образованием.
3. Большая часть персонала увольняются на первом году работы, не успев полностью адаптироваться и приспособиться к компании.

В ПАО «СБЕРБАНК России» функции управления персоналом осуществляет отдел управления персоналом. Руководит отделом начальник, у него в подчинении находятся менеджеры по персоналу.

Рассмотрим схему управления персоналом на предприятии.

На рисунке 10 представлена общая схема управления.

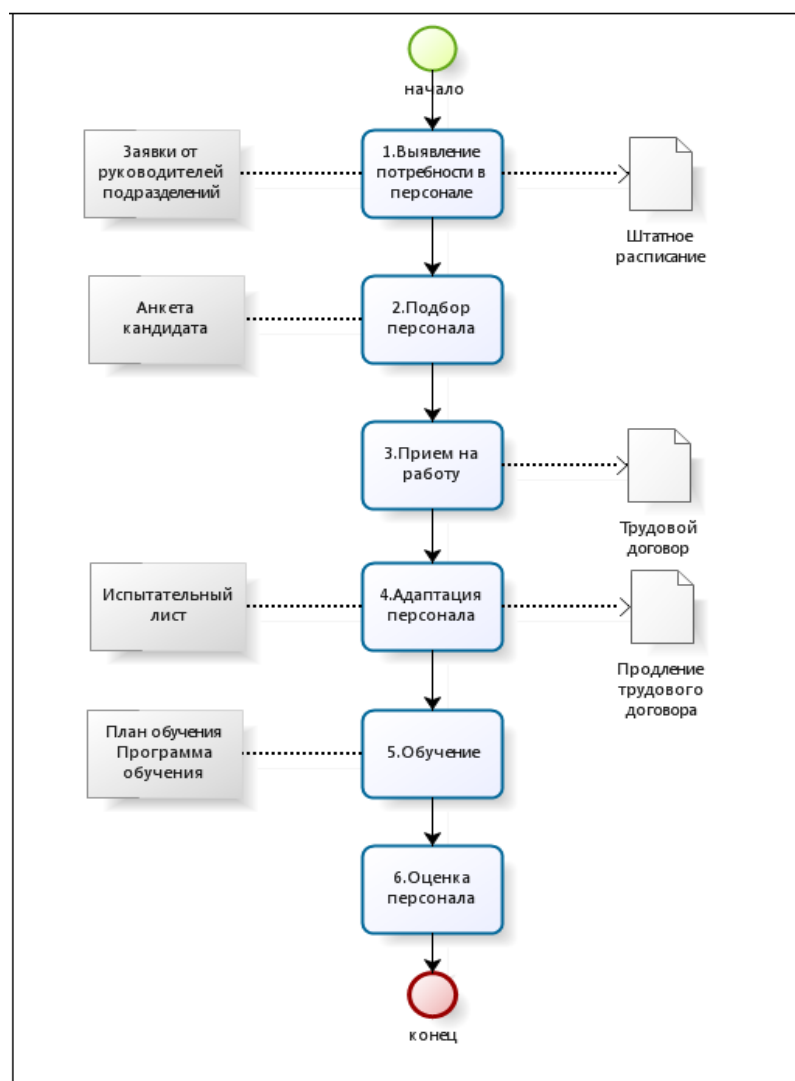


Рисунок 10 – Система управления персоналом предприятия

Описание процессов представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы процесса «Управление персоналом»

Наименование	Регламент выполнения	Документы
Выявление потребности в персонале	Менеджер по персоналу на основании заявок от руководителей на подбор персонала и утвержденного начальником штатного расписания размещает открытые вакансии в СМИ.	Заявка на подбор персонала Штатное расписание
Подбор персонала	Выбор кандидата определяется после проведения собеседования.	Анкета кандидата
Прием на работу	Менеджер по персоналу выдает кандидату «бегунок» для приема на работу. После прохождения всех процедур и возвращения кандидата Менеджер по персоналу оформляет трудовой договор.	Трудовой договор Личная карточка Контрольный лист «бегунок»

Продолжение табл. 11

Наименование	Регламент выполнения	Документы
--------------	----------------------	-----------

Адаптация персонала	Рассматривается ниже	
Мотивация	Установлена повременно-премиальная система оплаты труда. На предприятии выплачиваются ежемесячные и разовые премии.	Положение о мотивации
Обучение	План обучения персонала на будущий год разрабатывается менеджером по персоналу до 25 декабря текущего года на основании заявок руководителей подразделений и согласовывается с начальником.	
Аттестация	В соответствии с графиком аттестации собирается комиссия для оценки квалификации работников. Данные заносятся в личное дело.	Положение по аттестации персонала
Управление деловой карьерой	В Сбербанке не подкреплены активной работой несколько этапов процесса управления деловой карьерой. Рассмотрим подробнее: – Политика в области управления карьерой проводится через разработку и реализацию положения о деловой карьере персонала. – Не составляются индивидуальные планы развития для сотрудников. – Слабо развита ротация кадров.	

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

В ПАО «СБЕРБАНК России» функции управления персоналом осуществляет менеджер по персоналу.

Рассмотрим систему управления персоналом в ПАО «СБЕРБАНК России» по основным выполняемым функциям:

1. Система найма и отбора персонала

Весь процесс найма персонала в компанию условно можно разделить на 2 функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов (таблица 12).
Таблица 12 – Основные этапы процесса поиска, отбора и найма сотрудника в ПАО «СБЕРБАНК России»

Этап	Цель этапа	Результат
Получение заявки на подбор из подразделения, где есть вакансии	Проанализировать требования к кандидату, определить способ поиска и источников получения информации о кандидатах, составить бюджет расходов	Определены критерии должности, определен список рабочих сайтов, печатных СМИ для поиска и стоимость

Продолжение табл. 12

Этап	Цель этапа	Результат
------	------------	-----------

Составление и размещение объявления о вакансии	Исходя из требований к кандидату, сформулировать объявление о вакансии, информировать соискателей об условиях работы и зарплате	Отклик от соискателей — получение резюме и звонки
Обращение в кадровое агентство (если самостоятельно найти не удастся)	Описать вакансию, уточнить зарплату, компенсационный пакет и другие условия труда	Подходящий кандидат найден, идет процедура найма
Отбор подходящих кандидатов	Проанализировать резюме или заполненную анкету на предмет соответствия должности, провести с кандидатом телефонное интервью, составление списка «интересных» кандидатов и определение графика проведения собеседования	Подходящий кандидат найден
Найм сотрудника, организация адаптации к новому месту работы	Провести процедуру приема на работу, разработать программу адаптации	Кандидат принят на работу, идет процесс адаптации к компании и должности

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

При подготовке к собеседованию менеджер по персоналу ПАО «СБЕРБАНК России»:

1. внимательно изучает резюме и письменные рекомендации кандидата на соответствие стандарту должности (функционал, требования к опыту и навыкам, знаниям, личностный профиль);
2. составляет план собеседования с разработкой основных вопросов;
3. заранее оповещает кандидата о дате и месте проведения собеседования с четким указанием адреса фирмы и контактными телефонами;
4. составляет сводную таблицу с результатами предварительного собеседования для оценки кандидата.

Среди используемых и наиболее применяемых методов подбора персонала предприятие использует: объявления в газетах, участие в ярмарках вакансий, биржи труда, объявления на сайтах – Интернет.

2. Организация адаптации новых сотрудников

При оформлении на работу сотрудник получает пакет документов, в котором содержится вся необходимая для вхождения в клуб информация:

- штатное расписание, отражающее структуру предприятия;

- схема функционального подчинения;
- пакет документов.

Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок - 3 месяца. Период адаптации на предприятии также считается равным 3 месяца.

Руководитель нового сотрудника разрабатывает испытательный лист, в котором указывает задачи работника на весь период испытательного срока.

По окончании испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника. Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения всех поставленных задач. В случае неудовлетворенности руководства предприятия результатами, еще до окончания испытательного срока может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

Рассмотрим показатели прохождения сотрудниками испытательного срока и периода адаптации (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015/2014
	Кол-во чел.			
Принято персонала	28	32	44	+29
Количество персонала, уволенного в период адаптации и испытательного срока	22	24	36	-1

Примечание: Источник – данные предприятия.

Таким образом, более половины персонала, который был принят на работу – был уволен в период адаптации и прохождения испытательного срока.

Из бесед с сотрудниками, можно сделать вывод, что адаптация в организации номинальна. Фактически работником на период испытательного срока никто не занимается. Он предоставлен сам себе, в связи с чем, многие новые работники, не справляются с поставленными задачами и покидают компанию.

3. Система обучения персонала

Ежемесячный план обучения формируется менеджером по персоналу в пределах годового плана обучения и утвержденного бюджета на основании

подтверждающих заявок руководителей структурных подразделений. Обучение начинается с издания приказа с указанием списка работников, направляемых на обучение.

Большим минусом системы обучения является то, что на предприятии не выявляются потребности в обучении, и даже сами руководители не знают, какое обучение требуется их подчиненным и в какой области их необходимо развивать.

4. Планирование деловой карьеры. Кадровый резерв

В таблице 14 проведен анализ организации процесса управления деловой карьерой персонала в ПАО «СБЕРБАНК России».

Таблица 14 – Процесс управления деловой карьерой сотрудника ПАО «СБЕРБАНК России»

Основные составляющие процесса управления деловой карьерой. «Как должно быть»	Организация процесса управления деловой карьерой в ПАО «СБЕРБАНК России»
Наличие Положения о деловой карьере персонала.	Отсутствие данного документа.
Отбор специалистов, претендующих на карьерный рост. Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста.	Технология отбора кадров на предприятии построена самым простым образом. Прежде всего, проводится беседа с каждым из обратившихся соискателей, после чего среди заинтересовавших организацию кандидатов проводится конкурсный отбор. Испытательный срок работы - три месяца. По результатам испытательного срока руководитель пишет заключение.
Составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника.	Не уделяется особого внимания этому мероприятию.
Реализация плана развития карьеры. Внедрение такого плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг).	Такие программы кадрового менеджмента как ротация, стажировки и индивидуальное наставничество мало востребованы, а, значит, и развиты слабо.

Продолжение табл. 14

Основные составляющие процесса управления деловой карьерой. «Как должно быть»	Организация процесса управления деловой карьерой в ПАО «СБЕРБАНК России»
Реализация предыдущих процессов подразумевает	Аттестация проводится достаточно

постоянную оценку результатов работы сотрудника. Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие. Полученные результаты дают возможность понять, насколько сотрудник был успешен за истекший период времени, на что стоит обратить большее внимание при дальнейшем становлении карьеры. Как правило, оценка проводится совместно непосредственным руководителем и отделом управления персоналом.	регулярно при нормальной работе предприятия. повышения сотрудника при оценке не уделяется.
--	---

Примечание: Составлено автором самостоятельно.

Проанализировав таблицу 14, можно сделать следующий вывод: в организации не подкреплены активной работой несколько этапов процесса управления деловой карьерой.

5. Аттестация работников ПАО «СБЕРБАНК России»

Аттестация в ПАО «СБЕРБАНК России» проводится ежегодно на основании Положения по аттестации персонала. Целью аттестации является определение соответствия сотрудника своей должности (своему месту работы) на основе объективной оценки его профессиональной деятельности.

6. Система оплаты труда персонала

В ПАО «СБЕРБАНК России» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Порядок оплаты труда регламентирован Положением об оплате труда. Выплачиваются ежемесячные и разовые премии.

7. Корпоративная культура

Укреплению корпоративной культуры и развитию творческого потенциала сотрудников в ПАО «СБЕРБАНК России» уделяется небольшое внимание.

В течение года почти не проводятся развлекательные, культурные и спортивные программы и мероприятия. В ПАО «СБЕРБАНК России» иногда проводятся творческие конкурсы.

Руководство компании хотело понять, достаточно ли вовлечены сотрудники в жизнь и дела компании, а значит, есть ли резервы по повышению прибыльности компании путем увеличения вовлеченности сотрудников.

Таким образом, в 2015 году отделом персонала был проведен опрос по исследованию корпоративной культуры в компании и вовлеченности сотрудников в деятельность.

Основу применяемой методики составил опросник, в котором 12 утверждений. Нужно просто отметить: «Да» или «Нет».

Таблица 16 – Экспресс-опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела компании

1	Я знаю, что от меня ждут на работе.	Да	Нет
2	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для выполнения моей работы.	Да	Нет
3	На работе у меня есть возможность делать то, что у меня получается лучше всего.	Да	Нет
4	В течение последних семи дней я получил признание и похвалу за хорошо выполненную работу.	Да	Нет
5	Мой руководитель заботится обо мне, как о человеке.	Да	Нет
6	Кто-то на работе способствует моему развитию.	Да	Нет
7	С моим мнением считаются на работе.	Да	Нет
8	Миссия и цели компании, в которой я работаю, позволяют мне чувствовать важность моей работы.	Да	Нет
9	Мои коллеги всегда качественно выполняют свою работу.	Да	Нет
10	У меня есть лучший друг на работе.	Да	Нет
11	За последние шесть месяцев кто-то на работе говорил со мной о моем прогрессе.	Да	Нет
12	В течение прошлого года у меня была возможность учиться и расти.	Да	Нет

В опросе участвовало 100 человек.

Положительных ответов, которые дали эти сотрудники, – 468. Чтобы рассчитать процент вовлеченности, менеджер получил сначала общее количество всех ответов (как положительных, так и отрицательных), которые дали сотрудники. Для этого он умножил количество человек, принявших участие в опросе, на число вопросов в анкете (12): $65 \times 12 = 780$. Затем специалист по персоналу рассчитал собственно процент вовлеченности, используя принцип пропорции и опираясь на количество правильных ответов: $468 \times 100\% / 780 = 60\%$.

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70%. Если положительных ответов 50%

и меньше, это тревожный сигнал. Скорее всего, в компании работают люди, которым все равно, что происходит в компании. Они равнодушны к ее бизнес-целям, выполняют свои обязанности на автомате, не беспокоясь о качестве. Если положительных ответов 60 % – это удовлетворительный результат. Но он плох тем, что, по сути, является пограничным показателем.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующая корпоративная культура ПАО «СБЕРБАНК России» неэффективна.

Таким образом, мы провели анализ кадрового состава ПАО «СБЕРБАНК России». В ходе изучения системы управления персоналом мы выявили, что главной целью управления персоналом является обеспечение предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации, развития персонала.

2.3 Система мотивации персонала в ПАО «СБЕРБАНК России»

Для анализа системы мотивации персонала в компании ПАО «СБЕРБАНК России», проведем два исследования: определение стиля руководства трудовым коллективом и качество трудовой жизни коллектива.

Для определения стиля руководства трудовым коллективом на предприятии было проведено исследование – анкетирование по методике В.П. Захарова и А.Л. Журавлева (Приложение А).

В опросе участвовало 156 человек. Максимальное количество баллов получила компонента Д. Таким образом, стиль руководства трудовым коллективом можно охарактеризовать следующим образом: “Ориентация руководителя на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных”.

В компании за малейшее нарушение трудовой дисциплины руководители лишают подчиненных премии, панибратство между ними исключено. Персоналу ставят четкие задачи, но текучесть выше нормы. Поэтому приходится постоянно подбирать и обучать персонал.

Для изучения качества трудовой жизни персонала предприятия было проведено анкетирование сотрудников организации анонимно. Нами использовалась анкета А.П. Егоршина «Качество трудовой жизни» (Приложение Б).

Результаты анкетирования «Качество трудовой жизни» представлены в Приложении В.

Для наглядности представим графически полученные результаты (рис. 11).

