

Реферат

Выпускная квалификационная работа 74 страниц, 5 рисунка, 11 таблиц, 25 источников, 8 приложений.

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Объектом исследования является мотивация и стимулирование персонала в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России».

Цель работы – анализ системы мотивации и стимулирования персонала в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» и разработка мероприятий по ее дальнейшему развитию.

В процессе исследования применялись следующие методы: социологические (в частности – метод сбора и обработки информации, анализ и обобщение информации); общенаучные (в частности — дедуктивный анализ); аналитические (в частности — анализ и синтез); экономико-статистические (в частности — группировка, выборка и сравнение).

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

The abstract

Final qualifying work 74 pages, 5 figures, 11 tables, 25 sources, 8 appendices.

MOTIVATION AND STIMULATION OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION.

Object of research is motivation and stimulation of the personnel of the organization on Schadrinsk branch office № 286 JSC «Sberbank of Russia».

The purpose of activity – analysis of personnel motivation in Shadrinsk branch number 286 of "Sberbank of Russia" and the development of measures for its further development..

During research the following methods were applied: sociology (in particular - the method of collecting and processing information, analysis and synthesis of information), general science (in particular - deductive analysis), analytical (in particular - Analysis and sitnez) economic statistics (in particular - grouping, sampling and comparison).

The final qualifying work is executed in the text editor Microsoft Word 2000 and is submitted on a CD-disk (in an envelope on the back of a cover).

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»
(ТУСУР)

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий

кафедрой экономики

доктор техн. наук, проф.

_____ А.Г. Буймов

«_____» _____ 2009 г.

ЗАДАНИЕ

На дипломирование студенту _____ Смирновой Т.В. _____			
Группа	817	Факультет	Экономический
1. Тема ВКР	Мотивация и стимулирование персонала организации (утверждена приказом по вузу от <u>12 марта 2009 г. № 2345</u>)		
2. Срок сдачи студентом законченной работы	_____ <u>10. 06. 2009 г.</u>		
3. Исходные данные к проекту:	Учебно-методическая литература		
	Нормативные акты		
	Результаты анкетирования		
4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):	Мотивация и стимулирование работников организации		
	Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России»		
	Предложения в области мотивации и стимулирования работников организации Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России»		
5. Перечень графического материала:	Численность работников по категориям		
	Качественный состав работников по образованию.		
	Состав работников по возрасту		
	Динамика коэффициента текучести по годам		
	Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал		
	Степень влияния потребностей на сотрудников Шадринского отделения № 286		
	Степень потребности в достижении		
	Степень удовлетворённости отношениями в трудовом коллективе		

Содержание

Введение.....	7
1 Мотивация и стимулирование работников организации	11
1.1.Сущность мотивации и стимулирования персонала	11
1.2. Теории мотивации персонала	15
1.3. Методы стимулирования персонала.....	17
2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России»	19
2.1. Анализ кадрового потенциала Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России».....	19
2.2.Анализ удовлетворенности работников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России» системой мотивации	28
2.3.Анализ системы мотивации Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанк России».....	32
3 Предложения в области мотивации и стимулирования работников организации Шадринского отеления № 286 ОАО «Сбербанк России»	40
3.1.Разработка проекта мероприятий по повышению мотивации работников.....	40
3.2.Разработка проекта мероприятий по повышению стимулирования работников.....	44
3.3.Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	54
Заключение	56
Список литературы	58
Приложение А.....	60
Приложение Б.....	61
Приложение В	62
Приложение Г.....	64

Приложение Д.....	66
Приложение Е.....	68
Приложение Ж.....	70
Приложение З.....	71

Введение

Актуальность дипломной работы. Вопросы мотивации труда приобретают все большую актуальность и практическую значимость в современном мире. Мотивация труда тесно связана с потребностями любого человека и является главным условием того или иного человека включения в производственную деятельность, а также одним из лучших способов решения социальных проблем.

На данном этапе человеческого развития идут поиски новых форм управления целенаправленной деятельностью человека. Такой процесс основывается в основном на двух фактах:

- 1) на анализе и переоценке сложившихся представлений о побуждениях к трудовой деятельности;
- 2) на научные разработки отечественных и зарубежных специалистов в области мотивации труда.

Сегодня именно опыт развитых стран говорит о том, что методы организации и управления являются главным объектом конкурентной борьбы. Именно они позволяют:

- 1) оптимально мобилизовать технический потенциал;
- 2) эффективно мобилизоваться производственный потенциал;
- 3) определить пути развития.

Мотивация – это очень важная и многоаспектная научно-прикладная категория. На сегодняшний день каждый руководитель организации для более эффективной работ должен знать:

суть мотивации;

- 1) внутреннюю динамику мотивации;
- 2) специфические признаки мотивации;
- 3) современные проблемы мотивации;
- 4) практическое использование мотивации.

Сегодня актуальность проблем мотивации признается наукой, а также практикой. От четко разработанных систем управления трудовой мотивацией работников зависит:

- 1) повышение творческой активности работника;
- 2) повышение социальной активности работника;
- 3) эффективность работы всех предприятий совершенно разных форм собственности.

Практика на данном этапе развития знает много способов стимулирования и мотивации персонала. И количество этих способов растёт с каждым годом. Необходимо отметить, что факторы мотивации людей могут меняться изо дня в день. Никто определенно не может сказать до сих пор:

- 1) как действует механизм мотивации;
- 2) какой силы должен быть мотивирующий фактор;
- 3) когда мотивирующий фактор сработает;
- 4) почему мотивирующий фактор срабатывает.

Проблемам мотивации и стимулирования человека посвящено множество зарубежной и отечественной литературы. Существует огромное множество мнений и точек зрения на природу мотивации и стимуляции. Именно это подогревает ещё больший интерес к проблеме стимулирования и мотивации человека к эффективной трудовой деятельности.

Цель и задачи исследования. Цель выпускной квалификационной работы – анализ системы мотивации и стимулирования персонала в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» и разработка мероприятий по ее дальнейшему развитию.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- 1) Рассмотреть понятие стимулирования и мотивации труда, их роль и значение;
- 2) Охарактеризовать теории мотивации персонала, используемые в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России»;
- 3) Изучить методы стимулирования персонала;
- 4) Осуществить анализ системы мотивации и стимулирования труда работников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»;
- 5) Дать рекомендации и предложения по повышению мотивации работников и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования – Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России».

Предмет исследования – изучение и анализ теоретических и практических подходов к организации системы мотивации и стимулирования персонала в современных организациях.

Для написания данной работы использовались следующие исследовательские методы:

- 1) социологические (в частности – метод сбора и обработки информации, анализ и обобщение информации);
- 2) общенаучные (в частности — дедуктивный анализ);
- 3) аналитические (в частности — анализ и синтез);
- 4) экономико-статистические (в частности — группировка, выборка и сравнение).

Теоретическая база исследования. В работе использованы труды известных зарубежных и отечественных ученых, занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности, например, Аминов А.А., Белоусов А.В., Волгин Н.А. и др.

Информационная база исследования – документация ОАО «Сбербанка России».

Объем и структура работы определены логикой и задачами исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка использованной литературы.

1 Мотивация и стимулирование работников организации

1.1 Сущность мотивации и стимулирования персонала

Мотивация представляет собой, по своей сути, такой процесс побуждения каждого сотрудника той или иной организации к какой-либо трудовой деятельности, чтобы удовлетворить свои потребности или достигнуть целей.

К задачам мотивации относят:

- 1) формирование у сотрудника какой-либо организации понимания значения мотивации труда;
- 2) обучение сотрудников психологическому внутриорганизационному поведению и общению;
- 3) обучение руководящего состава внутриорганизационному поведению и общению;
- 4) формирование всех руководителей демократических подходов к управлению персоналом с использованием различных инновационных методов мотивации.

Мотивация человека – это комплекс движущих сил, побуждающих человека к осуществлению каких-либо конкретных действий. Эти силы находятся внутри человека и вовне. Он заставляет его совершать различные поступки [2].

Ниже перечислены некоторые функции, которые формирует система мотивации:

- а) Планирование мотивации представляет собой:
 - 1) выявление актуальных потребностей работников организации;
 - 2) установление иерархии потребностей работников организации;
 - 3) анализ изменения потребностей работников организации;
 - 4) анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами работников организации;
 - 5) планирование стратегии и целей мотивации работников организации;

- б) выбор конкретного способа мотивации работников организации.
- б) Непосредственное осуществление мотивации работников организации представляет собой:
- 1) создание условий, которые будут отвечать потребностям работников организации;
 - 2) обеспечение вознаграждением за результаты труда работников организации;
 - 3) создание у работника той или иной организации уверенности в достижении поставленных целей;
 - 4) создание впечатления у работника той или иной организации о высокой ценности вознаграждения [2].
- в) Управление мотивационными процессами работников той или иной организации включает в себя:
- 1) контроль мотивации работников организации;
 - 2) сравнение результатов деятельности работников организации с требуемыми результатами деятельности;
 - 3) корректировка мотивационных стимулов работников организации.

Существует два основных типа мотивирования:

- 1) путем внешних воздействий на человека побуждаются определенные мотивы [3].
- 2) формирование определенной мотивационной структуры человека. В данном случае развивают и усиливают желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека и ослабляют нежелательные.

Первый и второй тип мотивирования нельзя противопоставить друг другу. На практике организации сочетают эти два типа мотивирования друг с другом [4].

Стимул – это рычаг, вызывающий действие определённых мотивов. Стимулирование – процесс использования разных стимулов. Стимулирование очень отличается от мотивирования. Стимулирование

является одним из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. Стоит отметить, что чем выше уровень развития отношений в той или иной организации, тем реже применяется стимулирование. Потому что в организациях такого типа работники организации сами проявляют интерес к делам своей организации, осуществляют необходимые действия без стимулирования.

Мотивация оказывает воздействие на некоторые характеристики деятельности:

- 1) Усилие. Работа человека зависит от того, насколько он мотивирован на затрачивание больших усилий на выполнение той или иной работы.
- 2) Старание. Человек может по-разному относиться к своей работе. Один работник может быть безразличен к качеству своего труда, другой может стремиться повысить качество работы, стремиться к повышению своей квалификации.
- 3) Настойчивость. Есть такие люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. А потеря интереса и желания может привести к сокращению усилий и это отразится на качестве выполняемой работы. Такие люди могут представлять собой упущенные возможности для организации.
- 4) Добросовестность представляет собой ответственное осуществление работы. У человека может быть хорошая квалификация, профессиональные навыки, он может много работать, но при этом быть безответственным. Это сводит на нет все его качества.
- 5) Направленность тоже важна в работе. Она показывает, к чему стремится человек и для чего он осуществляет определённые действия.