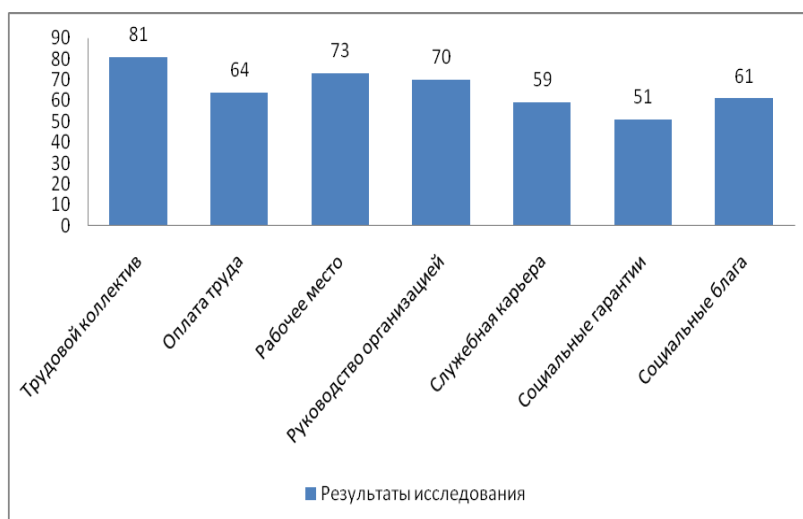


Рисунок 11 – Результаты анкетирования на определение качества трудовой жизни

Общая сумма баллов по всем разделам составила 459 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно». Таким образом, проведенный анализ качества трудовой жизни персонала позволил выявить ряд негативных моментов, которые влияют на качество трудовой жизни персонала. Среди них можно выделить:

- присутствие стрессов на работе (5 баллов);
- неэффективная применяемая тарифная система оплаты труда (5 баллов);

- отсутствие служебного транспорта, а также специализированной автостоянки для сотрудников (5 баллов);
- отсутствие доверия к руководителям (5 баллов);
- отсутствие уважения подчиненных (5 баллов);
- отсутствие позитивной мотивации сотрудников к труду (3 баллов);
- отсутствие справедливости в оплате труда (3 баллов);
- отсутствие стабильной кадровой политики (3 балла);
- отсутствие объективной аттестации кадров (3 балла);
- не выдается фирменная одежда и обувь (3 балла);
- низкий уровень заработной платы (2 баллов);
- территориальная удаленность от дома (2 балла);
- не выплачиваются пособия в случае увольнения или по сокращению штатов (2 балла);
- нет ощущения социальной защищенности (2 балла);
- не компенсируются транспортные расходы (2 балла);
- нет ощущения социального благополучия (2 балла);
- отсутствие содействия карьере со стороны руководства (1 балл);
- низкая возможность роста (отсутствие апатии и застоя) (1 балл);
- предоставление отпуска осуществляется не по графику (1 балл).

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что основные проблемы качества трудовой жизни персонала лежат в области заработной платы, социального обеспечения, возможности карьерного роста, взаимоотношений с руководителем.

Среди сотрудников предприятия нами был проведен опрос с целью определения значимости для персонала отдельных групп мотивов. Опрос проводился на основании анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала», которая приведена в Приложении Г.

Всего в опросе приняло участие 156 человек. Результаты представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Результаты опроса на определение значимости для персонала отдельных групп мотивов

Можно сделать следующие выводы об усредненных индивидуальных оценках важности для персонала отдельных групп мотивов:

- физиологические потребности – 87 %;
- потребность в безопасности – 62 %;
- потребность в принадлежности к социальной группе – 55 %;
- потребность в уважении (самоуважении, успехе, статусе) – 79 %;
- потребность в самовыражении – 50 %.

Подсознательно понимая такую ситуацию, руководством организации в основу системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата.

У большинства сотрудников заработная плата рассчитывается на основе повременной системы оплаты труда. В связи с этим можно утверждать, что среди сотрудников организации отсутствует мотивационная система.

Продолжая анализ системы стимулирования трудовой деятельности персонала, была произведена оценка удовлетворенности сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала с помощью вопроса № 2 анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала».

Самая низкая удовлетворенность действующей системы стимулирования трудовой деятельности персонала у специалистов низшего

звена.

Следующим этапом проведенного исследования стал опрос по установлению самых эффективных способов повышения эффективности управления персоналом с точки зрения сотрудников. Для этого сотрудникам необходимо было ответить на вопрос № 4 анкеты «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала». Результаты опроса представлены на рисунке 13.

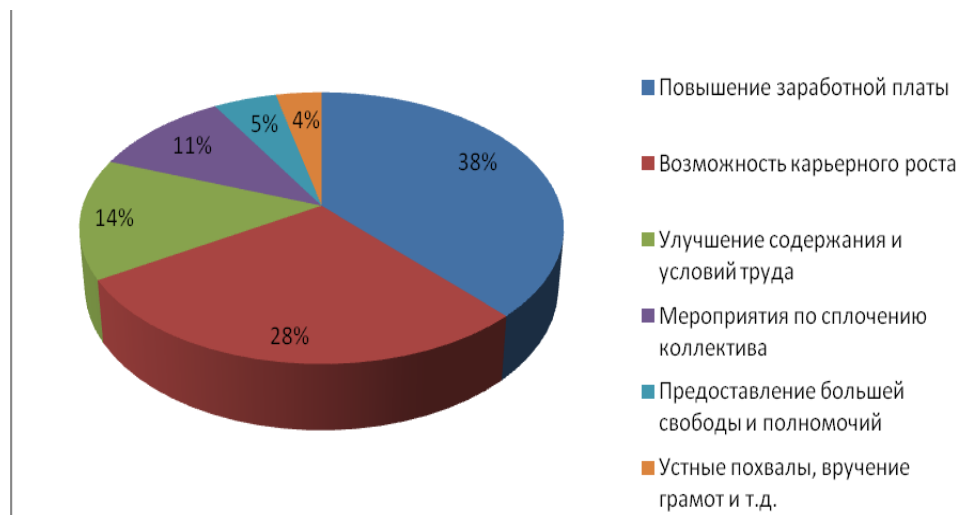


Рисунок 13 – Результаты определения наиболее действенных методов повышения эффективности управления персоналом

В итоге проведенного исследования, были выявлены следующие недостатки в системе методов управления персоналом на предприятии (таблица 15).

Таблица 15 – Недостатки используемых методов управления персоналом на предприятии

Недостаток	Метод выявления недостатка
Низкая зарплата	Анкета «Качество трудовой жизни»
Неразвитая система премирования	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала

Продолжение табл. 15

Недостаток	Метод выявления недостатка
Отсутствие стратегии управления нематериальной мотивацией	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала
Отсутствие фонда экономического стимулирования персонала	Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала
Низкая возможность	Анкета «Качество трудовой жизни»; анкета

карьерного роста	«Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала»
------------------	---

Примечание: Источник – данные предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что действующий система мотивации персонала неэффективна на данном предприятии, применяемые методы управления персоналом недостаточно разработаны и требуют внедрения ряда мероприятий по устранению выявленных недостатков.

Руководителю рекомендуется устранить препятствия, мешающие подчиненным работать и полностью себя реализовать. Необходимо проявить лояльность, чаще обсуждать с ними темы, не связанные с работой. Например, пусть руководители заведут у себя в подразделениях традицию чаепитий, чтобы общаться с людьми в непринужденной обстановке. Если подразделение большое, пусть он назначит время, чтобы принимать подчиненных по личным вопросам.

Рекомендуется чаще проводить совещания, чтобы больше решений принималось коллегиально, и сотрудники ощущали свою причастность к общему делу, осознавали свой вклад в результаты работы.

Таким образом, для снижения текучести персонала необходимо пересматривать работу по выделенным направлениям: развивать условия для профессионального и служебного роста, пересмотреть работу с персоналом на период адаптации (внедрить наставничество), повышать корпоративную культуру и развивать внутренние коммуникации.

Решая проблему низкоэффективной системы адаптации в ПАО «СБЕРБАНК России», нами разработаны следующие мероприятия:

1. Разработать Положение о наставничестве.

Положение включает следующие основные моменты: основные понятия, сроки наставничества, руководство наставничеством, права и обязанности наставника и стажера.

2. Разработка мотивационных схем для наставников.

Для того, чтобы привлечь работников к работе по наставничеству предложены нематериальное и материальное поощрение.

К нематериальным относятся:

- использование статуса наставника как проявление высокого доверия к работнику со стороны организации;
- дополнительное обучение наставников.

Материальное поощрение: всем наставникам осуществляются доплаты в размере 10 % от должностного оклада. Отделом труда и заработной платы издается приказ на доплаты работникам. Затем в отделе кадров делают дополнительные соглашения о доплате за наставничество.

3. Обучение навыкам наставничества.

Создается единый список наставников, после чего необходимо провести обучение навыкам наставничества.

Что касается проблемы развития персонала (квалификация), то в первую очередь необходимо изменить общий подход к организации процесса дополнительного обучения персонала переводя его на строго системную и формализованную основу. Необходимо определить потребность того или иного сотрудника в дополнительном обучении, подобрать для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональную форму и методы обучения, персонифицировать ответственность службы персонала и руководителей за реализацию установленных подсистемой задач в части сроков и общего числа обучаемых. Следует также учитывать реальные возможности, прежде всего производственные (объем текущей загрузки сотрудников) и финансовые (наличие средств для оплаты обучения).

Можно предложить три формы повышения квалификации сотрудников:

1. Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации.
2. Повышение профессиональной квалификации сотрудника путём освоения им знаний и практических навыков работы.
3. Стажировка в других организациях, в том числе зарубежных, как возможность овладеть не столько теоретическими знаниями, сколько практическими навыками.

В организации неэффективно организованы несколько этапов процесса управления деловой карьерой.

Рассмотрим подробнее:

- Политика в области управления карьерой проводится через разработку и реализацию положения о деловой карьере персонала. Данный документ необходимо разработать.
- Не составляются индивидуальные планы развития для сотрудников, а именно руководителей, специалистов и служащих.
- Слабо развита ротация кадров. Благодаря внедрению системы ротации сотрудник видит перспективы профессионального развития и карьерного роста, связывает личные цели с работой в компании, что повышает его лояльность.
- Для того чтобы на предприятии не возникало проблем из-за нехватки специалистов, кадровая служба изучает потребности отделов и подразделений в кадрах. На основе такого анализа ведется работа по формированию кадрового резерва предприятия. В организации он сформирован, но активной работы с ним не наблюдается.

Внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала позволит, на наш взгляд, повысить конкурентоспособность организации, усилить трудовую мотивацию работников, снизить текучесть кадров, повысить эффективность использования кадрового резерва предприятия, избежать увольнения или профессиональной стагнации перспективных работников.

Рассмотрим предлагаемые нами мероприятия по решению проблем управления деловой карьерой в виде таблицы (табл. 16).

Таблица 16 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Существующая проблема на предприятии	Предлагаемое мероприятие	Сроки проведения
Отсутствие документа, регламентирующего управление деловой	Разработать Положение о деловой карьере	3 месяца

карьерой персонала.		
Не составляются индивидуальные планы развития сотрудников	Необходимо разработать форму индивидуального плана развития сотрудника	4 месяца
На предприятии слабо развита ротация кадров	Внедрение системы ротации кадров	8 месяцев
Наличие положения о кадровом резерве не подкреплено активной работой с ним	Организация контроля по работе с кадровым резервом	7 месяцев

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

Анализ вовлеченности персонала показал, что, несмотря на то, что в компании разработана миссия, цели и корпоративные ценности, уровень вовлеченности сотрудников в деятельность компании невысокая. Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, корпоративных ценностей, а также вовлеченности персонала в деятельность и процессы компании.

Таким образом, по итогам анализа системы мотивации персонала в ПАО «СБЕРБАНК России», можно выделить наиболее проблемные функциональные области в системе управления персоналом предприятия, которые оказывают отрицательное влияние на персонал предприятия. Это: система профессионального и служебного роста (обучение и кадровый резерв предприятия), система адаптации (отсутствие наставничества), корпоративная культура.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

3.1 Основные мероприятия

По итогам проведенных исследований ПАО «СБЕРБАНК России» можно выделить основные предложения для успешного ведения бизнеса:

Сохранять и поддерживать достигнутый уровень образования персонала ПАО «СБЕРБАНК России». В связи с тем, что уровень базового образования близок к оптимальному, основной упор в развитии персонала должен быть направлен на обучение, повышение квалификации, где особое внимание должно уделяться практическим составляющим: обмену опытом, разбору типичных ошибок, консультациям, проведению тренингов.

Что касается проблемы развития персонала (квалификация), то в первую очередь необходимо изменить общий подход к организации процесса дополнительного обучения персонала переводя его на строго системную и формализованную основу.

Автору представляется целесообразным ориентироваться на зарубежный опыт, определяющий следующую среднюю периодичность повышения квалификации по базовым категориям персонала:

- руководители – раз в три года;
- специалисты – раз в два года;
- исполнители – раз в шесть лет.

Как и любая управленческая деятельность, руководство обучением подразумевает реализацию четырех основных, с точки зрения сторонников западного менеджмента (в частности, Мескона), функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Рассмотрим подробнее каждую из них.

Планирование

С целью постоянного совершенствования компании, развития

сотрудников и их карьерного роста разрабатывается ежегодный перспективный план обучения персонала. Этот документ становится основой для разработки конкретных обучающих программ. Обычно он включает несколько разделов:

- установочные занятия для новых сотрудников всех уровней - для минимизации сроков вхождения в должность;
- обязательное профессиональное обучение для всего персонала - для оптимального решения задач компании;
- обучение, направленное на совершенствование процессов взаимодействия в организации. На тренингах, проводимых с этой целью, решается, например, как сократить время проведения совместных совещаний, каким документом закрепить дополнительные функции или убрать дублирующие и т.д.;
- дополнительное обучение - для контроля и оценки развития персонала (дает возможность совершенствовать внутрифирменные стандарты и внедрять рационализаторские предложения);
- планируемый бюджет на обучение.

Предполагается, что раз в месяц или квартал руководители могут вносить в план обучения изменения. Все предложения предоставляются в службу персонала в определенный срок на основании Положения об обучении (Приложение Д).

Обучение на предприятии новых сотрудников будет осуществляться с помощью системы наставничества, отделом по персоналу разработано Положение о наставничестве (Приложение Е).

С целью мотивации менеджера по персоналу к рационализаторской деятельности в интересах компании, ему обычно позволяют планировать бюджетные статьи обучения. Таким образом, кадровик может реализовать собственную потребность во влиянии на процессы, в которых участвует, принятии решений, использовании собственного потенциала. Ответственность менеджера по персоналу за соблюдение некоторых бюджетных показателей

заставляет его качественнее подбирать и организовывать программы обучения, экономно использовать денежные средства. В результате компания получает реалистичные планы и прогнозы деятельности в области обучения и развития персонала (Приложение Ж).

Организация

На основании заявок на обучение, поданных руководителями подразделений и внесенных в план, менеджер по персоналу анализирует возможности реализации в компании различных программ. Обучение может проводиться своими силами, с привлечением независимых тренеров-консультантов или обучающих организаций. На имя ответственного за обучение менеджера по персоналу подается заявка (Приложение И) с целью согласования темы программы, а также количества и состава сотрудников, которым она необходима.

В таблице 17 процесс организации обучения представлен более подробно – обозначены действия, участники, необходимые документы и информация.

Таблица 17 – Организация процесса обучения

Действие	Ответственное лицо, участники	Документы, информация
1. Определение потребностей в обучении	Руководители подразделений	Положение об обучении, политика по обучению и развитию, заявка на обучение
2. Планирование программы обучения, выбор учебного центра, коррекция программы	Менеджер по персоналу	Программа обучения, договор с учебным центром, ученический договор
3. Организация обучения	Обучающая компания, менеджер по персоналу	Списки сотрудников, информация о проведении обучения
4. Контроль процессов обучения, возможная коррекция	Менеджер по персоналу	Бланки опроса (контроль посещаемости и удовлетворенности)
5. Проверка полученных знаний	Менеджер по персоналу	Экзаменационная ведомость
6. Анализ эффективности обучения, выводы по его результатам	Менеджер по персоналу	Отчет о результатах обучения каждого сотрудника, представляемый в службу персонала. Результатом обучения является использование в работе полученных навыков и умений

Действие	Ответственное лицо, участники	Документы, информация
7. Обеспечение организации персоналом требуемой квалификации	Менеджер по персоналу	Аттестат, свидетельство, сертификат

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

Достоинством предложенного решения является определение потребностей в обучении и контроль процессов обучения, возможная коррекция процесса. А по итогам обучения проводится анализ его эффективности.

Мотивация

Для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности следует находить пути развития мотивации сотрудника как на индивидуальном уровне, так и на уровне рабочего места.

Позитивная мотивация может возникнуть, когда человек делает что-либо по просьбе, но исчезает, когда его «принуждают» подчиниться требованию. Свободное использование своих возможностей и умений до получения распоряжения руководства способствует оптимальным, с точки зрения сотрудника, действиям и появлению ответственности за свой результат. Поэтому в мотивации обучением не стоит игнорировать собственную волю сотрудника и обязывать развитие малоинтересных для него компетенций, а также деловых и личностных качеств. Это должно зависеть только от него самого. Работнику предоставляют право вносить свои предложения по обучению или выбирать программы курса. Тогда обучение, предоставляемое компанией, становится реальным мотивирующим фактором. Навязанное же, ломающее личные планы, оно, как правило, дает обратный эффект.

Желательно чтобы обучающая программа была интересна сотруднику и соответствовала таким критериям, как: уместность и своевременность, возможность применения на практике и получения обратной связи, право на ошибку, учет индивидуального темпа восприятия и развития. Все это необходимо для высокой результативности обучения.

Ощущение собственной компетентности людей имеет тесную связь с

«мотивацией к достижению собственных целей» и «ожиданием результатов», играя решающую роль в успехе профессиональной деятельности. Усилия, прилагаемые работником к выполнению своих должностных обязанностей, зависят от размера ожидаемого вознаграждения за полученный результат. Поэтому сотрудники, обычно положительно оценивают дополнительные возможности:

- обучение новому;
- повышение квалификации;
- стажировки, которые может предоставить компания.

Необходимо дать сотруднику понять, что корпоративное обучение (в любом виде, даже за его счет) значимо не только для него лично (повышается стоимость на рынке труда), но и для деятельности в данной компании. Обучаясь, человек повышает свой профессиональный уровень, улучшает результаты и может выполнять работу быстрее и с меньшими усилиями. Для достижения этой цели служба персонала систематически проводит собеседования (оценочные, аттестационные) с сотрудниками организации.

Обучение будет более привлекательным, если к его результатам привязать систему мотивации и стимулирования, а для некоторых позиций регулярное обучение сделать одним из обязательных требований к должности. Например, бухгалтеру необходимо постоянно быть в курсе изменений в налоговом законодательстве, менеджеру по персоналу – в Трудовом кодексе и т.д.

Контроль

Данная функция подразумевает наблюдение менеджера по персоналу за результатами обучения с целью проверки развития у сотрудников компетенций, необходимых для той или иной должности.

Лист оценки обучения представлен в Приложении К.

Успешно подобранная программа обучения и развития персонала способствует формированию штата профессионалов, обладающих хорошими способностями и сильной мотивацией к выполнению целей и задач, стоящих

перед организацией. Естественно, это приводит к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности человеческого ресурса данной компании.

К основным показателям результативности бизнес-обучения можно отнести следующие:

- усвоение – сотрудники могут транслировать полученный материал окружающим (для развития педагогического навыка эффективно использовать тренинг наставничества);
- поведение – в работе используется более 30 % инструментов, знаний, приобретенного опыта и навыков;
- результат – например, увеличение объема продаж. Несмотря на то что сразу после обучения менеджеров по продажам объемы падают, восстанавливаясь только через 3-4 месяца, со временем показатели увеличиваются.

Оценка обучения проводится по следующим критериям:

- эмоциональная оценка пройденного обучения;
- осознанная оценка (через 1 неделю);
- поведенческая оценка;
- готовность передавать полученные знания коллегам;
- внедрение новых технологий в собственную производственную практику.

Оценка проведенных программ обучения проводится в соответствии с листом оценки обучения, который заполняют все его участники. В таблице 18 представлены наиболее распространенные ошибки при проведении контроля обучения.

Таблица 18 – Типичные ошибки контроля

Ошибка	Проявление ошибки	Следствие
Используется некорректный способ получения обратной связи	Смежные подразделения не предупреждаются о последствиях отклонения (регулирование)	Результаты оцениваются, но причины не выявляются, а приписываются исполнителю, из-за чего происходит наказание исполнителя

Продолжение табл. 18

Ошибка	Проявление ошибки	Следствие
Результаты не сравниваются с планом или сравниваются с неадекватным эталоном	Задание на возврат в плановую траекторию запаздывает и заменяется корректировкой плана	Аварийные регламенты создаются там, где надо менять систему
Результаты сравнения при отсутствии отклонений не фиксируются и не сообщаются исполнителю	Корректировка плана делается без учета работы смежников	Отклонения не устраняются

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

Из анализа состояния адаптации персонала на предприятии, можно сделать вывод, что в настоящий момент процесс управления адаптацией нельзя назвать достаточно полным, т.к. на предприятии нет системы наставничества, проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит никакого системного характера и является формальной, а также отсутствует структурное закрепление функции управления адаптацией за конкретным сотрудником на предприятии, возникают задержки в организации рабочего пространства новых сотрудников.

Необходимо разработать Положение по наставничеству и адаптации персонала.

Цель проекта – повысить эффективность системы адаптации персонала.

Технология процесса адаптации состоит из трех больших этапов, включающих в себя комплекс мероприятий, приходящихся на конкретный этап адаптации.

Этапам технологии процесса адаптации предшествовал подготовительный этап – разработка документационного обеспечения процесса адаптации.

Первый этап технологии процесса адаптации:

- 1) разработка информационной брошюры;
- 2) разработка общей и специализированной программ адаптации;
- 3) разработка теста для выбора наставника;
- 4) информирование сотрудника о критериях оценки результатов адаптации и сроках проведения оценки;

5) первый рабочий день.

Второй этап технологии процесса адаптации состоит в представлении работника непосредственному руководителю и рабочему коллективу.

1) Представление работника непосредственному руководителю

2) Представление работника рабочему коллективу

Третий этап технологии процесса адаптации:

Наставник наблюдает за ходом работы адаптанта, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет. В случае необходимости наставник уточняет и разъясняет информацию, полученную работником от руководителя.

1) Разработка адаптационного листа

2) Разработка документа «Оценка уровня адаптированности сотрудников»

3) Разработка бланка отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации

4) Разработка анкеты сотрудника

5) Разработка заключения об итогах адаптации

Рассмотрим предлагаемые нами мероприятия по решению проблем управления деловой карьерой на предприятии в виде таблицы (табл. 19).

Таблица 19 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала

Существующая проблема на предприятии	Предлагаемое мероприятие	Ответственный	Сроки проведения	Затраты
Отсутствие документа, регламентирующего управление деловой карьерой персонала.	Разработать Положение деловой карьере	Менеджер о по персоналу	3 месяца	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату
Не составляются индивидуальные планы развития сотрудников	Необходимо разработать форму индивидуального плана развития сотрудника	Менеджер по персоналу	4 месяца	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату

Продолжение табл. 19

Существующая проблема на предприятии	Предлагаемое мероприятие	Ответственный	Сроки проведения	Затраты
На предприятии слабо развита ротация кадров	Внедрение системы ротации кадров	Менеджер по персоналу	8 месяцев	Обучение одного сотрудника - 23000 руб.
Наличие положения о кадровом резерве не подкреплено активной работой с ним	Организация контроля по работе с кадровым резервом	Менеджер по персоналу	7 месяцев	Является обязанностью сотрудника, поэтому входит в его заработную плату

Примечание: Составлено самостоятельно автором.

Организация карьеры находит отражение, прежде всего, в определенных документах. Нами было разработано Положение о деловой карьере персонала (Приложение Л).

Положение о деловой карьере определяет:

- 1) принципы управления деловой карьерой предприятия;
- 2) инструменты управления деловой карьерой;
- 3) порядок индивидуального развития сотрудника предприятия;
- 4) порядок формирования и развития кадрового резерва предприятия;
- 5) регламентирует ответственность сторон при организации процесса управления карьерой.

Функциями данного документа являются:

- 1) оптимизация технологии управления карьерой персонала на предприятии;
- 2) детализация, систематизация и конкретизация схемы управления карьерой;
- 3) установление пошагового алгоритма управления карьерой и определение ответственных за проведение каждого этапа.

В целях управления деловой карьерой работника кадровой службе необходимо разработать его индивидуальный план развития.

Индивидуальный план развития работника, или индивидуальный план карьеры, – документ, содержащий описание целей работника относительно

своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (до 5 лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей. Он должен в себе дополнительно содержать: информацию о возможных перемещениях сотрудника в рамках Компании; информацию о замещаемой должности; и другие сведения, необходимые для планирования карьеры сотрудника.

Составляется руководителем или наставником сотрудника в ходе специальной индивидуальной беседы с ним («беседа по развитию» или «беседа по карьере»). Сотрудник должен принимать активное участие в составлении плана своего развития, говорить о своих потребностях, карьерных ожиданиях, о своих возможностях развиваться в том или ином направлении и так далее.

Тот факт, что эффективное развитие предприятия невозможно без сплоченного коллектива, состоящего из опытных специалистов, известен уже давно. И именно правильная система ротации кадров поможет воспитать таких работников.

Помимо этого, для сплочения коллектива предлагается развивать корпоративные ценности и корпоративную культуру. В связи с этим было разработано Положение о корпоративной культуре (Приложение М).

Нет ничего хуже, когда люди работают по принуждению и не видят никакой выгоды и пользы для себя в выполнении своих обязанностей. Что нужно сделать, чтобы заинтересовать работников в выполняемой работе и «победить» иногда действительно откровенно выраженную лень на работе?

Ни для кого не секрет тот факт, что главным средством борьбы с ленью может стать интересная работа. Стоит только заняться увлекательным и полезным занятием, как от лени не остается и следа.

Но специалистам службы персонала надо осторожно подходить к выбору методов и инструментов борьбы с корпоративной ленью, так как всегда следует учитывать причину пассивного поведения персонала и обстоятельства: либо это элементарная скука, вызванная «устаревшими» корпоративными стандартами, не оказывающими никакого воздействия, либо элементарное

переутомление, а быть может, надломленная вера в светлое будущее компании и потеря корпоративного духа.

Итак, что можно предпринять для совершенствования корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России».

Метод 1. Создание атмосферы неудовлетворенности текущим состоянием

Иногда сильная корпоративная культура служит препятствием для необходимых перемен. В различных организациях могут быть годами выработаны свои особенные подходы к выполнению работы, которые со временем устаревают и не способствуют производительности труда. Если сотрудники удовлетворены положением дел, то мотивации для активных изменений и нововведений обычно отсутствуют. А между тем разрушение привычных стереотипов и привычек – очень сильное средство борьбы со скукой и ленью.

Необходимо создать внутреннюю конкуренцию между сотрудниками - это может стать стимулом повышения производительности труда. Важным инструментом для запуска процесса эмоциональной активности может стать информация: эффекта реально достичь за счет «страшилок», показывающих катастрофическое развитие ситуации при отсутствии тех или иных действий.

Например, на совещаниях и общих собраниях доводить до сотрудников информацию, акцентируя внимание на проблемах текущего состояния в сравнении с другими конкурирующими организациями.

Поможет решить проблему и привлечение в компанию саморазвивающихся и активных людей. Тогда настроение, внесенное активными «новичками», изменит текущее состояние дел.

Можно нанять более компетентного специалиста, чем долгое время терпеть в коллективе сотрудника, который по тем или иным причинам не справляется со своей работой. Нередко подобный шаг прекрасно стимулирует работу других подчиненных, которые, опасаясь потерять работу, будут

стараться с большей ответственностью подходить к своим непосредственным обязанностям.

Еще один эффективный прием повышения производительности труда – «нажать» на самолюбие, т.е. создать внутреннюю конкуренцию между сотрудниками. Ведь при отсутствии конкуренции человек расслабляется и его активность падает.

Метод 2. Создание общего видения решения той или иной задачи

Создание и распространение ясного представления о желаемом будущем - одна из основных действенных сил, которая не только объединяет людей в достижении единой цели компании и делает работу более согласованной, но и пробуждает активность и личную заинтересованность в результатах труда.

Чтобы эффективно достигать поставленных целей, необходимо четко представлять путь к ним. Если люди будут метаться из стороны в сторону, разрываясь между разными целями, они не сдвинутся с места.

Немаловажно держать фокус внимания: если для компании, например, будущее рассматривается в перспективе 5-10-15 лет, то для персонала представление будущего надо рассматривать в краткосрочной перспективе 1-2-5 лет, так как близость к цели сама по себе станет побудительным фактором.

Метод 3. Создание условий проявления инициативы

Основной эффект от вовлеченности персонала в работу - повышение производительности труда за счет инициативы снизу.

Если компания проводит политику, когда все идеи персонала принимаются и рассматриваются вышестоящим руководством, а наиболее рациональные предложения внедряются и за это инициативного сотрудника благодарят, то и остальные, менее инициативные, начинают «подтягиваться».

Определяя цели перед работниками, необходимо четко обозначить путь к ним и делать так, чтобы цели лежали в одном направлении. Если люди будут разрываться между разными целями, они останутся недостижимыми

Метод 4. Совпадение интересов компании и персонала

Человек работает намного лучше, если цели компании совпадают с его собственными целями. И это может стать прекрасным стимулом к работе.

Чем сильнее корпоративная культура, при которой совпадают интересы сотрудников и компании, тем вероятнее, что сотрудники сами, без каких-либо внешних стимулов сумеют распределить свое время и усилия

Люди будут пытаться делать все возможное для нынешнего и будущего благополучия компании, так же, как делали бы это для себя. Чем сильнее корпоративная культура, при которой совпадают интересы сотрудников и компании, тем вероятнее, что сотрудники сами, без каких-либо внешних стимулов сумеют распределить свое время и усилия.

Метод 5. Вдохновляющее лидерство

Вдохновляющий лидер должен создать такие условия, чтобы подчиненные сами изменили свое отношение к работе, чтобы они были рады сделать то, что от них требуется.

Если руководитель излучает уверенность в себе, заряжая окружающих своей энергетикой и энтузиазмом, то он невольно повышает общий настрой и тонус в коллективе.

Метод 6. Социальная значимость и осмысленная деятельность

Социальная значимость труда - самый важный критерий выбора места работы. Люди озабочены не только материальным положением, им нужно, чтобы их работа была осмысленна и приносила пользу обществу.

В России немногие компании организуют встречи с потребителями ради «подзарядки» персонала, либо руководители попросту не знают о том, насколько это действенно.

Во многих организациях отзывы клиентов используют исключительно в маркетинговых исследованиях: для расширения клиентской базы или усовершенствования продукции. Но из этих данных можно извлечь и другую пользу. Простой обмен информацией об оказанной кому-то действенной помощи способен укрепить убеждение в полезности своего труда. Энергия,

приходящая извне, обладает высоким потенциалом. Здесь работают три основных механизма:

1. Прямое воздействие: сотрудник воочию видит, какую пользу приносит его труд, особенно если его продукт в прямом смысле слова спасает жизни.

Можно организовывать мероприятия с участием пользователей: снимать их на видео и выкладывать эти записи на корпоративном сайте, распространять истории потребителей внутри компании. Когда сотрудники делятся друг с другом историями конечных пользователей, они подзаряжают друг друга. Тем самым коллеги вдохновляют не только друг друга, но и самих себя жизни! Важно, чтобы наши сотрудники выбирались из офисов и видели, как все происходит. Все мы нуждаемся в подобной обратной связи».

2. Признание заслуг: работники знают, что конечные потребители ценят их труд.