Большинство людей уверены, что деньги – это единственный мотивирующий фактор для многих людей. Однако сегодня можно сказать

точно, что есть люди, для которых уважение и признание в шкале потребностей стоят выше всех остальных факторов в жизни [7].

Удовлетворение потребностей выражается в форме вознаграждений. Вознаграждения бывают двух видов:

- 1) Внешние (зарплата, продвижение по службе)
- 2) Внутренние (человек получает удовлетворение от процесса работы, ощущает значимость своего труда, получает удовлетворение от дружеских отношений с коллегами)

Важную роль в трудовой деятельности имеют стимулы. Стимул представляет собой побуждение к действию [8]. Существует несколько форм стимулов:

- а) Принуждение. Представляют собой административные методы:
 - 1) замечание;
 - 2) выговор;
 - 3) перевод на другую должность;
 - 4) увольнение с работы.
- б) Материальное поощрение:
 - 1) заработная плата;
 - 2) тарифные ставки;
 - 3) вознаграждение за результаты;
 - 4) премии из дохода или прибыли;
 - 5) компенсации;
- б) путевки и др.
- в) Моральное поощрение. Представляют собой стимулы, удовлетворяющие духовные потребности человека:
 - 1) благодарности;
 - 2) правительственные награды и др.
- г) Самоутверждение представляет собой внутреннюю движущую силу человека к достижению поставленных целей без внешнего поощрения

- 1) написание диссертации;
- 2) публикация книги;
- 3) авторское изобретение и др.

1.2 Теории мотивации персонала

Теории мотивации персонала представлены в виде таблицы (см. Таблица 1)

Таблица 2.1- Теории мотивации персонала

Тип теории мотивации	Название теории	Постулаты теории, которые используются в банке для мотивации персонала
Содержательные теории мотивации. Представляют собой идентификацию внутренних побуждений или потребностей, которые заставляют людей действовать определённым способом.	Теория Маслоу	Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют иерархическую структуру: <ul style="list-style-type: none"> • физиологические потребности; • социальные потребности; • потребность в уважении и самоутверждении; • потребность в безопасности; • потребность в самовыражении. Поведение человека определяется самой нижней неудовлетворенной потребностью иерархической структуры.
	Теория Мак-Клелланда	Потребности, мотивирующие человека: <ul style="list-style-type: none"> • потребности власти; • потребность успеха; • социальная потребность.
	Теория Герцберга	Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации. Наличие гигиенических факторов не дает развиваться неудовлетворению работой.
Процессуальные теории представляют собой анализ того, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Поведение является функцией ожиданий и возможных последствий выбранного поведения.	Теория ожиданий	Исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Работник понимает, что от его усилий зависят результаты его труда. Люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким последствиям для них эти действия могут привести.
	Теория справедливости	Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения. Неэквивалентность вклада и отдачи

		<p>является источником дискомфорта.</p> <p>Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.</p>
Теории, основанные на отношении человека к труду	Теория Макгрегора	<p>Существует два типа сотрудников: X и Y.</p> <p>Основные характеристики сотрудника типа X:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ленив, не желает работать; • не согласен нести ответственность; • не инициативен. <p>Нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.</p> <p>Основные характеристики сотрудника типа Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> • есть естественная потребность в работе; • ответственный и стремится к этому; • творческий потенциал. <p>Нужно побуждать к работе, а не принуждать.</p>
	Теория У. Оучи	<p>Человек, относящийся к типу Z ведёт себя в зависимости от сложившейся ситуации как X или как Y. В соответствии с этим выбирается способ его мотивации.</p>
	Теория трудовых установок А. Гастева	<p>Основана на теории энтузиазма советского времени (лозунги, социалистические соревнования, досрочное выполнение плана) [9].</p> <p>На практике используются мотивы, обращаемые к следующим человеческим принципам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • энтузиазм; • долг; • совесть; • дух соревнования.
	Теория мотивации бездефектного труда	<p>В основе лежат следующие принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • активизация поведения человека в условиях работы в производственной группе людей, а не самостоятельно; • количественное ограничение числа работников производственной

		<p>группы (4-12 человек);</p> <ul style="list-style-type: none"> • добровольность вхождения в производственную группу; • работа на рабочем месте, в комфортной домашней обстановке и атмосфере; • составление задач как основная часть деятельности производственной группы; • принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.); • соревновательный характер производственных групп; • наличие системы поощрений и наказаний; • политика взаимовыручки и обмена опытом.
--	--	---

1.3 Методы стимулирования персонала

Методы стимулирования персонала очень разнообразны и зависят от:

- проработанности системы стимулирования на предприятии;
- общей системы управления;
- особенностей деятельности самого предприятия [10].

Методы стимулирования персонала представлены в таблице (см. Таблица 2).

Таблица 2.2 - Методы стимулирования персонала организации

Название метода	Содержание метода
Материальные методы стимулирования труда	<p>Существует повременная и сдельная формы оплаты труда персонала.</p> <p>Неблагоприятные условия труда должны компенсироваться работнику.</p> <p>Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены.</p> <p>Доплаты за уровень занятости в течение смены.</p> <p>Доплаты за совмещение профессий или</p>

	<p>функций на рабочем месте.</p> <p>Надбавки за производительность выше нормы.</p> <p>Внутрифирменные льготы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оплата фирмой медицинских услуг, • страхование на случай длительной потери трудоспособности, • полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, • предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, • предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы. <p>Премиальные выплаты (бонусы):</p> <ul style="list-style-type: none"> • премии ко дню рождения сотрудника; • премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое.
<p>Нематериальные методы стимулирования труда</p>	<p>Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение.</p> <p>Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника [11].</p> <p>Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.</p>

2 Анализ системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»

2.1 Анализ кадрового потенциала Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»

Сбербанк – это современный коммерческий банк, который удовлетворяет потребности разнообразных слоёв населения в сфере банковских услуг. Шадринское отделение № 286 представляет собой структурное подразделение Сбербанка России.

Шадринское отделение № 286 не является юридическим лицом. От имени сбербанка России филиал может вступать в следующие виды отношений:

- 1) кредитно-расчетные;
- 2) договорные;
- 3) хозяйственные.

Шадринское отделение № 286 имеет свой отдельный баланс. Оно является неотъемлемой частью баланса Сбербанка России. В соответствии с правилами, которые установлены Центральным Банком РФ, Шадринский филиал в составе сводного баланса Сбербанка обеспечивает:

- 1) соблюдение показателей ликвидности и экономических нормативов;
- 2) депонирование части привлеченных средств в фонде обязательных резервов, которые предусмотрены действующим законодательством о банках;
- 3) создание внутри страховых фондов и банковских резервов.

Шадринское отделение № 286 имеет право по доверенности Сбербанка России приобретать личные неимущественные и имущественные права и соответственно нести обязанности.

Шадринское отделение № 286 от имени Сбербанка России предоставляет следующие банковские услуги:

- 1) прием, выдача вкладов и прочих видов сбережений;

- 2) долгосрочное и краткосрочное кредитование физических и юридических лиц;
- 3) прием платежей;
- 4) осуществление реализации лотерейных билетов;
- 5) покупка, продажа и управление государственными ценными бумагами;
- 6) предоставление индивидуальных сейфов во временное пользование для хранения ценностей и документов;
- 7) осуществление трастовых и лизинговых операций;
- 8) оказание консультационных и брокерских услуг;
- 9) форфейтинг;
- 10) представление интересов организаций в хозяйственных и финансовых органах;
- 11) осуществление расчетов по поручениям клиентов, их кассовое обслуживание, а также услуги по инкассации и перевозке денег и ценностей;
- 12) ведение счетов клиентов;
- 13) другие операции по банковскому обслуживанию клиентов в соответствии с лицензией ЦБ РФ и с разрешения СБ России.

Проведем анализ численности работников по следующим категориям:

- 1) удельный вес отдельных категорий;
- 2) качественный состав работников по образованию;
- 3) качественный состав работников по профессиям;
- 4) качественный состав работников по полу;
- 5) качественный состав работников по возрасту.

Штатная численность Шадринского отделения №286 на 1 января 2013 составляет 95 человек.

А теперь проведем анализ численности работников по некоторым

категориям:

а) По категориям (см. рисунок 1):

- 1) руководители организации - более 10%;
- 2) специалисты - около 85%;
- 3) обслуживающие работники – около 5%.

б) По образованию (см. рисунок 2):

- 1) высшее – 78%;
- 2) среднее профессиональное – 15%;
- 3) начальное профессиональное – 2%;
- 4) среднее – 5%.

в) По возрасту (см. рисунок 3):

- 1) до 30 лет – 40% (бухгалтера, специалисты);
- 2) 30 – 50 лет – 45% (в основном ведущие и старшие специалисты);
- 3) Старше 50 лет – 15% (руководители с большим профессиональным опытом).



Рисунок 1 - Численность работников по категориям.

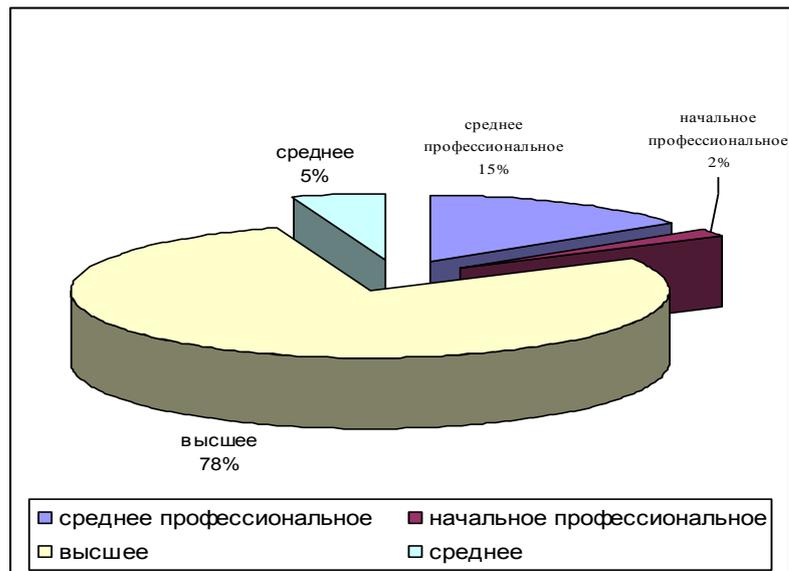


Рисунок 2 - Качественный состав работников по образованию.

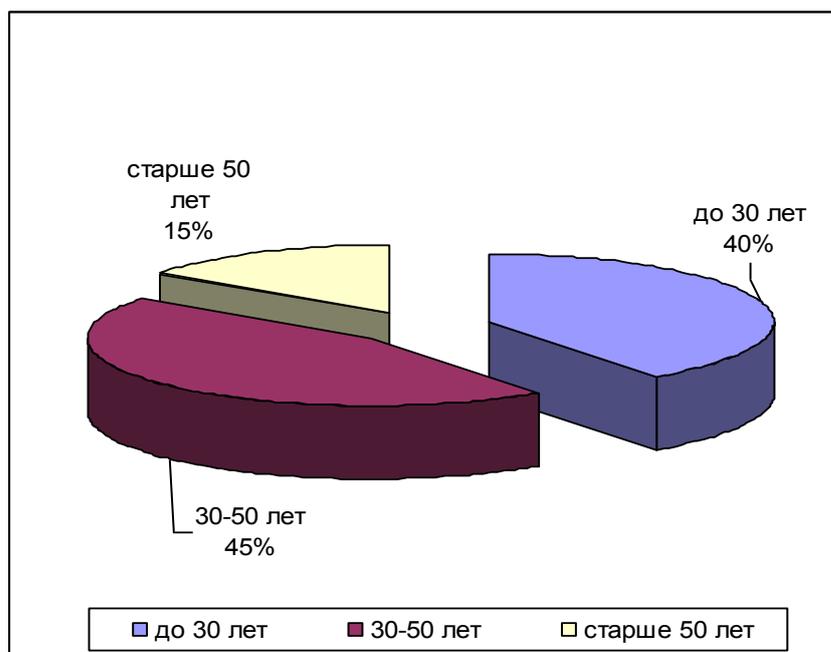


Рисунок 3 - Состав работников по возрасту.

Анализ обеспеченности Шадринского отделения № 286 рабочей силой осуществляется сопоставлением плановых и фактических данных о численности работников. Информация о численности работников Шадринского отделения № 286 сведена в таблицу (см. Таблица 2.1.).

Таблица 2.1 - Численность работников Шадринского отделения № 286

Категория работников	2011 год	2012 год	Изменение, %	
			Отчет	к 2011 году
Среднесписочная численность Шадринского отделения СбербанкаРФ	94	95	100,00	101,06
в том числе:				
рабочие	5	5	100,00	100,00
специалисты	81	81	100,00	100,00
руководителя	8	9	100,00	112,5

Из Таблицы 2.1. мы видим, что в 2012 году среднесписочный состав сотрудников увеличился на 1,06%. В 2012 году, судя по той же таблице, число специалистов не изменилось, зато выросло число руководителей на 12,5%. Динамика коэффициента текучести кадров представлена в соответствующей таблице (см. Таблица 2.2) и на рисунке 4.

Таблица 2.2 - Динамика текучести кадров по годам

Год	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Коэф-т текуче сти, %	10	10,9	11,3	10,6	8,9	7,2	6,9	6,8	6,8	6,5

В таблице 2.2. и на рисунке 4 представлены данные кадровой службы за 2002 - 2011 год, которые свидетельствуют, что с 2002 по 2004 год включительно коэффициент текучести увеличился с 10% до 11,3%, то есть на 13%, что в целом отражает не вполне стабильную кадровую ситуацию в отделении Сбербанка в период с 2002 по 2004 года.

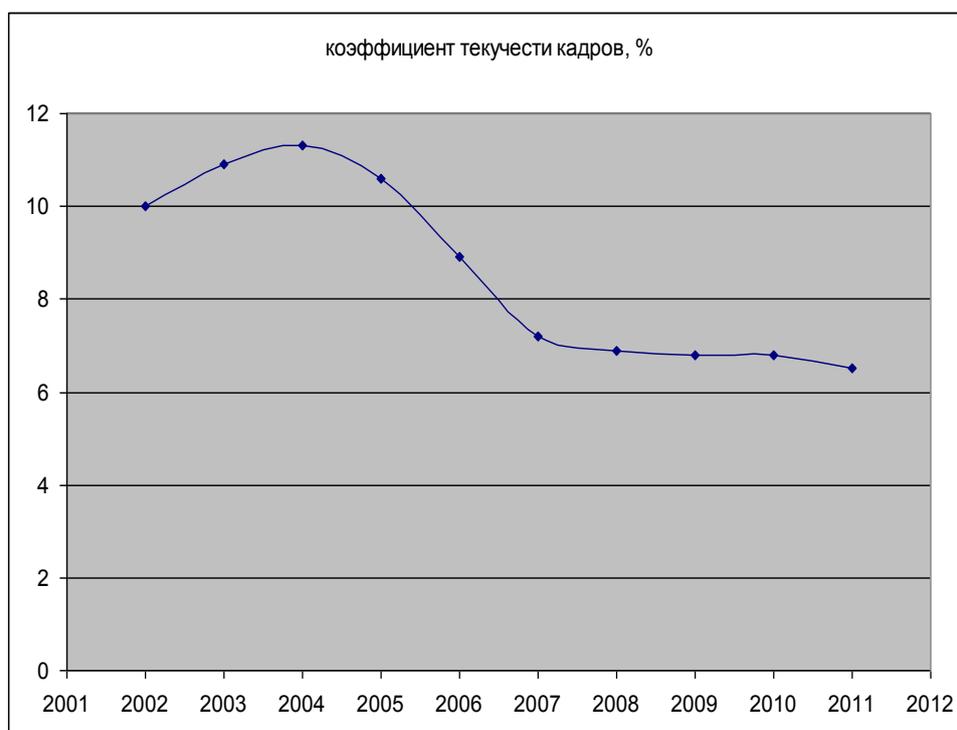


Рисунок 4 - Динамика коэффициента текучести по годам.

Начиная с 2004 года наблюдается тенденция снижения текучести кадров с 11,3 % (2004 год) до 6,5 % (2011 год), то есть на 42,5 %, что несомненно говорит о существенном оздоровлении кадровой ситуации, закреплении кадров и как следствие снижения затрат на обучение принятого на работу персонала.

Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал в период с 2002 по 2011 год представлена в таблице (см. Таблица 2.3.) и на рисунке 5.

Таблица 2.3 - Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал

Год	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Доля затрат на обучение, в %	14,1	12,9	10,9	10,1	9,8	9,6	8,9	8,6	8,5	7,8

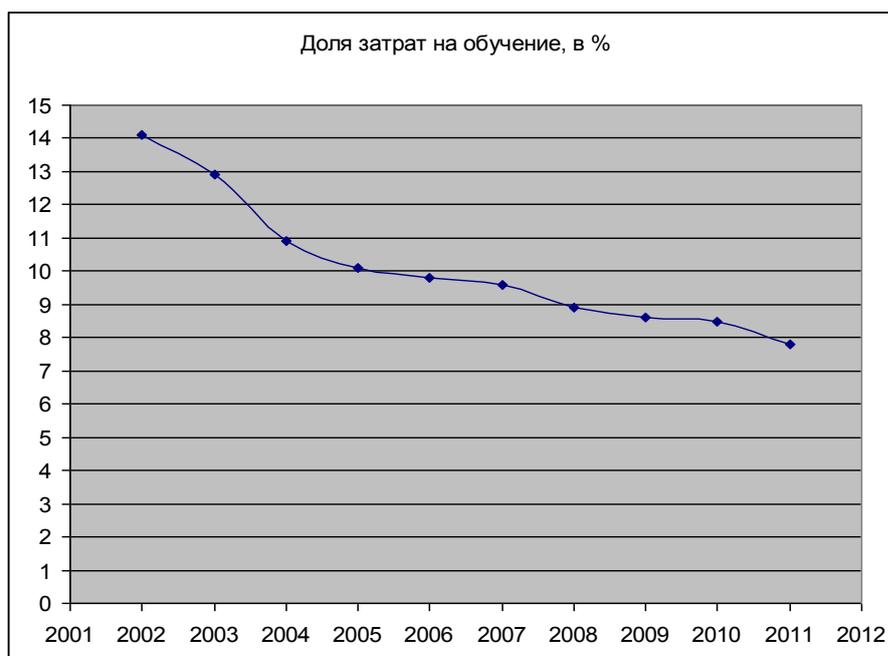


Рисунок 5. Доля затрат на обучение принятого на работу персонала в общих расходах на персонал.

Эффективное использование потенциала работников включает:

- 1) совершенствование работы с персоналом;
- 2) планирование работы с персоналом;
- 3) развитие квалификации работников;
- 4) поддержка квалификации работников;
- 5) поддержка способностей работников;
- 6) развитие способностей работников [12].

Основными задачами кадровой службы в компании:

- 1) мощная кадровая политика;
- 2) создание необходимых условий для творческой деятельности сотрудников;
- 3) создание необходимых условий для инициативной деятельности сотрудников;
- 4) совместная разработка социальных и материальных стимулов с финансово-экономической службой;
- 5) взаимодействие с профсоюзным комитетом по вопросам медицинского обслуживания, организации общественного питания, развития спорта и

физкультуры, социальной защиты отдельных категорий сотрудников [13].

В Шадринском отделении № 286 разработано и реализуется большое количество учебных программ. Они, прежде всего, ориентированы на:

- 1) специальную профессиональную подготовку
- 2) специальную управленческую подготовку
- 3) развитие необходимых навыков в работе.

Новая программа обучения и подготовки персонала затрагивает все уровни сотрудников.

Шадринское отделение № 286 уделяет большое внимание обучению руководящего звена. Все руководители среднего и высшего уровней должны проходить оценку по корпоративной модели управленческих компетенций.