3. Сопереживание: сотрудники глубже вникают в проблемы и нужды потребителей и больше стараются им помочь.

Например, руководители Microsoft пришли к выводу, что личное знакомство с пользователями ПО помогает разработчикам смотреть на компьютер их глазами.

Менеджер одной из лабораторий Microsoft объяснил, что, познакомившись с пользователем, программисты «начинают непосредственно вникать в его проблемы. И обычные заявления типа: «Почему бы ему не открыть руководство и не почитать его?» или «Моя идея гениальна. Просто вам попало десять бестолковых пользователей» даже не приходят им в голову».

Метод 7. Обращение сотрудников в пользователи услуг и товаров своей компании.

Сотрудники, которым недостает опыта в работе с продуктами или услугами их собственной компании, часто начинают трудиться гораздо лучше, побывав некоторое время в роли клиентов или производителей товаров и услуг

Например, в компании LG в программу «курса молодого бойца» для менеджеров и инженеров обязательно включена работа на конвейере в течение одного рабочего дня. Новички, собравшие телевизор или стиральную машину «своими руками», не только лучше усваивают технические знания продукта, но и испытывают чувство гордости и принадлежности к общему делу.

Метод 8. Принадлежность к трудовому коллективу

Свою роль в повышении интереса к работе играет ощущение принадлежности к трудовому коллективу. Когда сотрудник чувствует, что коллектив поддерживает его и помогает преодолевать препятствия, у него улучшается настроение, ему хочется трудиться лучше и добиваться большего.

Поскольку руководители не всегда замечают хорошую работу, особо отличившихся можно выявлять с помощью их же коллег.

Например, в Zappos, Google, Southwest Airlines действуют программы премирования и поощрения сотрудников, в которых сами работники представляют к награде коллег, сделавших что-то особенное. Их истории передают из уст в уста, и каждый надеется, что и он когда-нибудь удивит своих коллег.

Метод 9. Признание заслуг

Чтобы люди захотели вкладываться, работа должна стать частью их жизни, перестать быть исключительно средством получения дохода.

Признание дает персоналу возможность ощутить свою особую причастность к успешной деятельности компании и проникнуться значимостью своего вклада в достижение общекорпоративных целей.

Если человек чувствует себя значимым и незаменимым сотрудником, то он будет ставить свою работу на первое место, забывая об отдыхе и других интересах.

Метод 10. Обучение как процесс непрерывного совершенствования

Один из способов «расшевелить» сотрудников – проведение корпоративного обучения. Такой подход позволяет не только приобретать

новые навыки, но и применять полученные знания на практике совместно с коллегами, делая тем самым рабочее время более насыщенным и интересным.

Обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка. Процесс непрерывного совершенствования позволяет не останавливаться на достигнутом и двигаться только вперед.

Метод 11. Смена обстановки и смена деятельности

Человек треть жизни проводит на работе, и от работодателя зависит, будет это время серым и унылым или наполненным радостью и энтузиазмом. Смена обстановки в кабинете способна пробудить давно забытый трудовой энтузиазм. Но не менее важны ротация персонала и смена деятельности, так как они служат профилактикой профессионального выгорания, а также способствуют внедрению новых идей в компании.

Например, когда работник длительное время занимает одну и ту же должность, это приводит к потере интереса к работе. При переводе на другую должность работник получит новый опыт, новые знания и умения, и продуктивность работы возрастет. Часто сотрудники, долго работающие на одной и той же должности, скептически относятся к новшествам, предпочитая все делать «по старинке». В этом случае «новая кровь» и свежие идеи приходится как нельзя кстати.

Метод 12. Забота о здоровье персонала

В условиях сегодняшнего напряженного ритма жизни здоровье сотрудников (не только физическое, но и психоэмоциональное) – залог успеха бизнеса.

Люди, активно занимающиеся спортом, обосновывают свой энтузиазм тем, что они чувствуют, как физическое утомление делает более яркой и четкой умственную деятельность. Поэтому многие компании ставят перед собой задачу оздоровления сотрудников и воспитания у них осознанного и ответственного отношения к своему здоровью.

Компании всегда находятся в поиске новых инструментов и способов подкрепления и стимулирования трудовой активности персонала. И главное здесь – не переусердствовать.

Парадоксально, но научно доказанный факт, что слишком сильная мотивация ухудшает достижение, объясняется увеличением эмоционального напряжения и волнения, которое приводит к снижению эффективности работы. От роста усилий увеличивается лишь количественный показатель достижений, а не их качество.

Для того чтобы повысить лояльность персонала, можно оперативно предпринять следующие меры:

Ввести такой бенефит, который покажет сотрудникам: компания о них заботится. Самое простое и не требующее больших затрат – приглашать в офис врача и/или массажистов. Дни, в которые они посещают компанию, назовите «Днями красоты и здоровья». Если есть финансовая возможность, ангажируйте и специалиста, который сделает маникюр, или профессионального стилиста. Оплатите часть их работы и договоритесь, чтобы они оказывали услуги сотрудникам компании со скидкой.

Из более затратных и существенных вариантов – организация корпоративного питания. Откройте столовую в офисе и хотя бы частично компенсируйте ее расходы с условием, что она установит невысокие цены на блюда. Если такой вариант не подходит, просто доплачивайте к зарплате сотрудникам определенную сумму.

Выделить ценных сотрудников и неформальных лидеров, организовать для них тимбилдинг

Это не так хлопотно и не так затратно, как, скажем, организовать корпоративное мероприятие для всей компании. Поэтому силами своего HR-департамента без особого труда и довольно быстро можно провести тренинг по командообразованию. Почему, именно для этих категорий сотрудников нужно проводить такое мероприятие. Эффективные сотрудники ценны как работники, обеспечивающие прибыль, неформальные лидеры (возможно, часть из них

входят также и в категорию ценных кадров) влияют на других и, если проникнутся к компании чувством долга и уважения, вызовут подобное чувство у коллег. Поэтому, в первую очередь, нужно сплотить и мотивировать именно эти две категории. Организовав для них тимбилдинг, к примеру, с выездом на природу за город (летом) или в одном из развлекательных центров, Вы повысите в первую очередь их лояльность. А если вероятность, что они покинут компанию, резко снизится, значит, возрастут шансы, что перестанут уходить и другие.

Ввести систему премирования и выдача ссуд под низкий процент

Так можно положить конец практике, когда в компании никого не поощряют. Если на разработку системы вознаграждений и поощрений для всех сотрудников требуется много времени, в ближайшее время отметьте хотя бы 10–20 лучших сотрудников, выдвинутых линейными руководителями. И настроение в компании сразу изменится. Даже те, кто не получили премии (а таких – большинство), увидят, что руководство ценит хороших работников.

Но не стоит ограничивать только единичными поощрениями (премиями), нужно разработать систему оплаты «оклад + премия» и сразу объявить о ней всем.

Организовать встречу сотрудников с генеральным директором. Пусть он расскажет о планах компании. Для сотрудников важно на физическом уровне ощущать, что руководитель компании рядом, он контролирует ситуацию, видит подчиненных и понимает, чем они заняты. Поэтому попросите его выступить перед сотрудниками, рассказать о том, чем руководство занято в данный момент, какие проблемы решает, каковы планы на будущее, каких целей надо достичь.

Если же работники не просто редко видят руководителя компании, но и никогда не слышат его, возникает ощущение, что в организации все происходит хаотично, нет системности и ясных целей, а руководству все равно, что там думают работники. А самое главное, они не понимают, каковы цели компании.

Между тем, понимая корпоративные цели, сотрудники более осознанно относятся к своим обязанностям и работают лучше.

Объявить о том, что будете обучать и развивать сотрудников

Поручите линейным руководителям узнать у подчиненных, чему они хотели бы учиться. Изучите полученные данные, сопоставьте с бизнес-задачами, отсейте заведомо неприемлемые варианты или никак не связанные с целями компании. Все те запросы сотрудников на обучение, которые остались после такого фильтрования, проанализируйте, прикиньте, какими будут расходы, подумайте, как можно их минимизировать. Скажем, создать меньше групп, но сделать их покрупнее либо частично привлекать в качестве преподавателей своих сотрудников.

Обучение – это возможность убить сразу двух зайцев. Во-первых, поднять мотивацию и лояльность, во-вторых, привязать сотрудника к компании на год-два. Введите условие: тот, кто обучается за счет фирмы, обязуется отработать в ней определенное время. В противном случае компенсирует часть стоимости обучения. И не забудьте заключить ученический договор, в котором и пропишите все условия.

Разрешить сотрудникам приобретать продукцию компании либо пользоваться ее услугами на льготных условиях

Это сотрудники считают обычно бонусом и с радостью пользуются такой возможностью. Особенно действенно это, когда компания производит или продает продукцию, необходимую для жизни частным лицам, – косметику, мебель, продукты питания, бытовую технику, одежду, автомобили.

Если компания не производит продукцию, а оказывает услуги населению, позволяйте сотрудникам пользоваться этими услугами, скажем, за полцены или бесплатно с определенной периодичностью.

Можно обрисовать сотрудникам карьерные перспективы

Организовать собрание, на котором генеральный директор объявит о том, что в ближайшей перспективе планируется развивать новые направления или запускать инновационные проекты. Руководитель компании может

подчеркнуть, что это дает возможность для сотрудников попробовать себя на новом поприще или занять более высокую должность. Причем сделать акцент на возможности участия в новых проектах не столько для карьерного роста, сколько для развития в профессиональном смысле.

Улучшить условия труда

«Медленные» компьютеры, неудобные стулья, отсутствие столовой или кафе, где можно перекусить... Все это может очень раздражать сотрудников и со временем все больше демотивировать их, делать менее лояльными. Чтобы исправить ситуацию, достаточно просто проявить заботу о сотрудниках и обеспечить им приемлемые условия.

Это поможет быстро поднять уровень лояльности. Скажем, организовать зону отдыха в офисе или регулярно арендовать спортивный зал для игры в футбол. Если этого не делалось раньше, то сотрудники обязательно заметят полезное нововведение и отметят, что в компании возможны и быстрые изменения к лучшему. Кроме того, компания таким образом покажет, что думает о людях и заботится о них, даже если у нее не самые лучшие времена. Главное, не делайте акцию разовой, постоянно организуйте ее, поддерживайте программы по лояльности, которые начали ранее. Иначе Вы подорвете доверие сотрудников к компании, а достигнутый положительный эффект сведется к нулю.

Организовать в компании выступления авторитетных людей

Это могут быть признанные профессионалы, гуру продаж, маркетинга, сервиса. В общем, того рода деятельности, который близок вашей компании. Попросите их выступить с лекцией, провести мастер-класс или просто ответить на вопросы сотрудников. Общение с профессионалами очень интересно сотрудникам, оно развивает их. Кроме того, у них появится ощущение, что компания не изолирована от общества, в ней бьет ключом жизнь, происходят увлекательные события, а не воцаряется болото.

Обсудить с сотрудниками проблемы компании и выработать для них решения

Ведь одна из причин, почему люди уходят из компаний, – отсутствие обратной связи от руководства, отстранение сотрудников от участия в выработке решений. Между тем работникам хочется, чтобы их выслушали и поняли, признали их достижения и поддерживали новые идеи. Чтобы установить диалог руководства и подчиненных, проведите опрос либо организуйте собрания в подразделениях и поговорите начистоту. Разумеется, сотрудников могут не устраивать и условия труда, низкая зарплата, отсутствие перспектив профессионального и материального роста. Выработайте позицию по этим вопросам и объявите работникам. Мой опыт показывает: высокий процент лояльных сотрудников там, где руководство – не просто профессиональные люди, но и харизматичные лидеры. Они формируют вокруг себя команду, которая разделяет ценности компании, верит в них и доносит до сотрудников всех уровней.

Организовать выходные интервью с увольняющимися, использовать любые методы, чтобы удержать сотрудников

С помощью выходных интервью можно понять, в чем причина низкой лояльности, из-за которой в компании может быть текучесть. Но, не дожидаясь выявления причин, всеми возможными способами удерживайте в компании сотрудников, обладающих ключевыми компетенциями и являющихся носителями знаний об основных бизнес-процессах. Иначе компания может остаться без людей, способных передать эти знания новичкам. Если же Вы хотите заниматься задачей лояльности сотрудников серьезно, то начинать работу рекомендую с проведения опроса вовлеченности сотрудников. Результаты опроса обязательно доведите до их сведения. Совместно составьте план мероприятий, с помощью которых намереваетесь работать над повышением лояльности. В этом случае успех во всех ваших начинаниях Вам гарантирован.

Поощрять сотрудников, которые приводят в компанию своих знакомых

Благодаря этому можно повысить лояльность тех, кто уже работает в компании, и решить кадровый вопрос – найти замену тем, кто ушел из компании, так как стал нелояльным.

3.2 Эффективность разработанных мероприятий

Социально-экономическая эффективность разработанных нами мероприятий представляет собой результат воздействия мероприятий на результаты деятельности предприятия.

Данный проект мероприятий может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на наделение менеджера по персоналу соответствующими функциями; на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий; создание программы мероприятий и наглядной информации в этой сфере.

Оперограмма системы мотивации персонала представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Оперограмма функций системы мотивации персонала

Наименование операции	Исполнители				Затраты, руб. в год	Необходимая информация
	под-разделени я	менеджер по персоналу	настав-ники	директор		
Доплата за организацию процесса обучения		X		X	25 000	Должностная инструкция
Формирование корпоративной культуры	X	X		X	20 000	Положение по обучению, брошюра
Назначение наставников		X	X	X	10 000	Положение по обучению
Совершенствование системы материального стимулирования		X		X	300 000	Положение о ФОТ и премировании
Проведение учебы	X	X	X		125 000	Положение по обучению
Всего					480 000	

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 480000 рублей.

Заключение

Мотивация - одна из основных функций менеджмента, посредством которой обеспечивается активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

Мотивация базируется на определенных принципах. К ним относятся:

1. Доступность.
2. Ощутимость.
3. Постепенность.
4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.
5. Сочетание моральных и материальных стимулов.
6. Сочетание позитивных и негативных стимулов.

На сегодняшний день разработано большое количество теорий мотивации. Для удобства их делят на две группы: содержательные и процессуальные теории. В основе содержательных теорий лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями (потребностями) человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Процессуальные теории исходят из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий (труда), инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации.

Стремление работника выполнить свои трудовые обязанности максимально эффективно означает высокую степень лояльности своей компании. Этого можно добиться, когда каждый сотрудник будет уверен, что руководство понимает и учитывает его потребности. Любому человеку важно осознавать, что его интересы и пожелания учитываются менеджментом компании. Поэтому система трудовой мотивации будет эффективна, если выполняются два условия:

- имеется достоверная информация о потребностях и ценностях работников;

- условия работы позволяют удовлетворить личные потребности и достичь своих целей каждому сотруднику.

В задачи HR-менеджмента, занимающегося системой мотивации, входит мониторинг потребностей сотрудников, ведь цели и ценности рабочего коллектива могут со временем изменяться, а также поиск и выбор методов выявления этих потребностей.

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

Потому очень важным аспектом в системе управления персоналом «Сбербанк России» является совершенствование системы мотивации в банковской сфере.

В работе были

- исследованы теоретические основы мотивации персонала;
- проведен анализ состояния системы мотивации персонала в ПАО «Сбербанк России»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России».

Были сделаны выводы

В ПАО «Сбербанк России» наибольшая часть персонала имеет высшее образование, что позволяет успешно осуществлять производственный процесс. В связи с этим можно сделать вывод о том, что фактический уровень образования в организации находится на достаточно высоком уровне. Поэтому на предприятии остро стоит вопрос развития и карьерного роста персонала.

42,8 % персонала имеет стаж работы в организации ПАО «Сбербанк России» - до 1 года, отсюда мы можем сделать вывод, что в организации не развита система адаптации персонала, либо система отбора персонала в организацию нерациональна.