Общепринятые нормы и ценности Шадринского отделения № 286 расписаны в так называемом Кодексе корпоративной этики, который включает в себя обязательные правила поведения всех сотрудников Шадринского отделения № 286. При приеме на работу сотрудники подписывают «Декларацию о согласии с этическими нормами Сбербанка России».

Для адаптации новых сотрудников разработан комплекс мероприятий, который:

- 1) облегчает процесс вхождения в должность;
- 2) адаптирует к новой корпоративной культуре [14].

Существует так называемая «Книга новичка» - интерактивное медиа-издание, которое содержит необходимую информацию для сотрудников. В некоторых территориальных банках проводятся специальные тренинговые программы для новичков. Кроме того,

существует практика закрепления на период прохождения испытательного срока персональных наставников из числа коллег, которые имеют продолжительный опыт работы в Банке.

Основной инструмент внутренних коммуникаций - Интернет-портал, который содержит следующие компоненты:

- 1) рубрика по ПСС;
- 2) разделы территориальных банков;
- 3) разделы структурных подразделений;
- 4) внутренние информационные документы;
- 5) внутренние нормативные документы.

Внутренний портал - самый важный канал обратной связи в системе «Сотрудник → менеджмент Банка» [15].

В Шадринском отделении № 286 действует система подготовки кадрового резерва. В её основе – ключевые компенсации. Для перспективных сотрудников эксперты по карьерному развитию разрабатывают индивидуальные специальные планы, позволяющие:

- 1) раскрыть трудовой потенциал;
- 2) занять должность в соответствии со своими навыками и умениями.

Помимо этого созданы несколько проектов кадрового резерва, которые теперь уже являются ключевыми составляющими системы развития персонала Шадринского отделения № 286:

- 1) Проект кадрового резерва «Лига Талантов» создана специально для молодых сотрудников. Он дает право победителям быть включенными в состав команд, занимающихся решением приоритетных бизнес-задач банка.

- 2) Проект кадрового резерва «Галактика» служит для формирования преемников на позиции членов Правления и управляющих отделениями территориальных банков.
- 3) Проект кадрового резерва «Галактика-2» аналогичен проекту кадрового резерва «Галактика».
- 4) Программа «Государство» осуществляет формирование резерва на позиции руководителей точек обслуживания [16].

2.2 Анализ удовлетворенности работников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» системой мотивации

В Шадринском отделении № 286 проводится оценка условий труда сотрудников. Она проводится в ходе производственного контроля и аттестации рабочих мест по условиям труда на основании инструментальных измерений ряда параметров, таких, например, как:

- 1) освещенность;
- 2) микроклимат;
- 3) неионизирующие электромагнитные излучения;
- 4) тяжести трудового процесса;
- 5) напряженности трудового процесса и т.д., и т.п..

В случае выявления отклонений от нормативных значений реализуются мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда. Случаев профессиональных заболеваний в отделении не зарегистрировано.

Для оценки качества трудовой жизни сотрудников Шадринского отделения Сбербанка была использована методика Ю.М. Орлова. Она позволила определить:

- 1) ведущие мотивы (или потребности) работников отделения;

2) выявить степень выраженности потребности каждого работника в достижении успеха [17].

Работникам данного отделения «Сбербанка России» была предложена анкета с вопросами. Она была разработана, чтобы выявить и определить степень удовлетворения факторами, влияющими на качество трудовой жизни.

В опросе приняли участие 82 человека (86,3 %: от общей численности магазина). Из них:

- 1) 72 специалиста (87,8%);
- 2) 5 человек – руководители (6,1%);
- 3) 5 человек – обслуживающие работники (6,1%).

Сначала сотрудники проходили тест потребностей М.Ю.Орлова (Приложение Б). Он помог выявить, какие потребности определяют поведение сотрудников банка, какие мотивы являются ведущими. Общие результаты проведенного тестирования представлены в Приложении 3.

На основе проведенного теста были сделаны некоторые интересные выводы:

- 1) Менее половины сотрудников испытывают потребности в достижении. Большая часть сотрудников не стремится к развитию, продвижению по карьерной лестнице, лидерству. Больше половины работников довольны текущей должностью или они просто не верят в перспективу своего развития в банке.
- 2) Почти весь персонал банка испытывает потребность в признании. Следовательно, на основании данных результатов теста можно смело говорить о том, что руководству Шадринского отделения №

286 ОАО «Сбербанка России» стоит обратить внимание на нематериальную мотивацию своего персонала [18].

- 3) Потребность к власти проявляет лишь около 20-25% сотрудников. Это, в целом, неплохой показатель.

Второй этап исследования – подробное изучение потребности достижения. Была использована методика Ю.М.Орлова (Приложение Г). Общие результаты исследования представлены в Приложении Д.

В исследовании степень потребности в достижении разделена на три уровня:

- 1) Высокая (17-23 балла по итогам теста);
- 2) Средняя (9-16 балла по итогам теста);
- 3) Низкая (1-8 балла по итогам теста).

На основе проведенного тестирования были следаны следующие выводы:

- 1) В высокой степени потребность к достижениям выражена у 11 сотрудников (13,4% от общего количества опрошенных).
- 2) В средней степени потребность к достижениям выражена у 31 сотрудника супермаркета (37,8% от общего количества опрошенных).
- 3) Низкая степень потребности к достижениям выражена у 42 сотрудников супермаркета (48,8% от общего количества опрошенных).

На основании данных показателей делается вывод о том, что:

- 1) практически у половины сотрудников (48,8%) отсутствует потребность к достижениям;
- 2) 37,8% проявляют среднюю степень;

3) 13,4% стремятся к достижениям, ответственности и лидерству.

Для проведения оценки мнений сотрудников Шадринского отделения №286 «Сбербанка России» о качестве трудовой жизни в банке было проведено анкетирование (Приложение Е). Основные результаты проведенного опроса представлены в Приложении Ж.

Полученная информация позволяет сделать следующие выводы:

- 1) Большинство сотрудников (55 человек или 67% из числа опрошенных) удовлетворены отношениями в коллективе в средней степени. 15 сотрудников удовлетворены отношением в коллективе в высокой степени, а остальные испытывают низкую удовлетворённость. Итак, можно смело говорить о том, что сотрудники отделения в большинстве своем удовлетворены отношениями в коллективе. Руководителям Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» необходимо дальше поддерживать и модернизировать взаимоотношения в коллективе банка.
- 2) Больше половины сотрудников (52,5% из числа опрошенных) не довольны уровнем своей заработной платы. В соответствии с этим, стоит отметить, что в данном случае руководству Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» необходимо уделить внимание системе оплаты труда коллектива, потому что анкетирование показало во многом ее неэффективность.
- 3) Большинство сотрудников довольны своим рабочим местом.
- 4) Большинство (65 человек или 79,3% из числа опрошенных) отметили низкую степень удовлетворенности руководством отделением банка, что, в первую очередь, говорит о плохих

взаимоотношениях между руководством и персоналом. Руководству Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» нужно задуматься о своих взаимоотношениях с персоналом банка или о смене личностей работников на руководящих должностях.

- 5) Большая часть сотрудников (70 человек или 87,5% из числа опрошенных) недовольна своей служебной карьерой. Многие из них просто не верят в возможность продвижения по карьерной лестнице.

На основе проведенного анализа были выведены основные недостатки корпоративной культуры Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»:

- 1) Недовольство большинства персонала условиями работы;
- 2) Нет обратной связи с руководством;
- 3) Уважение и признание со стороны руководства осуществляется не в полной мере или вообще не осуществляется;
- 4) В Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» особых перспектив карьерного роста нет.

2.3 Анализ системы мотивации Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»

Стратегия управления кадрами в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» представляет собой эффективное и гармоничное сочетание экономических целей банка, а также интересов и потребностей сотрудников, таких, как:

- 1) удовлетворительные условия трудовой деятельности;
- 2) возможности реализации и развития способностей сотрудников и т.п.

Основной принцип Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» в части оплаты труда — платить за достижение результата, а не за процесс деятельности.

Главная задача Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» - это привлечение и сохранение квалифицированных кадров. Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» использует разрядную сетку должностей и определяет окладные вилки для каждого разряда, на основе сравнения с заработной платой для аналогичных должностей на рынке. Среднемесячная заработная плата сотрудников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» (с учетом всех выплат, которые осуществлены в отчетном году) возросла по сравнению с уровнем 2009 года на 28,4% и за 2010 год составила 44,0 тысячи рублей.

Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» использует следующие инструменты оценки персонала на основе ключевых компетенций:

- 1) деловые игры;
- 2) конференции;
- 3) оценочные центры;
- 4) гайд-интервью и т.д.

Работа руководителей оценивается по системе «Приоритетных проектов». Она включает в себя:

- 1) постановки поставленных перед руководителем задач;
- 2) оценки поставленных перед руководителем задач;
- 3) процесс выполнения поставленных перед руководителем задач;
- 4) мониторинга выполнения поставленных перед руководителем задач.

Самый важный принцип работы данной системы «приоритетных проектов» - каскадность. Она заключается в том, что цели согласованы со Стратегией банка и устанавливаются сначала топ-менеджерам Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России», а затем каскадируются на более низкие уровни и разветвляются на специальные мини-подпроекты.

В перспективе Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» планирует следующие модернизации:

- 1) разработать специальные профессиональные тесты для оценки руководителей при назначениях и ротациях;
- 2) осуществить оценку команд структурных подразделений, на основе которых будут сформированы рекомендации по увеличению эффективности их деятельности.

Для рядовых сотрудников действует система оценки личной эффективности «5+». В её рамках оценка деятельности данного типа сотрудников производится по пяти следующим критериям:

- 1) совершенствование профессиональных знаний;
- 2) личная результативность;
- 3) оптимизация рабочего процесса;
- 4) инновации рабочего процесса;
- 5) клиентоориентированность;
- 6) работа в команде.

Оценка используется при перераспределении премиального фонда подразделения, величина которого зависит от выполнения им групповых показателей.

Сейчас идёт активная деятельность над следующими задачами:

- 1) распространение указанных практик;
- 2) формирование региональных оценочных центров;
- 3) разработка дистанционных методик;
- 4) проводится обучение специалистов;
- 5) проводится аттестация специалистов.

Также в Шадринском отделении № 286 разработаны системы мотивации для отдельных категорий персонала, в частности, для операционно-кассовых работников.

С 2010 года включительно Шадринское отделение № 286 стал связывать размер дополнительного вознаграждения с объемами продаж конкретных продуктов. Проект под названием «Создание системы оценки

персонала и управления карьерой» является стратегической программой и контролируется руководством Сбербанка.

Также в качестве дополнения к оплате труда и премированию Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» предлагает сотрудникам социальный пакет, включающий следующие гарантии и компенсации:

- 1) предоставление материальной помощи в связи со сложными жизненными обстоятельствами;
- 2) доплаты к пенсиям неработающим пенсионерам;
- 3) специальная программа ДМС на паритетной основе;
- 4) программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней, финансируемая Сбербанком;
- 5) льготное кредитование сотрудников.

Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» уделяет внимание публичному признанию заслуг сотрудников. В отделении действует система поощрения сотрудников и трудовых коллективов за достижение наивысших показателей производственной деятельности.

Существует система внутрикорпоративных наград:

- 1) Благодарность Президента Сбербанка России;
- 2) медаль;
- 3) юбилейные грамоты;
- 4) почётные грамоты;
- 5) почетные знаки отличия;
- 6) возможность занесения в Книгу Почета.

В отношении наиболее отличившихся сотрудников Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» ходатайствует о награждении их государственными наградами и знаками поощрения.

В отделении регулярно организуются разнообразные корпоративные праздники. Они, в свою очередь, выполняют следующие социальные функции:

- 1) поддерживают традиции;
- 2) укрепляют корпоративный дух;
- 3) создают атмосферу взаимопонимания и доверия внутри Банка;
- 4) укрепляют неформальные связи в коллективе;
- 5) формируют лояльность сотрудников;
- 6) создают ощущение сопричастности к общей цели.

Каждый год организуется празднование следующих праздников:

- 1) День Победы;
- 2) Новый год;
- 3) 8 Марта;
- 4) 23 февраля;
- 5) День работника Сбербанка России.

Для детей сотрудников организовываются следующие мероприятия:

- 1) детские новогодние праздники;
- 2) детский оздоровительный отдых;
- 3) конкурсы детского рисунка.

На планерках и совещаниях руководители проводят оценку работы различных групп и подразделений. При положительных результатах выражается благодарность группам и отдельным сотрудникам. Система поощрения сотрудников банка включает в себя:

- 1) материальное вознаграждение;
- 2) моральное вознаграждение.

В отделении осуществляется планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения на руководящие должности. Она строится на нескольких организационных формах:

- 1) подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам;
- 2) обучение на специальных курсах;
- 3) стажировка на соответствующих должностях.

Для повышения квалификации сотрудников организуются:

- 1) Разнообразные тренинги

2) Курсы целевого назначения.

Обобщая всё вышеперечисленное стоит сказать о том, что Шадринское отделение № 286 ОАО «Сбербанка России» обещает персоналу следующие факты:

- 1) обучение по инновационным и современным технологиям;
- 2) карьерный рост;
- 3) профессиональное развитие;
- 4) профессиональный, ответственный коллектив;
- 5) стабильную заработную плату;
- 6) индивидуальные премии по результатам работы;
- 7) повышение уровня профессионализма
- 8) рост заработной платы;
- 9) льготное ДМС работников и их детей.

В Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» периодически пересматриваются должностные инструкции. Они существуют для того, чтобы каждый сотрудник знал свои права и выполнял свои обязанности.

Должностная инструкция выполняет следующие функции:

- 1) поясняет обязанности и полномочия работника;
- 2) дает понимание и осознание того, каких действий ожидают от сотрудника;
- 3) даёт понимание того, по каким критериям будут осуществляться оценка результатов труда;
- 4) представляет ориентиры с целью повышения квалификации работника в рамках данной должности.

На современном этапе рыночных отношений незаменимыми некоммерческими активами любой организации являются:

- 1) имидж;
- 2) репутация;
- 3) брэнд;

4) корпоративная культура.

Именно благодаря этим понятиям организация оказывается клиентоориентированной и конкурентоспособной.

В соответствии с вышеизложенным, стоит отметить, что у Шадринского отделения № 286 Сбербанка России есть некоторые проблемы:

- 1) заработная плата не совсем соответствует ожиданиям работника;
- 2) отделение банка не достаточно уделяет внимания мерам нематериального стимулирования;
- 3) доступ к Интранет-порталу и электронной почте имеют не все сотрудники;
- 4) благоприятный психологический климат в коллективе поддерживается не должным образом.

В таблице 3.1. представлены особенности организации и содержания труда сотрудников банка и приоритетные направления управления ими.

Таблица 3.1- Особенности организации и содержания труда в коммерческом банке и связанные с ними особенности управления персоналом

Особенности организации и содержания труда в банке	Специфика мотивации труда и управления персоналом
Факторы, которые непосредственно влияют на мотивацию труда и управление кадрами	
Трудовая деятельность носит коллективный характер.	Каждый сотрудник знает, что собственное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит от финансового состояния банка, а также его имиджа и клиентов.
Сокращение зарплат большей части сотрудников по сравнению с недавним периодом.	Необходимо постоянно осуществлять поиск новых методов и форм мотивации, а также усиление и совершенствование стимулирующей роли материальных вознаграждений.
Влияние специфических (экстремальных и особых) факторов в сфере труда	Эффективная мотивация необходима как инструмент повышения психологической устойчивости коллектива банка

Высокая уровень ответственности перед каждым клиентом за принятые решения и проведенные операции	Повышение заинтересованности (например, с помощью материального стимулирования) в безошибочном проведении операций и максимально взвешенном принятии решений
Осуществление на постоянной основе обновления (усложнения) спектра предлагаемых услуг, внедрение новейших компьютерных технологий и пр.	Необходимо осуществлять постоянный контроль соответствия рабочему месту, уровня квалификации и выполняемым функциям сотрудников (проведение аттестаций и тестирований)
Факторы, которые косвенно влияют на мотивацию труда и управление персоналом	
Осуществление переориентации рынка банковских услуг к «рынку покупателя» с «рынка продавца»	Обеспечение повышения качества обслуживания клиентов сотрудниками банка и конкурентоспособности
Наличие в рамках одного банковского учреждения совершенно разных по функциям и отраслевой принадлежности секторов, отделов, подразделений	Использование различных подходов к управлению кадрами в зависимости от конкретного подразделения, отдела, вида деятельности и пр.
Высокая степень внутрибанковской специализации	Эффективно поддержание и развитие горизонтальных связей между отделами и подразделениями банка - неформальных и формализованных
Основой банковской работы является интеллектуальный квалифицированный труд, который можно назвать определяющим, обеспечивающим успех в конкурентной борьбе, фактором	Необходимы механизмы, которые бы стимулировали не только достижение определенных результатов труда, но и мотивировали бы интеллектуальную и творческую активность работников

3 Предложения в области мотивации и стимулирования работников организации Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»

3.1 Разработка проекта мероприятий по повышению мотивации работников

На основе проведенного выше исследования системы нематериальной мотивации персонала организации Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» можно сделать вывод, что система мотивации персонала нуждается в совершенствовании с учетом инновационных подходов в кадровом менеджменте.

Все виды нематериального стимулирования и мотивации существуют разрозненно и не согласованно. Нет единой системы нематериального стимулирования. Поэтому в основе проекта мероприятий по повышению мотивации работников лежит создание единой системы нематериального стимулирования.

Основные этапы создания системы:

- 1) Управленческая подготовка руководства организации;
- 2) Управленческая переподготовка руководства организации;
- 3) Создание программы социальной политики организации;
- 4) Организация спортивных мероприятий («В здоровом теле – здоровый дух») [19].

Важное условие успешности использования социально-психологических методов стимулирования персонала – открытость и доверие между руководителями и подчинёнными. Исходя из этого, необходимо создать следующие условия в трудовой деятельности сотрудников:

- 1) наладить постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации в организации;
- 2) наладить информирование об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях успешности их реализации;
- 3) наладить поддержание благоприятного психологического климата в коллективе путём развития системы управления конфликтами;
- 4) создать школу конфликтологии;
- 5) ограничить взаимодействия конфликтующих сторон;
- 6) начать применять координационные механизмы в работе коллектива;
- 7) установить общеорганизационные комплексные, совместные цели для сплочения коллектива;
- 8) создать системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения.

Существует три основных направления усовершенствования мотивации персонала:

- 1) поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- 2) развитие системы управления конфликтами;
- 3) формирование и развитие организационной культуры.

Психологический климат считается комфортным при следующих условиях:

- 1) все заняты интересным делом;
- 2) каждый знает своё место в организации;
- 3) каждый доволен своим местом в организации;
- 4) компетенции сотрудников не пересекаются;
- 5) нет острых разногласий;
- 6) присутствует атмосфера взаимопомощи [20].

Управленческий персонал для развития системы управления конфликтами обязан держать ориентировку на избежание деструктивных конфликтов. Потому что деструктивный конфликт приводит к следующим негативным последствиям:

- 1) снижение личной удовлетворенности членов трудового коллектива;
- 2) уменьшение группового сотрудничества;
- 3) уменьшение эффективности организации.

Если деструктивный конфликт всё-таки произошёл, необходимо выполнить следующие действия:

- 1) найти причину конфликта;
- 2) устранить причину конфликта;
- 3) сгладить дисфункциональные последствия конфликта;
- 4) решить вопрос путём компромисса.

Для выполнения всех вышеперечисленных пунктов необходимо использовать и знать некоторые методы:

- 1) Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон путём разграничений полномочий между ними (координационные механизмы).
- 2) Объединяющие методы (установление совместных целей) [21].

- 3) Стимулирующие методы самостоятельного выхода из конфликта (создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения).

Методы формирования и поддержания организационной культуры:

- 1) Руководитель является примером и образцом поведения для всех.
- 2) Заявления, призывы, декларации со стороны руководства.
- 3) Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала передаёт персоналу необходимые знания и развивает профессиональные навыки.
- 4) Развитие системы мотивации с учётом потребностей работников.
- 5) Критерии отбора в организацию. Организация хочет видеть в своих рядах профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, а также способность принять ценности и нормы поведения организационной культуры.
- 6) Организационные традиции и порядки, в которых закрепляется организационная культура.

Несколько методов для сплочения коллектива организации:

- 1) Организация совместных игр.
- 2) Двусторонняя связь внутри компании. Персонал должен понимать, что компания, в которой он работает, прислушивается к его мнению.
- 3) Корпоративные мероприятия [22].