Коэффициент оборачиваемости по выбытию имеет тенденцию роста, что является негативной динамикой: если в 2013 г. на 1 работника выбывало 0,22, то в 2015 г. коэффициент составил уже – 0,31.

Коэффициент оборачиваемости по приему ежегодно увеличивается с 0,28 в 2013 году, до 0,38 – в 2015 году, что подтверждает факт роста количества персонала ПАО «Сбербанк России».

Общее состояние персонала ПАО «Сбербанк России» следует расценивать как положительное. У персонала есть свои преимущества, но есть и недостатки, на которые следует обратить внимание:

1. Большое количество увольнений по собственному желанию и за трудовые нарушения, и как следствие – высокий уровень текучести персонала.
2. Преобладание сотрудников предпенсионного возраста и низкая доля молодых специалистов, обладающих прогрессивным образованием.
3. Большая часть персонала увольняются на первом году работы, не успев полностью адаптироваться и приспособиться к компании.

В ПАО «Сбербанк России» функции управления персоналом осуществляет отдел управления персоналом. Руководит отделом начальник, у него в подчинении находятся менеджеры по персоналу.

Для анализа системы мотивации персонала в компании ПАО «Сбербанк России», были проведены два исследования: определение стиля руководства трудовым коллективом и качество трудовой жизни коллектива.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что основные проблемы качества трудовой жизни персонала лежат в области заработной платы, социального обеспечения, возможности карьерного роста, взаимоотношений с руководителем.

Подсознательно понимая такую ситуацию, руководством организации в основу системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников были положены ценовые стимулы, т.е. заработная плата.

У большинства сотрудников заработная плата рассчитывается на основе повременной системы оплаты труда. В связи с этим можно утверждать, что среди сотрудников организации отсутствует мотивационная система.

Самая низкая удовлетворенность действующей системы стимулирования трудовой деятельности персонала у специалистов низшего звена.

По итогам анализа системы мотивации персонала в ПАО «Сбербанк России», можно выделить наиболее проблемные функциональные области в системе управления персоналом предприятия, которые оказывают отрицательное влияние на персонал предприятия. Это: система профессионального и служебного роста (обучение и кадровый резерв предприятия), система адаптации (отсутствие наставничества), корпоративная культура.

По результатам проведенного исследования были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ПАО «Сбербанк России»:

1. разработан процесс обучения и повышения квалификации на предприятии;
2. регламентирован процесс адаптации и разработан процесс наставничества;
3. регламентирован процесс управления карьерой;
4. разработаны основы корпоративной культуры компании.

Данный проект мероприятий может быть внедрен в течение года.

Общая сумма затрат на реализацию проекта составляет 480000 рублей.

Список использованных источников

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И. Управление персоналом: Модели управления – М.: ЭКСМО, 2011. – 296 с.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2012. – № 1.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М. : Юнити, 2012. – 487 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2013. – 276 с.
5. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономике; опыт ФРГ. - М.: Дело, 2011. – 420 с.
6. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
7. Горбунова М.В. Основные теории управления – СПб.: Наука, 2011. – 356 с.
8. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2010. – 800 с.
9. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2012. – 480 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 720 с.
11. Емельянов П.В. Организационная культура / П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 304 с.
12. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2012. – 299 с.

13. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 144 с.
14. Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2012. – 264 с.
15. Канунников А.Б. Правовая деятельность жизни трудового кодекса / А. Б. Канунников // Трудовое право. – 2013. – № 10. – С. 19.
16. Кибанов А.Я. Оперативный план работы с персоналом / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – № 4.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
18. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
19. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом, 2012, № 4. – С. 22-27
20. Контролинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 300 с.
21. Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 1.
22. Лаврина Т.В. Системный подход в обучении / Т.В. Лаврина.- М.: Справочник по управлению персоналом, 2016. – 128 с.
23. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2011. – 284 с.
24. Лукичева Л.И. Управление персоналом. - М.: МИЭТ, 2011. – 444 с.
25. Магура М.И. Поиск и отбор персонала.//Управление персоналом. - № 4, 2011. – с. 44-49.
26. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2012. – № 3. – С. 82-86.
27. Максимцова М.М. Менеджмент. – М: ЮНИТИ, 2011. – 290 с.
28. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура. - М.: изд. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,

2011. – 136 с.

29. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала предприятия / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Пресс, 2011. – 112 с.

30. Малуев П.А. Управление персоналом / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012. – 196 с.

31. Малышев А. Постановка системы оценки персонала // Управление персоналом, 2013, № 2. – С.33-35

32. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом обучения.//Управление персоналом. – № 11, 2012. – с. 25-28.

33. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 2011. – 1097 с.

34. Мильнер Б.З. Теория организации/ Мильнер Б.З. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.

35. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала / И.Г. Носырева. - М.: 2012. – 98 с.

36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2012. – 230 с.

37. Потапова М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и умений выпускников / М.В. Потапова. - М.: 2011. – 386 с.

38. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2013. – 102 с.

39. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2011. – 279 с.

40. Раковский С.М. Обучение и развитие персонала в компании: методическое пособие: проект журнала Справочник по управлению персоналом / С.М. Раковский. - М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2012. – С. 48-56.

41. Ращупов М.Н. Современные технологии управления персоналом. // Управление персоналом – 2012. - № 6. - С. 12-17.

42. Рогожин М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин. - М.: ЮНИТИ, 2013. – 410 с.

43. Савченко В.А. Управление развитием персонала / В.А. Савченко. - М.: КНЕУ, 2012. – 286 с.
44. Смолкин А.М. Методы активного обучения / А.М. Смолкин. - М.: Высшая школа, 2012. – 48 с.
45. Сотникова С.И. Управление карьерой / С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 156 с.
46. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации / А.П. Тациян. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 148 с.
47. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным/ Н.И. Терещук. – М.: Справочник по управлению персоналом, 2013. – 460 с.
48. Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала / П.А. Форсиф.-М.: СПб, ИД Нева, 2012. – 278 с.
49. Хрящева Н.А. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса/ Н.А. Хрящева. - М.: Управление персоналом, 2011. – 360 с.
50. Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр / Е.А. Хруцкий. - М.: Высшая школа, 2013. – 166 с.
51. <http://www.hr-director.ru>

Приложение А

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П.

Захарова и А.Л. Журавлева

Данная методика разработана В. П. Захаровым на основе опросника А. Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция:

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из них, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе.

Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой или просто обведите выбранную Вами букву. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям.

Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: 0; +; —. Ставьте отметки на бланке для ответов.

Текст опросника

1. А. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему.

Б. Стараются все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

В. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. А. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Б. Приказывает так, что хочется выполнить.

В. Приказывать не умеет.

3. А. Стараются, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

Б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

В. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4. А. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

Б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

В. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5. А. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

Б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

В. Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

6. А. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

Б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

В. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7. А. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

- Б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- В. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. А. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- Б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- В. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. А. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- Б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- В. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. А. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- Б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- В. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11. А. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- Б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- В. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. А. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- Б. Если что-то не знает, то боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- В. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. А. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- Б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
- В. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. А. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- Б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
- В. Контролирует работу от случая к случаю.
15. А. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- Б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
- В. Не может влиять на дисциплину.
16. А. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
- Б. С руководителем работать интересно.
- В. Подчиненные предоставлены самим себе.

Бланк ответов

Оценивает(ют)ся:						
А	Б	В	9	А	Б	В
А	Б	В	10	А	Б	В
А	Б	В	11	А	Б	В
А	Б	В	12	А	Б	В
А	Б	В	13	А	Б	В
А	Б	В	14	А	Б	В
А	Б	В	15	А	Б	В
А	Б	В	16	А	Б	В

Приложение Б

Анкета “Качество трудовой жизни”

Прочитайте, пожалуйста, показатели качества трудовой жизни сотрудников и дайте Вашу оценку достижения по 10-ти балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое.

ФИО _____

	Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =										
Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =										
Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =										
Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие эргономические и физиологические условия труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =										
Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =										
Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =										
Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =										
Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Компенсация расходов на питание (льгот)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общая сумма баллов =

Инструкция к анкете:

1. Пересчитайте сумму баллов по каждому разделу и сравните с балльной оценкой качества трудовой жизни по разделу:

- до 49 баллов неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов удовлетворительно;
- от 70 до 89 баллов хорошо;
- свыше 90 баллов отлично.

2. Подсчитайте общую сумму баллов по всем 7 разделам и сравните с балльной оценкой Вашего качества трудовой жизни:

- до 349 баллов неудовлетворительно;
- от 350 до 489 баллов удовлетворительно;
- от 490 до 629 баллов хорошо;
- свыше 630 баллов отлично.

Приложение В

Результаты анкетирования

	Количество баллов
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов = 81	
Хороший психологический климат	10
Нормальные отношения с администрацией	9
Участие сотрудников в управлении	7
Соблюдение регламентирующих документов	10
Минимальные стрессы на работе	5
Позитивная мотивация сотрудников к труду	3
Взаимоотношения малых социальных групп	9
Характеристика работоспособности коллектива	9
Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	10
Эффективность работы коллектива	9
2. Оплата труда. Сумма баллов = 64	
Применяемая тарифная система оплаты труда	5
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	8
Хорошая заработная плата	2
Возможности дополнительной оплаты (приработок)	7
Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	7
Вознаграждение за конечный результат	10
Премии по итогам квартала и года	10
Премии за выслугу лет, по возрасту	7
Ощущение справедливости в оплате труда	3
Ощущение экономического благосостояния	5
3. Рабочее место. Сумма баллов = 73	
Территориальная близость к дому	2
Хороший офис и мебель	9
Современная оргтехника	10
Служебный транспорт, автостоянка	5
Хорошие эргономические и физиологические условия труда	8
Уровень организации рабочего места	8
Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	10
Целевое планирование в организации	7
Уровень нормирования труда	7
Ощущение личной безопасности	7
4. Руководство организацией. Сумма баллов = 70	
Доверие к руководителям	5
Хорошие отношения с начальником	8
Соблюдение прав личности сотрудника	10
Стабильная кадровая политика	3
Уважение подчиненных	5
Преданность организации	9
Удовлетворенность стилем руководства	7
Возможность выборности руководителей	5
Работоспособность руководства	10
Желание работать в будущем с руководителем	8
5. Служебная карьера. Сумма баллов = 59	

Наличие типовых моделей карьеры	8
Выявление лидеров и работа с ними	6
Планирование служебной карьеры	9
Руководство способствует карьере	1
Сочетание личных целей и целей организации	9
Поощрение обучения персонала	9
Продвижение по заслугам и квалификации	5
Объективная аттестация кадров	3
Желание долговременной работы (пожизненный наем)	8
Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1
6. Социальные гарантии. Сумма баллов = 51	
Оплата больничных листов	10
Предоставление отпуска по графику	1
Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	8
Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	2
Пособие в случае смерти сотрудника	4
Дополнительная пенсия	4
Медицинское страхование	5
Страхование жизни и стихийных бедствий	5
Соблюдение гражданских прав	10
Ощущение социальной защищенности	2
7. Социальные блага. Сумма баллов = 61	
Выплата материальной помощи к отпуску	10
Получение фирменной одежды и обуви	3
Оплата спортивно-оздоровительных услуг	7
Подарки к дням рождения и юбилейным датам	8
Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	7
Компенсация транспортных расходов	2
Компенсация расходов на питание (льгот)	7
Оплата расходов по детским учреждениям	8
Достижение полного материального благосостояния	7
Ощущение социального благополучия	2

Приложение Г

Анкета «Удовлетворенность сотрудников действующей системой стимулирования трудовой деятельности персонала»

1. По пятибалльной шкале распределите в порядке убывания наиболее значимые для Вас группы мотивов:

- физиологические потребности: ____ баллов;
- потребность в безопасности: ____ баллов;
- потребность в принадлежности к социальной группе: ____ баллов;
- потребность в уважении: ____ баллов;
- потребность в самовыражении: ____ баллов.

При этом 5 баллов – это самый значимый мотив, 1 балл – мотив самой низкой значимостью».

2. Оцените по пятибалльной шкале, представленные ниже параметры:

- решение социальных проблем: _____ баллов;
- условия и содержание труда: _____ баллов;
- объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним: ____ баллов;
- оплата труда, материальные поощрения: _____ баллов;
- перспективы карьерного роста: _____ баллов;
- отношения в коллективе: _____ баллов;
- стиль и методы работы руководством: ____ баллов;
- информированность работников: _____ баллов.

При этом 5 баллов – высокий уровень удовлетворенности, 1 балл – низкий уровень удовлетворенности.

3. Предпринимаются ли со стороны руководства действия для повышения трудовой мотивации работников?

- да, и успешно;
- нет;
- да, но это приводит к снижению мотивации.

4. Укажите один из представленных ниже методов повышения стимулирования трудовой деятельности, который являлся бы для Вас наиболее эффективным?

- повышение заработной платы;
- возможность карьерного роста;
- улучшение содержания и условий труда;
- мероприятия по сплочению коллектива;
- предоставление большей свободы и полномочий;
- устные похвалы, вручение грамот и т.д.

Приложение Д

Положение по обучению

1. Общие положения

Положение об обучении персонала (далее – Положение) разработано с целью систематизации действий и процедур, направленных на обучение и развитие персонала, развития необходимых компетенций, повышения квалификации работников и оптимизации расходов на обучение, установления взаимных прав и обязанностей предприятия (далее – Общество) и сотрудников.

Положение является частью кадровой политики и включается в мотивационную программу.

Обучение персонала – процесс получения работником новых знаний, умений и навыков по основным компетенциям, принятым в Обществе, передача опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

1.1 Цель обучения персонала

Целью обучения персонала является подготовка высококвалифицированного персонала, формирование и поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований Общества и перспектив развития, создание кадрового резерва.

1.2 Задачи Общества в области обучения персонала

а. Разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организацию обучения и контроль его результативности;

б. Построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Общества;

с. Формирование стандартов обучения Общества;

д. Развитие персонала в процессе обучения: формирование института наставничества, развитие кадрового резерва, повышения уровня корпоративной культуры;

е. Мотивация работников к повышению эффективности работы.

2. Виды и методы обучения

2.1. По типу обучение делится на обязательное и дополнительное.

Обязательное обучение – обучение для тех категорий сотрудников, деятельность которых предполагает получение допуска для выполнения работ, присвоение разряда, аттестацию и другое обучение, необходимость которого оговорена в специальных документах.

Дополнительное обучение – обучение, проводимое для любой категории персонала с целью повышения квалификации, развития компетенций, повышение уровня лояльности к Компании. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение – обучение, проводимое в рамках запланированного и утвержденного бюджета по срокам, стоимости обучения.

Внеплановое обучение – обучение, проводимое по необходимости под новые возникшие потребности Общества вне рамок бюджета по срокам и стоимости.

Внеплановое обучение производится с целью повышения мотивации отдельных специалистов, поддержания стремления карьерного роста и постоянного профессионального совершенствования. Претендовать на внеплановое обучение могут:

- победители конкурсов «Лучший сотрудник года»;
- сотрудники, которым необходимо повышение квалификации с целью выполнения профессиональных задач.

2.2. Обучение подразделяется по видам проведения в соответствии с классификационным признаком (таблица 1).

Таблица 1 - Виды обучения персонала

Классификационный признак	Виды обучения в соответствии с классификационным признаком
В зависимости от участников процесса обучения:	– внутреннее – готовится и проводится сотрудником Общества; – внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов; – самообучение – готовится и проводится сотрудником самостоятельно.
В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:	– с отрывом от производства – во время прохождения обучения сотрудник

	освобождается от своих обязанностей; – без отрыва от производства – во время обучения сотрудник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.
В зависимости от целевого назначения:	– адаптационное обучение – первичное обучение на рабочем месте сотрудника с целью профессиональной, социальной адаптации в компании; – текущее обучение штатных работников, прошедших испытательный срок; – повышение квалификации – получение сотрудником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности.
В зависимости от времени обучения:	– краткосрочное – обучение в течение не более пяти дней; – среднесрочное – обучение в течение не более шести месяцев; – долгосрочное – обучение более шести месяцев.
В зависимости от количества обучаемых:	– индивидуальное; – групповое.