В вышеперечисленных методах идёт речь о том, на что нужно обратить внимание в первую очередь, чтобы поддержать определённую структуру организационной культуры того или иного предприятия.

Успешные организационные изменения зависят от того, как руководство понимает роль и значение организационной культуры и какой вклад она вносит в успешную и эффективную деятельность предприятия. Ведь именно от неё зависит успех долгосрочных и краткосрочных стратегических целей.

Другое направление улучшения мотивации - совершенствование

организации труда. Она содержит в себе следующие компоненты:

- 1) постановка целей;
- 2) применение гибких графиков;
- 3) улучшение условий труда.

Грамотная постановка целей следующим образом влияет на работу организации:

- 1) повышает эффективность труда;
- 2) задаёт рациональную технологию труда;
- 3) исключает ошибки трудовой деятельности.

Ещё один фактор повышения эффективности труда – условия труда, в которых работает сотрудник. Поэтому первая задача руководства – устранение физического и морального дискомфорта сотрудников [23].

Так как общество всё больше и больше развивается, значение вышеописанных мероприятий будет только усиливаться. Это приводит к тому, что к организации мотивации труда нужно подходить комплексно.

3.2 Разработка проекта мероприятий по повышению стимулирования работников

Пользуясь теорией и практикой в области стимулирования сотрудников можно провести анализ стимулирующих факторов деятельности персонала отделения и предложить рекомендации (проект мероприятий) по совершенствованию стимулирования труда работников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России».

Для реализации данных задач необходимо:

- 1) проанализировать специфику трудовой деятельности сотрудников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»;
- 2) определить основные направления в совершенствовании системы стимулирования сотрудников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»;
- 3) сформировать план мероприятий по развитию системы

стимулирования работников Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»;

4) оценить эффекты от внедрения рекомендуемых мероприятий.

Методическую основу мероприятий по повышению стимулирования персонала Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» составляют теоретические работы по стимулированию персонала.

В процессе формирования проекта мероприятий использовались следующие методы:

- 1) сравнительно-правовой;
- 2) статистический, включающий анализ статистических данных деятельности отделения;
- 3) методы экономического анализа;
- 4) методы менеджмента [24].

Чтобы добиться наиболее высоких результатов своей трудовой деятельности, Шадринскому отделению № 286 ОАО «Сбербанка России» необходимо иметь более совершенную систему стимулирования персонала.

Проанализировав существующую систему стимулирования в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России», можно сделать вывод, что для повышения качества работы персонала необходимо совершенствование системы нематериального стимулирования. Выявленные проблемы позволяют предложить некоторые мероприятия по улучшению системы нематериального стимулирования Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в организации

Проблемы	Мероприятия, направленные на решение	Ответственные за подготовку и проведение мероприятий
----------	--------------------------------------	--

	выявленных проблем	
Отсутствие сплоченности коллектива Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»	Смотр-конкурс профессионального мастерства	Заместитель руководителя, начальники отделов, менеджеры по персоналу
Неудовлетворительные условия труда Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»	Оборудование комнаты отдыха	Руководитель, начальники отделов, менеджер по персоналу
Отсутствие обратной связи о результатах деятельности Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»	Коллективные совещания, собрания, празднование Дня работника Сбербанка	Руководитель, начальники отделов, менеджер по персоналу

В целях повышения заинтересованности персонала Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» к трудовой деятельности рекомендуется ежегодно проводить Смотр-конкурс профессионального мастерства среди коллектива, который представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Смотр-конкурс профессионального мастерства

Состав группы организаторов	<ul style="list-style-type: none"> • заместитель руководителя; • начальники отделов; • менеджер по персоналу 	Координатором конкурса является заместитель начальника
Место проведения	Офис Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»	Уютная обстановка
Цели мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • развитие организационной культуры; • определение уровня профессиональной подготовки; • развитие творческой активности сотрудников; • повышение сплоченности коллектива 	Для более успешного проведения мероприятия необходима разработка Положения о проведении смотра-конкурса профессионального мастерства в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России».
Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> • объявления размещаются на досках информации и сайте организации; • привлечение фотографа и видеооператора 	В качестве зрителей и болельщиков приглашаются все желающие сотрудники с семьями.
Состав	Коллектив Шадринского	Состав каждой команды

участников	отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» делится на команды по несколько человека	формируется по предложению или желанию
Состав жюри	<ul style="list-style-type: none"> • начальник (руководитель) Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»; • заместитель начальника Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»; • представитель из отдела кадров (начальник отдела кадров или менеджер по персоналу и т.д.) 	
Непосредственное проведение конкурса	<p>Содержание конкурсной программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приветствие каждой команды; • Визитка каждой из команд; • Решение практической задачи; • Совмещенные практическое и теоретическое задания; • Определение уровня теоретических знаний: «Блиц-опрос»; • Домашнее задание. 	<p>Программа конкурсных заданий предполагает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Проверку теоретических знаний трудовой деятельности каждого сотрудника; • Проверку знаний должностных инструкций каждого сотрудника; • Проверку знаний Трудового кодекса РФ; • Проверку знаний нормативных документов; • Проверку знаний Устава Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России»; • Решение практических задач; • Оценку уровня взаимодействия участников команд Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» при решении практических задач; • Оценку уровня сплочённости коллектива Шадринского отделения № 286 ОАО

		«Сбербанка России».
Итоги конкурса, определение победителей	Оценка результатов конкурса проводится по балльной системе. За каждый ответ в зависимости от сложности практических и теоретических вопросов, на основании полноты показанных теоретических и практических знаний, правильности и скорости решения задач выставляется оценка от 1 до 10 баллов.	При подведении итогов, победителем признается команда, набравшая наибольшее количество баллов.

Правильная организация труда рабочего места благотворно скажется на эффективности работы Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России». Лучший вариант для отдыха сотрудников – создание уютной комнаты отдыха. Важно учесть интерьер и отделку помещения. Проведение Дня работника Сбербанка является ежегодным массовым мероприятием. Праздники – важная часть деятельности любой организации. Праздничные мероприятия и корпоративные праздники побуждают людей быть более лояльными к своей компании и дают много положительных эмоций.

Таким образом, разработанные мероприятия нацелены на поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе, снижение текучести персонала, формированию сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными. Внедрение этих мероприятий предусматривает нормативно-правовое и документальное сопровождение.

Непосредственный процесс внедрения мероприятия «Смотр-конкурс профессионального мастерства» делится на пять этапов:

- 1) Подготовительный этап.
- 2) «Запуск» смотра-конкурса.
- 3) «Финишная прямая».

- 4) Проведение смотра-конкурса.
- 5) Подведение итогов смотра-конкурса [25].

Смета расходов на предлагаемые мероприятия представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Затраты на мероприятия в тыс. руб.

Статьи затрат	Смотр-конкурс проф. мастерства	День работника Сбербанка, совещания и собрания	Оборудование комнаты отдыха
Накладные расходы для организации выступления команд	20,0	–	–
Оформление зала и музыкальное сопровождение	23,0	–	–
Услуги фотографа и видеооператора	20,0	–	–
Подарки, сувениры, дипломы	55,0	–	–
Канцелярские расходы	–	2,5	–
Оформление площадки для празднования	–	12,0	–
Тамада и музыкальное сопровождение	–	22,5	–
Подарки и грамоты	–	17,0	–
Расходы на фуршет	–	50,0	–
Ремонт помещения	–	–	50,0
Услуги дизайнера	–	–	15,0
Покупка мебели и оборудования	–	–	133,0
Итого	118,0	104,0	198,0

При рассмотрении средств нематериального стимулирования, применяемых в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России», ранее было отмечено, что они в основном представлены добровольным медицинским страхованием, оплатой путевок в санатории, детские лагеря.

В качестве социальных приемов совершенствования нематериального стимулирования труда Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» можно предложить также:

- 1) подарки ко дню рождения;

- 2) похвала и поддержка со стороны руководителя;
- 3) похвала и поддержка со стороны коллектива;
- 4) престижность труда;
- 5) размеры и планировка служебного кабинета;
- б) подарки к праздникам, юбилеям.

Пример расчета затрат на социальные приемы повышения стимулирования труда Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России» приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Расчет затрат на социальные приемы повышения мотивации труда персонала в Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» в тыс. руб.

Социальные приемы воздействия	Сумма
Новогодние подарки для детей в возрасте до 14 лет	35 000
Юбилеи работников	20 000
Подарки к праздникам	40 000
Итого	95 000

Рассмотрев также вышеизложенное, мы можем сделать некоторые выводы. В Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» рекомендуется провести следующие мероприятия по стимулированию труда:

- 1) дополнительное обучение и курсы по повышению квалификации;
- 2) самообразование (на добровольной или обязательной основе);
- 3) проведение аттестации комиссией или руководителем предприятия в виде конкурсов (например, «Лучший технолог», «Лучший водитель» и т.п.);
- 4) присвоение (или не присвоение) соответствующего разряда по результатам аттестации, повышение (или не повышение) квалификации;
- 5) назначение работника на соответствующую должность с учётом его профессиональных и личных качеств;

- б) повышение заработной платы в соответствии с занимаемой должностью работника;
- 7) предоставление работникам социальных гарантий.

Система материального стимулирования ООО может включать в себя:

- 1) премии (бонусы);
- 2) премии работникам к юбилейным датам;
- 3) пенсионные накопления;
- 4) участие в прибылях, дивиденды;
- 5) медицинское страхование на предприятии;
- б) страхование от несчастных случаев;
- 7) вознаграждение по итогам работы за год;
- 8) оплату обучения (работника или его детей),
- 9) беспроцентные займы на покупку дома или машины;
- 10) оплату питания или проезда работников;
- 11) оплаченные праздничные дни;
- 12) организация и оснащение рабочих мест;
- 13) оплату отдыха работника и т.п.

В нематериальном стимулировании следует учитывать следующие факторы:

- 1) повышение статуса работника в его собственных глазах и в коллективе;
- 2) выполнение содержательных, творческих, сложных, важных заданий, требующих полной отдачи;
- 3) привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий;
- 4) стимулирование карьерного роста подчиненных.

При этом очень важно, чтобы оценка персонала проводилась не просто так, а давала видимый результат работникам. Перемещение сотрудников на более высокие должности является одним из сильнейших

мотивов эффективной работы. Для этого необходимо регулярно, желательно не реже одного раза в год, производить повышение или перемещение сотрудников в другой отдел или даже отделение. Таким образом, все остальные работники будут стремиться достичь того же результата, и работа предприятия будет действительно эффективной.

Для некоторых работников гораздо важнее признание общественности и осознание того, что его труд действительно ценится. Потому стоит регулярно устраивать корпоративные вечера с вручением грамот или просто выражением признательности и благодарности лучшим из лучших.

Положительно на производительность на предприятии будет влиять обмен опытом с иностранными компаниями и стажировка сотрудников в зарубежных предприятиях, потому что за рубежом более развиты и внедрены в производство новые технологии, позволяющие экономить силу и энергию как сотрудников, так и технического оборудования.

Рассчитаем предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий

Предлагаемые мероприятия	Предполагаемый эффект	
	Для организации	Для персонала
Премирование	Повышение производительности труда	Заинтересованность в результатах труда
Доплата за стаж	Закрепление работника в организации	Заинтересованность в продолжении работы на предприятии, чувство уверенности в будущей работе
Призы, похвала, занесение на Доску почета	Лояльность работников	Стимул побуждения к эффективному труду
Причастность к делам трудового коллектива	Улучшение работы в группе	Удовлетворение трудовой деятельностью

Подарки на праздники	Повышение авторитета работников	у	Признательность к вниманию руководства
----------------------	---------------------------------	---	--

Считаю, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Подводя итог, следует отметить, что в целом стимулирование сотрудников отделения довольно обширно и разнообразно, но, однако, присутствуют такие моменты, которые требуют более глубокого внимания. Если подкорректировать имеющиеся принципы стимулирования и дополнить их более новыми и совершенными, то главные показатели эффективности работы предприятия поднимутся до небывалых высот, что принесет руководству прибыль, а сотрудникам более высокие заработные платы и, следовательно, большие стимулы для качественной работы.

Итак, разработанные мероприятия нацелены, прежде всего, на следующие факторы:

- 1) поддержание «здорового» корпоративного климата в коллективе;
- 2) снижение текучести персонала;
- 3) формирование сплоченности;
- 4) формирование лояльности коллектива;
- 5) формирование налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Нормативно-правовой базой для разработки и реализации данных проектных мероприятий и рекомендаций послужили нормативные и распорядительные документы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Данные мероприятия будут способствовать улучшению микроклимата в организации, снижению конфликтности, поддержанию обратной связи с руководством и, как следствие, улучшение показателей

трудовой деятельности Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России».

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффект от управления может находить своё отражение в следующих фактах:

- 1) увеличение выпуска банковской продукции как вследствие роста производительности и эффективности труда и повышения ее качества;
- 2) удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
- 3) повышение производительности труда;
- 4) уменьшение ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- 5) экономия средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала);
- 6) повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т. д.). увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать:

- 1) как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т. п.);
- 2) как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия).

Значение организационной культуры для развития любой

организации определяется следующими обстоятельствами:

- 1) придание сотрудникам организационной идентичности;
- 2) определение внутригруппового представления о компании;
- 3) является важным источником стабильности и преемственности в организации;
- 4) даёт ощущение надежности организации;
- 5) способствует формированию чувства социальной защищенности;
- 6) помогает новым работникам;
- 7) стимулирует самосознание;
- 8) стимулирует высокую ответственность работника и т.д.

Важный момент оценки экономической эффективности предложенных мероприятия - финансовое обоснование эффективности, грамотное бюджетирование всех статей расходов.

Оценка экономической эффективности вышепредложенных мероприятий делается на основании:

- 1) результатов анонимного анкетирования;
- 2) показателей заинтересованности сотрудников в конкретных программах;
- 3) коэффициента текучести кадров.

Эффективность предложенных мероприятий отразиться на достижении следующих результатов:

- 1) отсутствие увольнения молодых специалистов в период испытательного срока;
- 2) приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре, сплоченность коллектива;
- 3) адаптация молодых специалистов в освоении трудовой деятельности;
- 4) систематическое выполнение заданий;
- 5) рост квалификации персонала;
- 6) повышение уровня дисциплины;

7) удовлетворенность условиями труда, социальными гарантиями и коллективом;

8) рост мотивации молодых специалистов к успехам в трудовой деятельности.

Социальная эффективность разработанных предложений повлечёт за собой следующие позитивные изменения:

1) обеспечение персоналу благоприятных условий труда

2) обеспечение персоналу достойной заработной платы

3) обеспечение персоналу необходимых социальных услуг;

4) возможность принимать решения

5) возможность определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр;

б) благоприятный социально-психологический климат.

Позитивные социальные последствия вышеописанных методов совершенствования мотивации и стимулирования сотрудников могут формироваться и за пределами организации. К ним относятся:

1) формирование благоприятного имиджа организации;

2) создание новых рабочих мест;

3) обеспечение стабильной занятости в регионе.

Заключение

В данной работе был проанализирован опыт организации системы мотивации и стимулирования персонала в Шадринского отделения № 286 ОАО «Сбербанка России». Филиал успешно развивается, делая ставку на эффективное управление персоналом. Мотивация труда осуществляется по всему спектру потребностей работников.

В Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России» трудится 95 человек (по данным на 1 января 2012 года). Численность работников в филиале по сравнению с 2011 году выросла на 1 человека, в свою очередь уровень текучести кадров постепенно снижается.

Это позволяет сделать вывод о том, что эффективное стимулирование и мотивация труда позволяют улучшить положение банка. Ориентация на человеческий фактор дает видимые положительные результаты.

Необходимо помнить, что эффективная система стимулирования персонала должна отвечать следующим принципам:

- 1) системность;
- 2) комплексность;
- 3) регламентация;
- 4) стабильность;
- 5) специализация;
- 6) целенаправленное творчество.

На сегодняшний день можно выделить следующие проблемы присущие Шадринском отделении № 286 ОАО «Сбербанка России»:

- 1) Недовольство большинства персонала условиями работы;
- 2) Отсутствие обратной связи с руководством;
- 3) Отсутствие уважения и признания со стороны руководства;
- 4) Небольшие перспективы карьерного роста в компании.

Данная дипломная работа написана с использованием различных методов обработки и анализа информации (социологических, общенаучных, аналитических, экономико-статистических и других), а также с помощью структурирования и систематизации научной литературы, подобранной по теме. Теоретическую базу исследования составили труды различных отечественных ученых в области мотивации и стимулирования труда работников.

В данной работе в соответствии с целью были сделаны следующие выводы:

- 1) Мотивация – это очень важная и многоаспектная научно-прикладная категория.
- 2) Проблемам мотивации и стимулирования человека посвящено множество зарубежной и отечественной литературы. Существует

огромное множество мнений и точек зрения на природу мотивации и стимуляции. Именно это подогревает ещё больший интерес к проблеме стимулирования и мотивации человека к эффективной трудовой деятельности.

- 3) Мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности.
- 4) Теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные
- 5) Все виды нематериального стимулирования и мотивации существуют разрозненно и не согласованно. Нет единой системы нематериального стимулирования.
- 6) Важное условие успешности использования социально-психологических методов стимулирования персонала – открытость и доверие между руководителями и подчинёнными.

Значимость данной работы состоит в том, что его результаты и обобщения способствуют более глубокому пониманию мотивации и стимулирования персонала.

Список литературы

- 1 Основы управления персоналом. / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: СПб.: Питер, 2002. – 523 с.
- 2 Бабаев Д.Б. и др. Мотивация трудовой деятельности. Иваново, 2001, - 245 с.
- 3 Даниелов А., Лебедев Л. Материальное стимулирование в системе мотивации труда// Кадры. 2002. 4. – 845 с.
- 4 Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002, - 465с.
- 5 Басаков М.И. Кадровое делопроизводство. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002, - 524 с.

- 6 Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Высшая школа, 1994. - 224 с.
- 7 Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск.: СибАГС. 2004. – 96с.
- 8 Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 189 с.
- 9 Войтик И. М. Основы оценки персонала: Учебное пособие. - Новосибирск.: СибАГС. 2005. – 184 с.
- 10 Орлов А.В. Инновационный менеджмент. – М.: Издательство МЭИ, 2002. – 253 с.
- 11 Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада, ЛТД», 1997. – 286 с.
- 12 Галькович Р.С. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 1998. – 567 с.
- 13 Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности: Практикум. – Новосибирск.: СибАГС. 2005. – 212 с.
- 14 Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Мотивация труда работников промышленных предприятий// Проблемы региональной экономики. 2001. 1-4. – 364 с.
- 15 Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 543 с.
- 16 Как мотивировать продуктивную работу персонала. Под ред. Лазарева В.С. М., 2001. – 263 с.
- 17 Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 2002. – 535 с.
- 18 Клегг Б. Как мотивировать людей /пер. с англ., под ред. И. В. Андреевой. - Спб.:Издательский дом «Нева», 2004.- 224 с.
- 19 Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 2000. – 524 с.
- 20 Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. М.: ТЕИС, 2002. – 534 с.
- 21 Меркулова О.С. Психология труда. – М.: Приор, 2005. – 435 с.

- 22 Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2005. – 423 с.
- 23 Менеджмент. / Сост. Басаков М.И. – М.: Дашков и К, 2006. – 524 с.
- 24 Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2005. – 245 с.
- 25 Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: «Питер», 2004. - 286 с.