3. Планирование и организация обучения персонала

3.1. С целью систематизации обучения персонала и формирования бюджета отдела по персоналу ежегодно формируется ежегодный План обучения персонала.

План обучения персонала разрабатывается с учетом:

- стратегии развития Общества;
- кадровой политики на текущий период;
- развития необходимых (новых) компетенций;
- данных по формированию кадрового резерва;
- бюджетных ограничений.

При планировании годового бюджета на обучение 90 % бюджетных средств на обучение персонала выделяется на плановое обучение; 10 % – на внеплановое обучение. В случае недостаточности запланированного резерва производится корректировка бюджета и плана обучения.

При составлении Плана обучения персонала руководители подразделений до 1 декабря каждого года предоставляют в отдел по персоналу

заявку об обучении сотрудников с обоснованием необходимости обучения, указанием списка сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения.

По итогам ежегодной оценки персонала и с учетом задач, стоящих перед подразделениями на планируемый год, директор по персоналу определяет целесообразность проведения обучения по каждому работнику и обеспечивает составление Плана обучения персонала по Обществу на предстоящий год.

План обучения персонала согласовывается с руководителями подразделений, финансовым директором, руководителем юридического департамента и утверждается генеральным директором Общества. Бюджет на обучение согласовывается с финансовым директором.

С момента утверждения Плана обучения персонала все вопросы обучения контролирует менеджер по обучению, а директор по персоналу несет персональную ответственность за организацию процесса обучения в Обществе.

Утвержденный План обучения персонала доводится под подпись до каждого руководителя подразделения только в части его компетенции.

Корректировка Плана обучения персонала производится ежемесячно до 25-го числа месяца на основании служебных записок руководителей подразделений о проведении внепланового обучения либо при выяснении обстоятельств, в связи с которыми обучение, согласно Плану, не может быть проведено. При этом изменения сообщаются менеджеру по обучению.

3.2 Составление Программы повышения квалификации

По итогам годовой оценки персонала до 15 декабря каждого года директор по персоналу на основании необходимости формирования тех или иных компетенций обеспечивает составление Программы повышения квалификации отдельных работников на следующий год, что является составной частью плана обучения.

3.3 Организация внепланового обучения

При возникновении потребности во внеплановом обучении сотрудников непосредственный руководитель сотрудников либо руководитель

подразделения, заинтересованный в проведении обучения, формирует служебную записку о проведении внепланового обучения на имя директора по персоналу с обоснованием необходимости обучения, указанием списка сотрудников, для которых необходимо провести обучение, и примерного содержания обучения. При положительном решении директор по персоналу вносит изменения в утвержденный План обучения персонала и предоставляет его на утверждение генеральному директору Общества. В случае необходимости изменения бюджета на обучение директор по персоналу согласовывает изменения с финансовым директором.

3.4 Организация внешнего обучения

Программы внешнего обучения (дополнительного и индивидуального) формируются на основании пожеланий руководителей подразделений, стратегии развития персонала, итогов оценки персонала за два месяца до проведения обучения согласно Плану.

Информацию о рынке обучения персонала собирает и систематизирует менеджер по обучению персонала. За составление базы контрагентов по обучению и сбор информации о программах обучающих организаций несет ответственность директор по персоналу. Руководитель подразделения имеет право представить на рассмотрение директора по персоналу интересующие его рекламные материалы обучающих организаций.

Решение о выборе внешней обучающей организации (преподавателя) принимает менеджер по обучению и директор по персоналу по согласованию с руководителем подразделения, направляющим работника на обучение.

Выбор внешней обучающей организации проводится на основании следующих критериев:

- соответствие предлагаемой учебной программы пожеланиям заинтересованного руководителя подразделения;
- квалификация преподавателей обучающей организации (репутация, наличие образования и практического опыта по теме обучения);
- стоимость обучения.

После выбора провайдера по проведению обучения директор по персоналу обеспечивает:

- подачу заявки провайдера на участие в обучении;
- заключение договора с провайдером;
- организацию оплаты согласно условиям договора.

За неделю до начала обучения директор по персоналу по электронной почте информирует работников, отправляемых на обучение, об обучающей организации, преподавателе, программе обучения, месте и времени проведения обучения.

После проведения обучения директор по персоналу обеспечивает контроль посещения занятий сотрудниками, а также внесение в базу данных сведений о прохождении обучения: в личное дело сотрудника (копия документа, подтверждающего прохождение обучения и заполнение карточки по форме Т-2) и в информационную систему 1С: Кадры.

3.5 Организация внутреннего обучения

Программы внутреннего обучения готовятся:

менеджером по обучению – для первичного обучения вновь пришедших сотрудников и текущего корпоративного обучения;

руководителем подразделения – для первичного обучения на рабочем месте во время прохождения срока адаптации и последующего периодического обучения.

Внутреннее обучение проводится непосредственным руководителем или наставником.

Программы внутреннего обучения разрабатываются менеджером по обучению, за месяц до проведения обучения согласуются с руководителями тех подразделений, сотрудники которых направляются на обучение, утверждаются директором по персоналу.

Программа обучения содержит следующую информацию:

- цели и задачи обучения;
- содержание обучения;

- состав обучающихся сотрудников;
- периодичность и продолжительность обучения;
- ответственность за организацию и контроль обучения.

При проведении внутреннего обучения сотрудник, ответственный за проведение обучения, заполняет Журнал учета посещения занятий работниками. После окончания обучения Журнал передается в отдел персонала.

Контроль качества проведения обучения на рабочих местах возлагается на директора по персоналу и осуществляется в соответствии с графиками обучения путем посещения занятий и проверки Журнала учета посещений занятий.

3.6 Организация индивидуального обучения

С целью долгосрочной мотивации сотрудника, а также создания резерва высококвалифицированных специалистов, наиболее востребованных в рамках Общества специальностей, планируется обучение по индивидуальным программам, например по программе мини-MBA.

4. Оценка результатов обучения

После проведения обучения происходит оценка его результатов.

4.1 Методами оценки результатов обучения являются:

- устный опрос, анкета (оценка организации обучения участниками);
- проведение оценки уровня знаний по тесту;
- проведение интервью с линейным руководителем по оценке изменений поведения работника на рабочем месте.

4.2 Показателями эффективности обучения является:

- повышение производительности труда;
- изменение показателей работы сотрудника (в динамике до и после проведения обучения);
- изменение показателей работы подразделения, если было обучение целого подразделения.

Результаты оценки обучения доводятся до генерального директора и заинтересованных линейных руководителей и руководителей подразделений в

виде служебной записки за подписью директора по персоналу.

4.3 Отчетностью по результатам обучения являются:

- процент выполнения плана по обучению;
- показатель эффективности использования бюджетных средств;
- процент сотрудников, прошедших обучение;
- анализ вышеуказанных показателей.

По итогам любого вида обучения менеджер по обучению проводит анализ результатов обучения и совместно с линейными руководителями вырабатывает программу мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем, корректировку Плана и программ обучения.

Директор по персоналу несет ответственность за составление квартальных, полугодовых и годовых отчетов о проведении обучения персонала.

5. Заключение

Положение распространяется на всех работников Общества.

Положение и все дополнения и изменения к нему утверждаются Советом директоров. Положение вводится в действие приказом генерального директора и действует до момента вступления в силу нового Положения. Контроль исполнения требований Положения осуществляет директор по персоналу.

Приложение Е

Положение по наставничеству

1. Общие положения

1.1 Назначение положения о наставничестве

1.1.1 Компания стремится к гармоничному развитию каждого сотрудника и оказывает сотрудникам помощь в управлении карьерой. Для этих

целей компания использует систему наставничества как инструмент, позволяющий, с одной стороны, индивидуально подойти к вопросу развития карьеры, поскольку за одним наставником закреплено не более трех сотрудников, с другой стороны, охватить весь персонал на всех уровнях стандартными процедурами в отношении развития карьеры. Управление карьерой через систему наставничества позволяет оптимальным образом передавать знания и опыт, управлять профессиональным ростом.

1.1.2 Компания использует инструмент наставничества для проведения процедур адаптации новых сотрудников и адаптации сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице. Во время испытательного периода компания проводит программу наставничества для более легкой и успешной адаптации сотрудников к новым условиям работы на новом рабочем месте.

1.1.3 Компания заинтересована в успешной и быстрой интеграции сотрудников в корпоративную среду компании, в их дальнейшем профессиональном развитии и росте, так как компания напрямую связывает рост сотрудников с ростом и развитием самой компании. Компания ожидает, что сотрудники будут проявлять стремление развиваться, повышать свою квалификацию и, соответственно, продвигаться по служебной лестнице по окончании прохождения программы наставничества.

1.1.4 Для достижения лучших результатов в бизнесе компания вводит систему наставничества. Настоящее положение о наставничестве (далее – Положение) определяет позицию компании в отношении наставничества, а также регламентирует роль и функции наставников во внутренних процессах и процедурах каждой дочерней компании, филиала, представительства и внутренних подразделений компании.

1.2 Цели наставничества

1.2.1 Основными целями наставничества являются:

- обеспечение процесса адаптации сотрудников в компании;
- развитие у закрепленных сотрудников позитивного отношения к работе;

- оценка потенциала сотрудников за время прохождения ими испытательного периода;
- всесторонняя взвешенная оценка деятельности закрепленных сотрудников за определенный период;
- упорядочение процесса развития профессиональных компетенций;
- формирование компетентного профессионального персонала, лояльного компании;
- помощь в решении текущих проблем и вопросов, возникающих у сотрудников;
- формирование позитивного имиджа компании как работодателя.

1.2.2 Задачи, которые решает система наставничества:

- сохраняет накопленный опыт опытными сотрудниками в компании;
- быстро и эффективно адаптирует новичков и переводит их на самостоятельную работу;
- снижает риски на производстве;
- проводит ротацию персонала;
- адаптирует сотрудников, получивших повышение или перевод на руководящую должность.

2. Терминология

В настоящем положении используются следующие термины и понятия:

Адаптация – процесс интеграции нового сотрудника в корпоративную (профессиональную и культурную) среду компании.

Оценка деятельности – регулярная процедура оценки деятельности сотрудника по результатам работы за определенный период (оценка по итогам испытательного периода, итоговая оценка за год, промежуточная оценка через шесть месяцев работы).

Квалификационные требования – профессиональные стандарты, требования к уровню профессиональной подготовленности сотрудника.

Компетенции – знания, умения и навыки, необходимые сотруднику для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Наставничество – разновидность индивидуальной работы с сотрудниками, форма адаптации и сопровождения профессионального развития и карьерного роста персонала компании с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Наставник – квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, помогающий менее квалифицированным сотрудникам в адаптации, профессиональном развитии, карьерном росте и участвующий в оценке результатов их деятельности.

Определение целей наставничества – регулярная процедура формирования индивидуальных целей, обеспечивающих профессиональное развитие сотрудника в предстоящем периоде и направленных на индивидуальное развитие и развитие компании.

Продвижение по карьерной лестнице – переход от одной должностной позиции к другой, более сложной или более высокой в структуре управления компанией.

Профессиональное развитие – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, накопление опыта.

Наставляемый – сотрудник компании, с которым заключен трудовой договор на замещение должности, молодой специалист, поступивший на работу в компанию, сотрудник, получивший повышение или перевод на новую должность внутри компании, который закреплен за наставником.

3. Система наставничества

3.1 Наставник

3.1.1 Требования к наставнику

Наставник как более квалифицированный специалист, имеющий достаточный профессиональный опыт и опыт работы в компании, помогает менее квалифицированным сотрудникам ориентироваться в вопросах адаптации, профессионального развития и определения индивидуальных целей наставляемого.

Наставник, с одной стороны, представляет интересы сотрудника перед

компанией и, с другой, является представителем компании для закрепленного за ним сотрудника.

Наставник должен обладать следующими качествами:

- лояльностью к компании и приверженностью ее ценностям;
- системным представлением о работе своего подразделения и компании в целом;
- значительным и признанным опытом профессиональной деятельности;
- способностью и готовностью делиться своими знаниями и опытом;
- внутренней мотивацией в оказании помощи другим людям;
- инициативностью;
- умением определять слабые и сильные стороны сотрудника и планировать действия по их исправлению или развитию;
- способностью к конструктивной критике;
- коммуникативными навыками, гибкостью в общении;
- позитивным эмоциональным настроем;

Наставник должен владеть:

- глубокими знаниями в своей профессиональной области;
- знанием локальных нормативных актов, положений, норм, принятых в компании;
- профессиональной спецификой своего подразделения и всей компании в целом;
- основами управления людьми;
- приемами активного слушания;
- приемами аргументированного убеждения;
- навыками презентации информации и самопрезентации.

В наставники выбирается сотрудник, чья должность на два уровня выше наставляемого.

3.1.2 Порядок назначения и смены наставника

Первоначально кандидатура наставника определяется Руководителем подразделения внутри компании, руководителем филиала или

представительства в регионах.

Должность, имя и фамилия наставника указываются в распоряжении о приеме на работу нового сотрудника.

Если к моменту приема на работу нового сотрудника наставник не назначен, Руководитель подразделения назначает наставника не позднее первой недели работы нового сотрудника, о чем информирует ответственного сотрудника Дирекции по персоналу.

Список наставников составляет ответственный сотрудник Дирекции по персоналу в соответствии с данными о должностях и сотрудниках, которые занимают эти должности. Список обновляется в соответствии с изменениями должности и статуса, которые происходят внутри компании.

В случае замены наставника информация об этом с указанием кандидатуры нового наставника не позднее недели со дня замены передаются ответственному сотруднику Дирекции по персоналу.

Замена наставника проводится в случаях:

- расторжения трудового договора с наставником;
- несинхронного карьерного роста наставника и закрепленного за ним сотрудника;
- несовместимости наставника и закрепленного за ним сотрудника.

3.1.3 Оценка эффективности работы наставника. Обратная связь

А) Наставник уделяет совместной работе с закрепленным за ним сотрудником от одного до трех часов в день;

Б) Наставник дает пояснения наставляемому по всем процессам работы отдела;

В) Наставник передает информацию наставляемому о специфике и об особенностях деятельности всего подразделения и отдела в частности;

Г) Наставник обучает закрепленного за ним сотрудника новым навыкам, необходимым для должности.

Показателями эффективности работы наставника являются:

- установление коммуникационного контакта с закрепленным

сотрудником;

- введение сотрудника в должность и перевод его на самостоятельную работу;

- выполнение сотрудником профессиональных обязанностей во время и после испытательного периода;

- намеченные тенденции профессионального развития и карьерного роста закрепленного сотрудника.

Оценка работы наставника со стороны закрепленного сотрудника:

С целью предоставления конструктивной обратной связи о работе наставника сотрудник заполняет соответствующую анкету по окончании программы наставничества;

Заполненная анкета передается в отдел по управлению персоналом, ответственный сотрудник предоставляет руководителю подразделения обобщенную и систематизированную информацию на основе данных анкет. Для наставника анкета конфиденциальна. Увольнение сотрудника по инициативе компании в течение первого года работы и после успешного прохождения им испытательного периода снижает количество баллов, выставляемых наставнику в процессе ежегодной оценки его деятельности.

Форма оценки наставника

Обязанности наставника	Ожидаемый результат	Инструменты оценки	Примечания
Передавать профессиональные знания, умения и навыки, провести 30 занятий по темам, предусмотренным индивидуальным планом развития	Закрепленный специалист демонстрирует глубокие знания специфики работы на должности	Проверяются с помощью теста в конце испытательного периода	Все занятия проведены в срок и качественно (подтверждено листками оценки по прошествии одного и двух месяцев), но сотрудник не показывает глубоких знаний
Систематическое проведение занятий с использованием рекомендуемых методов, занятия проводились в цехе три раза в неделю	Знания и умения ученика развиваются динамично и последовательно	Проверяется с помощью практического кейса, который выполняет новый сотрудник	Занятия проводились регулярно, как и предусмотрено индивидуальным планом развития. Умения развиты плохо
Подготовка ученика к самостоятельной работе	Готовность самостоятельно применять на практике приобретенные знания и умения	Проверяется по окончании индивидуальной программы наставничества через выполнение реального профессионального задания	Задание выполняет плохо, к самостоятельной работе не готов (другие ученики этого же наставника демонстрируют полную готовность работать самостоятельно)

3.2 Закрепленный сотрудник

3.2.1 Основания для назначения наставника

- выход на работу нового сотрудника;
- необходимость оперативной подготовки большого количества нового персонала;
- начало нового проекта (start-up проекта), успех которых зависит от освоения уникальных знаний и умений.

3.2.2 Обязанности ученика

Наставляемые (объект наставничества):

- линейный персонал, получающий новую должность;
- новые сотрудники, проходящие испытательный период;
- стажеры, проходящие практику;
- тому подобные категории сотрудников

Обязаны активно участвовать в программе наставничества, использовать выделенное время для обучения и освоения новых навыков, ответственно выполнять порученные наставником задания.

3.2.3 Порядок оценки результатов прохождения программы наставничества.

По окончании программы наставничества наставник дает оценку результатов обучения, приобретения новых навыков закрепленного за ним сотрудника. Составленный отчет и рекомендации передает в отдел по управлению персоналом.

4. Процессы, сопровождаемые программой наставничества

4.1 Адаптация

Процесс адаптации рассматривается как совместная деятельность нового сотрудника и наставника для интегрирования нового сотрудника в корпоративную, профессиональную и культурную среду компании.

В процессе совместной деятельности наставник должен исходить из того, что существует несколько видов адаптации:

Организационная адаптация – понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры компании и

существующих в ней механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация – принятие новых норм взаимоотношений и поведения, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация – формирование профессиональных навыков, необходимых для исполнения сотрудником своих функциональных обязанностей.

Ценностная адаптация – способность принимать и разделять ценности компании, ее корпоративную культуру.

4.1.1 В процессе адаптации наставник проводит:

- общее знакомство нового сотрудника с компанией – историей, организационной структурой, принятыми в компании нормами поведения, правилами внутреннего трудового распорядка;
- знакомство с подразделением – расположением рабочих мест и бытовых помещений, организацией работы, коллективом, подчиненностью и взаимосвязями, контактными лицами для решения текущих вопросов;
- введение в должность – основные обязанности, профессиональные требования, принятые в компании методики и стандарты;
- оказание активного воздействия на формирование поведения нового сотрудника в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, а также с этическими нормами и стандартами, принятыми в компании;
- оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;
- выявление и совместное устранение ошибок, допущенных сотрудником;
- создание и поддержание мотивации на долгосрочную работу и развитие;
- изучение профессиональных и личностных качеств сотрудника, оценку его перспектив и способностей;
- подведение итогов адаптации периода и представление мотивированного отзыва о новом сотруднике в форме анкеты результатов

испытательного периода.

4.1.2 Порядок заполнения анкеты обратной связи

Для заполнения анкеты по истечении установленного испытательного периода наставник проводит интервью с новым сотрудником, во время которого анализирует:

- степень адаптации нового сотрудника;
- качество выполняемой им работы;
- сильные стороны нового сотрудника;
- компетенции сотрудника, требующие развития;
- проблемные вопросы компании, по мнению сотрудника.

Анкета результатов испытательного периода служит основой для определения профессиональных и личностных интересов нового сотрудника, возможных путей его мотивирования, а также оценки его потенциала.

При успешном прохождении испытательного периода сотрудник продолжает работать в компании.

В случае неудовлетворительного прохождения испытательного периода (несоответствия нового сотрудника корпоративной культуре или профессиональным требованиям компании) данное решение сообщается сотруднику не позднее чем за 3 дня до окончания испытательного периода и сопровождается процедурами, предусмотренными трудовым законодательством при увольнении работника на этом основании.

Заполненные анкеты обратной связи передаются в Дирекцию по персоналу и хранятся в личном деле сотрудника.

4.2 Обучение и развитие

4.2.1 В процессе обучения и развития наставник:

- передает закрепленному сотруднику собственные знания и навыки, основанные на многолетнем практическом опыте работы;
- обеспечивает сотрудника необходимыми ему знаниями и навыками от других сотрудников подразделения и компании;
- способствует обучению и развитию сотрудника на внутренних и

внешних семинарах и тренингах в соответствии с индивидуальным планом развития.

4.2.2 Для реализации этих целей наставник:

Следит за степенью вовлеченности сотрудника в работу, оказывает содействие в достижении сотрудником установленных показателей;

Следит за привлечением сотрудника к различным проектам, как клиентским, так и внутренним;

Поощряет инициативный подход к работе закрепленного сотрудника под руководством менеджеров других подразделений;

Ходатайствует о дополнительном обучении, прохождении курсов закрепленным сотрудником, в случае необходимости, перед руководителем подразделения.

4.3 Карьерное развитие

4.3.1 Наставничество сотрудника, переведенного на новую должность

При переводе сотрудника из одного подразделения в другое ему назначается наставник для адаптации в новых условиях. Назначенный наставник обязан в течение программы передавать сотруднику новые знания, обучать необходимым навыкам и дать оценку результатам, полученным работником.

4.3.2 Программа наставничества для назначенных руководителей

Сотрудникам, которые назначаются или переводятся на руководящую должность, назначаются наставники.

Наставником назначается руководитель, возглавляющий подразделение или руководитель, которые выше наставляемого по должности на два уровня. Наставники проводят программу введения в должность, передают информацию о специфике работы в подразделении и обучают навыкам управления подчиненными.

4.4 Ротация

Для каждого переведенного сотрудника работники отделов по персоналу совместно с линейными менеджерами и руководителями филиалов и дочерних

предприятий составляют программу наставничества, составляют список наставников и контролируют введение в должность и обучение сотрудников и руководителей.

5. Ответственность и контроль

5.1 Отдел по персоналу отвечает за организацию работы наставников:

- проводит консультационные семинары и тренинги для наставников;
- контролирует своевременное заполнение анкет результатов испытательного периода и анкет обратной связи;
- контролирует работу наставников во время проведения оценки деятельности и постановки целей;
- подводит итоги работы наставников.

5.1.1 Ответственный сотрудник постоянно поддерживает и обновляет информацию о закрепленных наставниках.

5.1.2 Отдел кадров контролирует сроки окончания испытательного периода новых сотрудников и отвечает за своевременное информирование. Передачу информации о прохождении испытательного периода сотрудник подает не менее чем за 10 дней до момента окончания испытательного срока руководителю подразделения.

5.1.3 В целях контроля результатов адаптации отдел кадров ведет статистику по количеству сотрудников, уволенных по собственному желанию в течение первого года работы в компании.

5.1.3 Дирекция по персоналу своевременно и регулярно (один раз в квартал) предоставляет систематизированную информацию руководителям подразделений о результатах проведения наставничества.

5.2 Ответственность линейных руководителей

Руководители подразделений отвечают за своевременное назначение наставников, их замену в случае необходимости и контролируют текущую работу наставников с закрепленными за ними сотрудниками.

Приложение Ж
План затрат на обучение

№	Статья расхода	Наименование проекта	Затраты, руб.	Примечание
1	Внешнее обучение	Программа «Оценка потенциала»		Для руководителей высшего и среднего звена
2	Внешнее обучение	МВА		ФИО
3	Конференция	Управление персоналом в современных условиях		Участники
4	Внутренняя школа	Организация обучения		Рабочие тетради, кофе-брейки
5	Внутренняя школа	Оплата внутренних тренеров		Доплата к основной заработной плате
6	Подписка	Материал для самообразования		
7	Профессиональная литература	Материал для самообразования		

Приложение И

Заявка на обучение персонала

Согласовано: _____

Дата подачи заявки: _____

Когда необходимо обучение: _____

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОБУЧЕНИИ

1. Содержание обучения:

а) Тема: _____

б) Форма обучения (тренинг, семинар, длительная программа обучения, др.): _____

внешнее/внутреннее (нужное подчеркнуть)

в) Конкретные вопросы, которые обязательно должны быть рассмотрены: _____

г) Практические материалы, которые хотелось бы получить: _____

2. Для кого предназначено обучение:

а) Подразделение: _____

б) Должность/ФИО: _____

в) Общее количество человек, которым необходимо пройти обучение: _____

г) С чем связана потребность в обучении: _____

3. Информация о ведущем обучении:

а) Требования к ведущему обучению: _____

б) Есть ли у вас информация о том, какие именно учебные центры проводят подобные программы:

Название учебного центра, ФИО ведущего обучение	Степень эффективности обучения	Координаты учебного центра (адрес, тел., др.)

4. Ресурсы, необходимые для проведения обучения:

а) Время (приемлемый график): _____

б) Оплата (приемлемый бюджет на обучение): _____

в) Помещение: _____

5. Дополнительные требования: _____

Подбор внешнего обучения

Оценка проведения занятий

Ведущие: _____

Оценка курса по 6-балльной шкале:
1–2 ниже среднего уровня,
3–4 нормальный, профессиональный уровень,
5–6 выше среднего уровня

Содержание программы

Организация обучения

Доверие к преподавателю

Качество подачи материала

Качество раздаточного материала

Возможность применения полученных знаний на практике

Готовность передачи полученных знаний коллегам

Качество собственной работы на обучении

Общее впечатление:

Какие вопросы вам интересно прояснить в следующий раз:

Какое следующее обучение необходимо организовать:

Пожелания на следующее обучение:

ФИО участника

Приложение Л

Положение о деловой карьере сотрудников

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством и политикой ООО в области управления персоналом.

1.2. Настоящее Положение определяет порядок управления деловой карьерой специалистов и руководителей Предприятия. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий Предприятия.

1.3. Настоящее Положение регламентирует следующие вопросы:

- принципы управления деловой карьерой работников Предприятия;
- порядок разработки индивидуальных карьерных планов работников Предприятия;
- порядок подготовки и проведения ротации кадров Предприятия;
- формирование и подготовка кадрового резерва Предприятия;
- распределение обязанностей и ответственности за управление деловой карьерой среди руководителей Предприятия.
- действие настоящего Положения распространяется на все подразделения Предприятия.

1.4. Создание системы управления деловой карьерой работников Предприятия осуществляется в целях:

- снижения озабоченности и неопределенности у новых работников;
- снижения текучести персонала;
- повышения лояльности работающего персонала;
- повышения трудовой мотивации у сотрудников;
- уменьшения количества конфликтных ситуаций в Предприятии;
- повышения эффективности использования кадрового потенциала Предприятия.

1.5. Содействие работе по планированию и реализации деловой карьеры

работников Предприятия является обязанностью каждого действующего руководителя высшего и среднего звена управления Предприятием.

1.6. Кадровая служба Предприятия координирует все виды мероприятий по планированию и реализации деловой карьеры работников Предприятия, а также оказывает подразделениям Предприятия методическую помощь по всем вопросам, связанным с планированием и реализацией деловой карьеры работников.

1.7. В структурных подразделениях Предприятия ответственными за осуществление мероприятий по управлению деловой карьерой работников являются руководители и специалисты структурных подразделений Предприятия.

2. Принципы управления деловой карьерой работников

2.1. Система управления деловой карьерой действует в отношении работника любой категории из имеющихся на Предприятии.

2.2. Система управления деловой карьерой должна учитывать последние тенденции в области управления персоналом и постоянно совершенствоваться с их учетом.

2.3. Система управления деловой карьерой допускает возможность горизонтального и вертикального продвижения работников, а также обеспечивает комфортную среду для сотрудников, которые не планируют дальнейшего должностного перемещения в масштабах Предприятия.

2.4. Система управления деловой карьерой учитывает интересы, как Предприятия, так и работника.

2.5. Система управления деловой карьерой действует в постоянной взаимосвязи с системой управления организацией в целом.

2.6. Система управления деловой карьерой действует на протяжении всего периода работы работника на Предприятии.

3. Порядок разработки индивидуального плана развития работника

3.1. Индивидуальный план развития (индивидуальный план деловой карьеры) – документ, содержащий цели и задачи развития работника, план

мероприятий по развитию на определенный период и оценку результатов его выполнения.

3.2. Индивидуальный план развития составляется работником по истечении 3 месяцев со дня найма или по окончании испытательного срока совместно с его наставником и согласовывается с кадровой службой.

3.3. Пересмотр плана производится ежегодно. Возможна досрочная корректировка плана по заявке работника. Досрочный пересмотр плана производится также в случае включения работника в кадровый резерв Предприятия. Доработанный план работника, включенного в кадровый резерв, утверждается генеральным директором.

4. Порядок подготовки и проведения ротации кадров

4.1. Ротация сотрудников является частью Программы развития персонала, представленной начальником отдела кадров и утвержденной Генеральным директором предприятия.

4.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений предприятия в Программу развития персонала.

4.3. На основании годового графика ротации отдел кадров в соответствии с личным заявлением работника издает приказ о его временном переводе на другую должность в структуре или о приеме на работу по совместительству в структуре предприятия. В обоих случаях за работником сохраняется его постоянное рабочее место и средняя заработная плата. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, производимая по совместительству, оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки.

4.4. План-график проведения ротации составляется руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, и согласовывается с начальником отдела кадров.

4.5. План-график ротации утверждается заместителем Генерального

директора по персоналу.

4.6. Ознакомление с приказом и планом-графиком предстоящей ротации доводится до работника начальником отдела кадров не позднее чем за неделю до начала ротации.

5. Распределение обязанностей и ответственности за работу по внедрению системы управления деловой карьерой

5.1. Генеральный директор Предприятия или лицо, им уполномоченное:

- осуществляет общее руководство организацией работы по планированию деловой карьеры персонала Предприятия;
- рассматривает и утверждает списки резерва кадров, индивидуальные планы развития работников Предприятия, зачисленных в резерв
- назначает резервистов на соответствующие вакантные должности;
- участвует в беседах по карьере с руководителями высшего звена Предприятия.

5.2. Начальник кадровой службы Предприятия:

- осуществляет организацию всех работ по управлению деловой карьерой персонала Предприятия;
- осуществляет контроль за работой по планированию и развитию деловой карьеры персонала в структурных подразделениях;
- участвует в беседах по карьере с работниками Предприятия;
- составляет и представляет на рассмотрение и утверждение генеральному директору Предприятия или лицу, им уполномоченному, проекты списков кадрового резерва;
- готовит предложения по совершенствованию управления деловой карьерой;
- информирует генерального директора о выполнении работ по планированию и развитию деловой карьеры персонала Предприятия.

5.3. Руководитель структурного подразделения Предприятия:

- участвует в беседах по карьере с работниками своего подразделения;
- готовит предложения по кандидатурам для включения в кадровый резерв;
- согласовывает списки работников, зачисленных в кадровый резерв;
- участвует в формировании плана карьеры подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;
- участвует в формировании и контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки подчиненных работников, зачисленных в кадровый резерв;
- оказывает содействие в реализации плана подготовки и плана карьеры подчиненных.

5.4. Специалист структурного подразделения:

- участвует в формировании плана развития данного работника;
- контролирует выполнение плана индивидуальной подготовки;
- оказывает содействие работнику Предприятия в ходе реализации плана развития;
- информирует кадровую службу о выполнении планов развития.

Приложение М

Положение о корпоративной культуре

Раздел 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Назначение Положения

Настоящее Положение разработано в целях развития в сознании

сотрудников компании идеологии, системы ценностей, единых стандартов поведения, соответствующих высоким принципам и нормам этики бизнеса в международных экономических отношениях, участником которых является компания.

Настоящее Положение представляет собой совокупность правил, принципов и стандартов, в соответствии с которыми все сотрудники независимо от их должности должны строить свою работу. Положение призвано способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности .

Принципы и правила, представленные в настоящем Положении, обязательны для выполнения всеми сотрудниками компании. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за строгое следование указанным правилам и принципам в его работе. Каждый руководитель несет ответственность за строгое соблюдение подчиненными ему сотрудниками правил и принципов.

1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по корпоративной культуре

При создании локальных корпоративных политик, правил, стандартов, норм и требований составители должны руководствоваться перечнями международных стандартов качества:

- ISO 9000 «Стандарты на управление качеством и обеспечение качества. Руководящие положения по выбору и применению». Стандарт определяет основные принципы политики руководства организаций в области обеспечения качества.

- нормы бизнес - этики. С их помощью контролируется этическое поведение членов компании и других партнеров, соблюдается устав и осуществляется контроль над исполнением правил компании ее членами и партнерами;

- нормы деловой этики. Правила и нормы служебного поведения сотрудников в офисе, внутренних коммуникаций и взаимодействия с партнерами, клиентами, поставщиками, заказчиками компании.

1.3. Основные понятия и определения, используемые в построении системы корпоративной культуры

Служебный этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными. Определяющим принципом этики бизнеса является сотрудничество и взаимопонимание. Служебный этикет обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе.

Этика управления – совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения сотрудников компании в процессе управления. Этика управления основывается на принципе: в центре любой организации и системы управления стоит человек как личность.

Речевой этикет – правила ведения беседы. Этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, написания деловых писем. Включает в себя: устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т. п.

Деловая репутация – доброе имя компании, которое оценивается системой качественных и количественных показателей (критериев), свидетельствующих о выполнении обязательств компании перед ее сотрудниками, партнерами, клиентами, а также хозяйственных договоров, соглашений в установленные сроки. Важным фактором репутации компания считает высокую платежеспособность, уровень рентабельности, прибыльности, качество реализуемых товаров (работ, услуг), высокий уровень организации производства и труда, производственной, технологической и финансово - коммерческой дисциплины.

Корпоративная культура – это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться компания и ее сотрудники в своей повседневной работе. Компания принимает совокупность моделей поведения, которые приобретены в процессе адаптации к внешней

среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Фирменный стиль – это совокупность приемов (графических, цветовых, языковых и т. д.), которые, с одной стороны, обеспечивают узнаваемость организации и ее услуг. Совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность. Дизайнерские средства информационного характера, выражающие единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых данной фирмой товаров.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник в сфере межличностных отношений, управления и ведения бизнеса.

Имидж организации – это совокупность всех механизмов управляющих поведением людей относительно организации. Сюда включается восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами.

Кадровая политика – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

Корпоративный дух – начало, определяющее поведение, действия работников и руководителей компании и отражающееся на поведении людей, разделяющих цели фирмы и испытывающих чувство принадлежности к ней. Корпоративный дух воспитывается путем приобщения работников к делам фирмы, ее управлению.

Философия компании – этические и нравственные приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность фирмы, персонала и принципы их существования; базисные, устойчивые ориентации, компоненты, определяющие интересы, отношения, поведение и действия компании в обществе и на рынке.

Раздел 2. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ

ЭТИКИ КОМПАНИИ

2.1. Миссия и цели компании

Миссией является развитие социально - экономической сферы общества и повышение промышленного и финансового потенциала бизнеса. Компания стремится к тому, чтобы улучшать качество жизни людей посредством новейших технологий и обеспечивать профессиональное сообщество качественными услугами, тем самым повышая качество обслуживания населения.

Работая над достижением данной цели, компания стремится сохранить и укрепить свои ведущие позиции на рынке. В связи с этим наиболее ценными в работе организации считается предоставление комплекса высококачественных услуг населению, предприятиям и организациям, на которые распространяются интересы наших клиентов и партнеров; удовлетворение потребностей клиентов в потреблении продукции, разрабатываемой компанией для развития и улучшения качества бизнеса наших клиентов.

2.2. Цели управления корпоративной культурой персонала

– основная цель компании – достижение качества, отвечающего квалификационным и личностным требованиям, оптимального, информированного, осознающего миссии и цели компании, целостного, сплоченного, скоординированного на достижение общей цели коллектива работников, который является одним из основных факторов долгосрочной конкурентоспособности бизнеса ;

– организация рациональной структуры персонала, что означает оптимальное количество уровней структуры, оптимальное соотношение между работниками и их функциями, грамотное делегирование полномочий, построение эффективных коммуникаций между всеми участниками бизнес-процесса;

– создание развитой и уникальной корпоративной культуры компании, которая стимулирует самосознание и высокую ответственность сотрудников на выполнение поставленных перед ними задач;.

- достижение максимально возможного отождествления каждого работника с компанией. Это означает, что работник не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в коллективе, но и внутренне принимает корпоративные ценности ;

- стремление к позиции лучшего работодателя на рынке труда. Формирование безупречной репутации и привлекательного бренда как для партнеров, потребителей, клиентов, так и для сотрудников компании;

- максимально возможное использование потенциала сотрудников в компании. Сокращение прямых и косвенных издержек, связанных с обновлением состава персонала, в том числе мотивирование и удержание ценных сотрудников.

Управление персоналом в компании осуществляется по системе «ССП – системы сбалансированных показателей эффективности». При этом разработка и расчеты ключевых показателей эффективности сотрудников на определенной должности осуществляются с учетом их компетенций.

2.3. Ценностные ориентиры

Корпоративные ценности играют роль организующего внутреннего начала, добровольно заключенного единомышленниками общественного договора. Чем больше сотрудников и потребителей принимают философию корпоративного бренда, тем успешнее компания, ее проекты.

Компания определяет систему ценностей, на которые ориентируется. Высшими ценностями компания признает: сотрудников и их компетенции; клиентов, их потребности; технологии (результаты интеллектуального труда) и возможности, связанные с ними.

Также компания стремится создать имидж, который формирует предпочтительную гражданскую позицию компании в представлении широкой общественности. Для партнеров это высокая устойчивость позиции компании на рынке. Компания стремится сформировать внутренний имидж компании, который в представлении своих и потенциальных сотрудников олицетворяет одного из лучших работодателей на рынке труда. Также имидж компании

является инструментом достижения стратегических целей, которые затрагивают основные стороны ее деятельности и ориентированы на перспективу. Компания руководствуется тем, что позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации, привлекает партнеров и потребителей, облегчает доступ организации к ресурсам и т.д. Компания не только формирует свой имидж, но и изменяет его в связи с постоянно меняющимися внешними условиями в бизнесе. Так как он складывается в групповом и массовом сознании и имеет характер стереотипа эмоционально окрашенного образа компании или персоны, компания стремится сохранять и развивать свой имидж, формируя положительный образ в глазах сотрудников и потребителей посредством улучшения качества взаимоотношений со всеми сторонами.

Компания дорожит своей деловой репутацией. Оценивает деловую репутацию через показатели работы, свидетельствующие о высоком профессионализме руководителей, менеджеров, персонала и их честном выполнении своих обязанностей и принятых обязательств. Компания придерживается мнения, что высокая деловая репутация – важный фактор доверия организации у кредиторов, партнеров, потребителей. Лица, виновные в нарушении деловой репутации компании путем распространения ложной информации, заведомо ложной рекламы и иными способами, если в результате организации нанесен экономический ущерб и моральный вред, привлекаются к ответственности по закону. Деловая репутация компании рассматривается как составляющая авуаров (банковские активы, предназначенные для платежей и погашения обязательств), нематериальных активов в одном ряду с авторскими правами, торговой маркой, ноу - хау. Деловая репутация компании также оценивается качественными и количественными показателями, например в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичную продукцию и оказывающей аналогичные услуги.

Компания стремится к тому, чтобы сотрудники разделяли успех компании, осознавали свою причастность к корпоративным ценностям и

гордились тем, что они являются частью.

2.4. Этические принципы

Компания осуществляет свою профессиональную деятельность на основе:

- понимания своего гражданского и профессионального долга перед обществом, государством, российскими гражданами;
- уважения прав и законных интересов субъектов гражданского оборота, вовлеченных в сферу бизнеса компании;
- максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений, составляющих корпоративную тайну;
- безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг и производимой продукции;
- обеспечения разумной рискованности проводимых операций;
- полноты ответственности за качество и результаты своей работы, в том числе за потери других участников сделок, в которых участвует компания;
- честной конкуренции.

Раздел 3. ПРАВИЛА КОММУНИКАЦИИ

3.1. Правила ведения телефонных переговоров

При первом звонке клиента необходимо снять трубку после второго гудка, сказать приветствие, представить компанию и себя (должность, имя). Затем нужно познакомиться с собеседником, после чего обращаться к нему только по имени или имени и отчеству. В контексте разговора следует позитивно высказываться («спасибо, что позвонили», «какой интересный вопрос», «мне приятна ваша осведомленность»), а также при каждой возможности подчеркивать общность взглядов и мнений с клиентом («я согласен с Вами», «мы оба так считаем»).

Стандарт устанавливает и максимальное время, которое можно

потратить на каждом этапе общения с потребителем. На первый звонок отводится не более 7 минут. Если сотрудник затрудняется ответить на вопрос, то следует вежливо предложить звонившему решить вопрос и перезвонить позже. Нельзя заставлять ждать позвонившего на линии более 2 минут.

3.2. Правила ведения деловой переписки между сотрудниками и с внешними контрагентами

Компания руководствуется международными правилами ведения деловой переписки и обмена информацией и основывает все свои действия на уважении к тем, с кем происходит коммуникация.

В компании установлены следующие правила проведения деловой переписки сотрудниками внутри коллектива и с внешними партнерами, клиентами, заказчиками:

- все сообщения, исходящие от сотрудников компании, должны сопровождаться приветствием и вежливым обращением к адресату;
- текст письма не должен вводить адресата в заблуждение по поводу его целей, содержание должно быть максимально лаконичным и ясным;
- в письме допускается просьба о быстром ответе в вежливой форме;
- письмо всегда должно заканчиваться данными об адресанте с указанием следующей информации: имя, фамилия, должность, подразделение, наименование компании, контактный телефон;
- в тексте внутреннего письма, которое адресовано руководителю или коллеге, в подписи нужно указывать: имя, фамилия, должность, подразделение, наименование компании, служебный телефон, добавочный номер;
- ответы на письма следует давать сразу же. Но если решение вопроса в письме или запроса требует времени, то нужно отправлять адресату ответ с предупреждением о том, когда сотрудник будет готов выполнить просьбу.

3.3. Правила поведения сотрудников в офисе и на рабочем месте

Рабочее пространство в офисе организовано по принципу «open space». Рабочие места не отгорожены специальными преграждениями или стенами. В связи с этим каждый работник обязан соблюдать тишину, чистоту и порядок в

офисе. Каждый сотрудник обязан соблюдать следующие нормы организационного поведения на рабочем месте и в пространстве офиса:

- настроить уровень громкости звонка мобильного и стационарного телефонов на минимальный уровень;
- не оставлять мобильный телефон на столе во время отсутствия на рабочем месте;
- в полтона разговаривать по телефону и с коллегами;
- свести к минимуму обсуждение личных вопросов в рабочее время и личные разговоры по телефону;
- не использовать стационарные телефоны компании для междугородних переговоров по личным вопросам;
- переговоры (по телефону, по громкой связи в том числе) проводить исключительно в переговорных комнатах;
- не бронировать переговорные комнаты для проведения мероприятий, которые не связаны с работой;
- пить напитки, принимать пищу только в специально отведенных помещениях в офисе;
- не перемещаться по офису с едой и напитками;
- не проводить празднования событий в офисе, если они не связаны с юбилеем компании и бизнес-достижениями;
- соблюдать чистоту и порядок;
- максимально экономно использовать канцелярские ресурсы и как можно экономнее использовать офисную технику;
- курить исключительно в специально отведенных местах. Не курить перед совещаниями или встречами с руководством, коллегами и партнерами.

Раздел 4. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

4.1. Символы и атрибуты корпоративной культуры

Фирменный стиль способствует продвижению продукции на рынке и успешной конкуренции благодаря созданию имиджа товара фирмы. Включает концепции образа компании в соответствии с профилем ее деятельности:

основные компоненты – товарный знак, фирменный цвет, шрифт; основные объекты оформления – системы ориентации, печатной рекламы, наружной рекламы, деловой документации, выставочных стендов, сувениров,

упаковки и иных элементов идентификации компании. Применяется при оформлении предлагаемых фирмой товаров в качестве рекламы, используется как инструмент продвижения фирмы на рынок, для привлечения внимания клиентов.

4.2. Стиль одежды

Компания в силу специфики бизнеса придерживается правил, которые основываются на принципах уважения к окружающим и на общепринятых нормах делового этикета. В соответствии с этими нормами в компании приняты правила «dress - code»:

- сотрудники должны придерживаться делового стиля одежды классического покроя и сдержанных цветов;

- для мужчин обязательен деловой костюм, галстук, светлая рубашка в тон костюма. В летнее время допускается рубашка из тонкой, гладкой (не буклированной или вышитой) ткани, одноцветная, светлая с коротким рукавом. Обувь всегда закрытая. В летний период допускаются классические кожаные туфли из тонкой кожи светлых цветов;

- для женщин предпочтение отдается одежде классического стиля. Деловые костюмы и платья, блузки, рубашки и юбки. Длина изделия должна быть ниже колена, по середину колена. Не рекомендуется носить изделия с длиной нисходящей до пят или выше колена. Туфли всегда закрытые. Летом допускаются босоножки, но с закрытым носом и пяткой. Рекомендуется выбирать однотонную расцветку одежды в приглушенных цветах;

- в компании недопустимы и неприемлемы яркие броские цвета в одежде, а также изделия из грубых или прозрачных тканей (бязь, клен, шифон, органза и подобные).

4.3. Правила применения эталона фирменного знака

Компания устанавливает строго регламентированный порядок

использования фирменного знака и наименования компании, ее логотипа.

Деловая печатная продукция всех подразделений компании, включая фирменные бланки, конверты, визитные карточки сотрудников компании, должна быть выполнена в едином стиле с использованием официально зарегистрированной символики и цветовой гаммы. Не допускается одностороннее самостоятельное изменение фирменного знака, единой формы и стиля выполнения деловой печатной продукции.

Изображение логотипа и названия компании на рекламной и сувенирной продукции, такой как ручки, календари, блокноты, брошюры, буклеты, проспекты, должно соответствовать официально принятому эталону фирменного знака и стилю написания (размер и вид шрифтов, цвет, пропорции) наименования компании.

При оформлении офисов банка рекомендуется придерживаться единого корпоративного стиля во внутреннем и внешнем облике отделений, информационном наполнении рекламных материалов, внешнем виде сотрудников. Сотрудники компании должны выглядеть опрятно и аккуратно, следить за своим внешним видом и состоянием здоровья.

Раздел 5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Компания признает ценным формирование корпоративного духа. Для поддержания коллективного сознания в среде сотрудников, повышения их общего культурного уровня и улучшения качества работы компания проводит ежегодные, постоянные мероприятия. Мероприятия, сроки и формы их проведения разрабатываются и проводятся отделом по управлению персоналом.

Нормы, правила и требования, установленные в данном Положении, распространяются на всех работников компании.

Принципы, философия, миссия и цели утверждаются руководством в присутствии всех руководителей высшего звена компании, включая генерального, финансового, коммерческого и директора по маркетингу. Любые изменения, которые потребуется внести в Положение в связи с изменением направления деятельности компании, присоединения других организаций с их

уникальными культурными особенностями, чтобы адаптировать персонал компании к нововведениям, вносятся при том же составе.

Формулировку новых норм, правил и требований к организационному поведению сотрудников составляет отдел по управлению персоналом и предоставляет генеральному директору на согласование. Только после обсуждения с учредителями компании в присутствии руководителей высшего звена утверждаются новые цели компании и нормы, правила, требования к соблюдению корпоративной культуры.