Приложение А

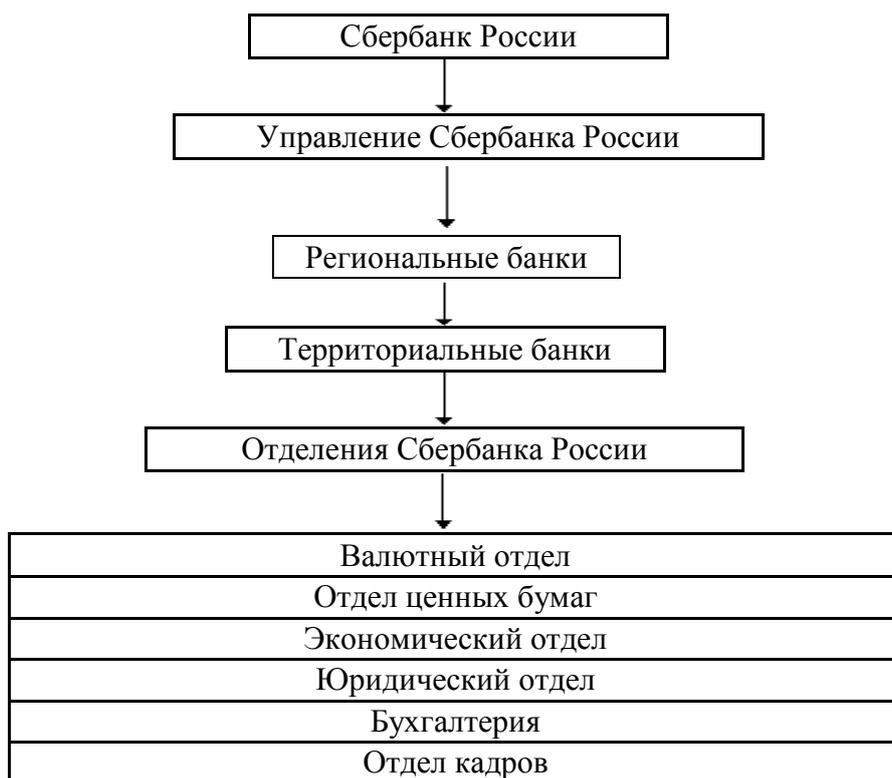




Рисунок А.1 - Структура Сбербанка России

Приложение Б

Тест потребности

Заполнив тест, приведённый ниже, вы сможете определить, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для вас являются ведущими.

Ведущие потребности

Если вы можете ответить «да» на поставленный вопрос, поставьте галочку в соответствующей клетке.

Таблица Б.1. – Вопросы теста

Вопросы	У
1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?	<input type="checkbox"/>
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предполагающие	<input type="checkbox"/>

умеренный, взвешенный риск?	
3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5. Отдаёте ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6. Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают трения?	
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	
10. Стараетесь ли вы занять позицию лидера в группе?	
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чём-то?	
12. Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Ответы «да» на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у вас выражена потребность в достижении.

Ответы «да» на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность в признании.

Ответы «да» на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность во власти.

Приложение В

Таблица В.1 - Общие результаты по тесту на выявление ведущих потребностей

Вопросы	Количество человек ответивших Да	Выраженность потребности в среднем по опрошенным
1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решения возникающих проблем?	15	40,55%
2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	45	

3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	42	
4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	31	
5. Отдаёте ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	43	
6. Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	65	81,40%
7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	77	
8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают трения?	82	
9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	19	
10. Стараетесь ли вы занять позицию лидера в группе?	12	
11. Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чём-то?	35	24,7%
12. Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	15	

Приложение Г

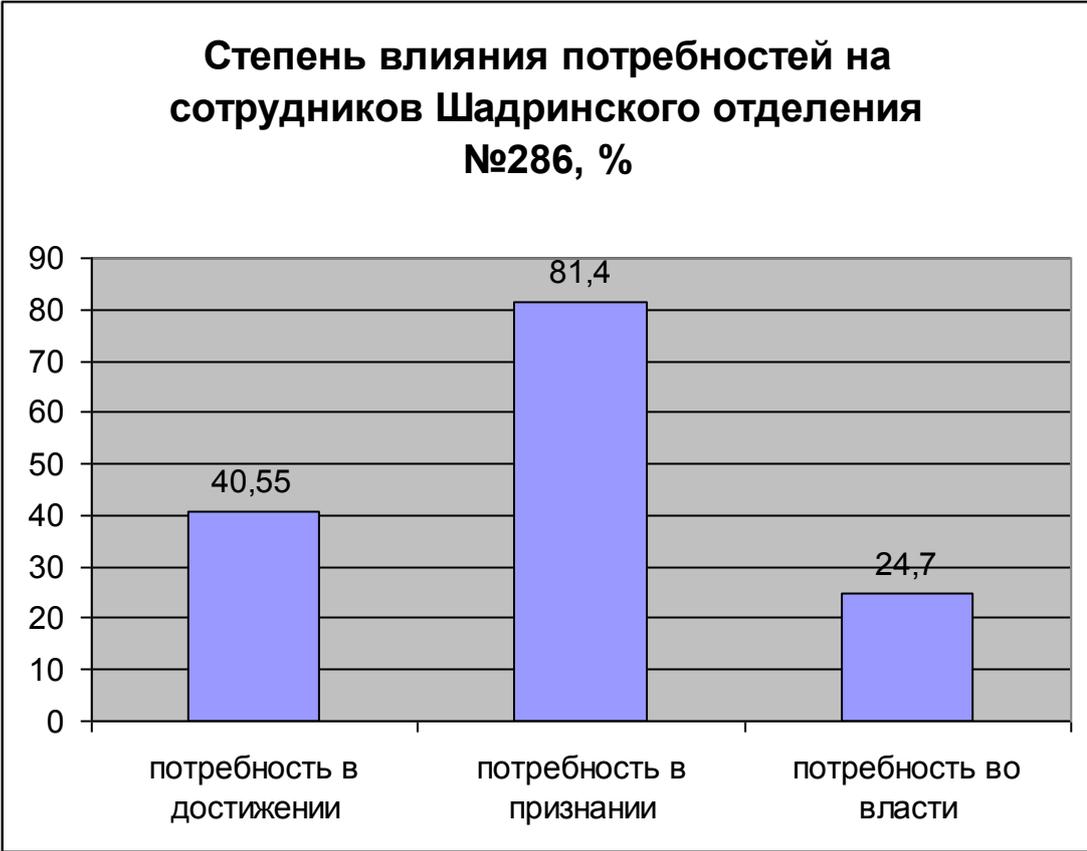


Рисунок Г.1 – Степень влияния потребностей на сотрудников
Шадринского отделения № 286

Приложение Д

Изучение потребности в достижении

Методика разработана Ю.М. Орловым (1978) и представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения (утверждения), с которыми испытуемый соглашается или не соглашается. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности в достижении успеха в любой деятельности, заражённости человека на успех.

Проведение исследования

Инструкция. Сейчас вам прочтут ряд приложений. Если вы с ними согласны, то рядом с номером положения напишите на своём листочке «Да», если не согласны напишите «Нет».

Далее зачитываются положения.

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчёта.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не его законченный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые её элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

12. Мои родители слишком строго контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда всё идёт гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего освободившись от текущих дел.

Обработка и интерпретация результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: за ответы «Да» - на вопросы 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21, 23; за ответы «Нет» - на вопросы 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Потребность в достижении (ПД) равна сумме баллов «Да» + «Нет», получивших 1 балл. Таким образом, оценочная шкала – от 0 до 23 баллов. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Приложение Е

Таблица Е.1 - Результаты проведенного исследования по изучению потребностей в достижении

Количество набранных баллов	Количество сотрудников	Степень потребности
0	0	Низкая (40 человек)
1	0	
2	1	
3	0	
4	3	
5	8	
6	9	
7	6	
8	13	
9	2	
10	0	
11	4	
12	1	
13	7	
14	2	
15	9	
16	6	
17	3	Высокая (11 человек)
18	0	
19	2	
20	4	
21	0	
22	2	
23	0	

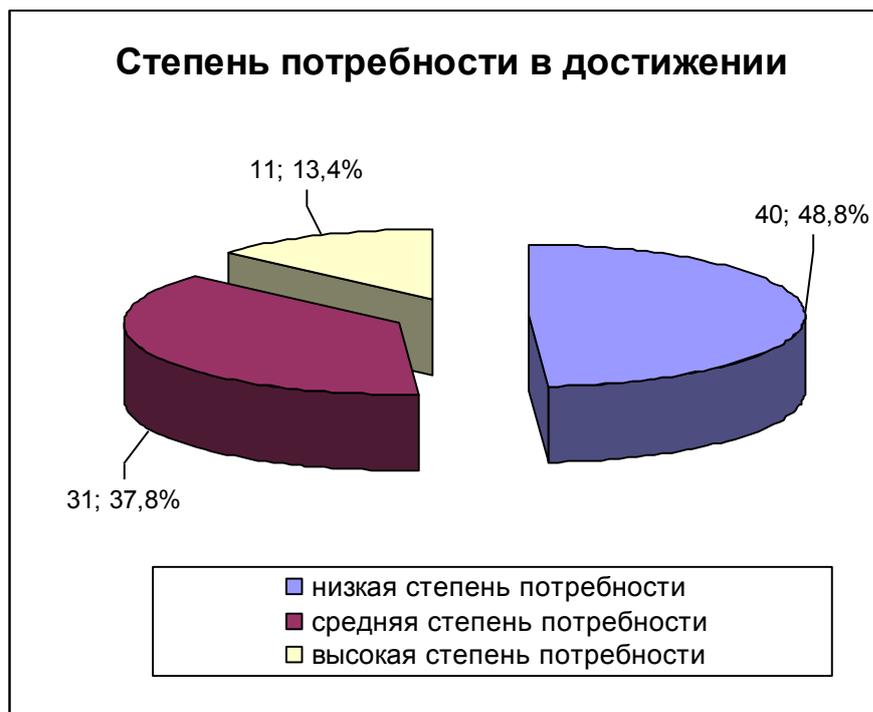


Рисунок Е.1 – Степень потребности в достижении

Приложение Ж

Анкета «Оценка качества трудовой жизни»

Предлагаем определить степень вашей удовлетворенности (высокая, средняя, низкая) в отношении следующих факторов труда.

1. Насколько Вы удовлетворены отношениями в трудовом коллективе?
2. Насколько Вы удовлетворены размером оплаты Вашего труда?
3. Определите степень удовлетворенности Вашим рабочим местом?
4. Насколько Вы удовлетворены руководством вашего отделения?
5. Насколько Вы удовлетворены служебной карьерой?

Приложение 3

Результаты проведенного анкетирования

Таблица 3.1 - Результаты проведенного анкетирования

факторы труда	низкая степень удовлетворенности, чел.	средняя степень удовлетворенности, чел.	высокая степень удовлетворенности, чел.
отношения в трудовом коллективе	12	55	15
размер оплаты труда	43	36	3
рабочее место	18	42	22
руководство предприятия	65	15	2
служебная карьера	70	6	6



Рисунок 3.1 – Степень удовлетворённости отношениями в трудовом коллективе

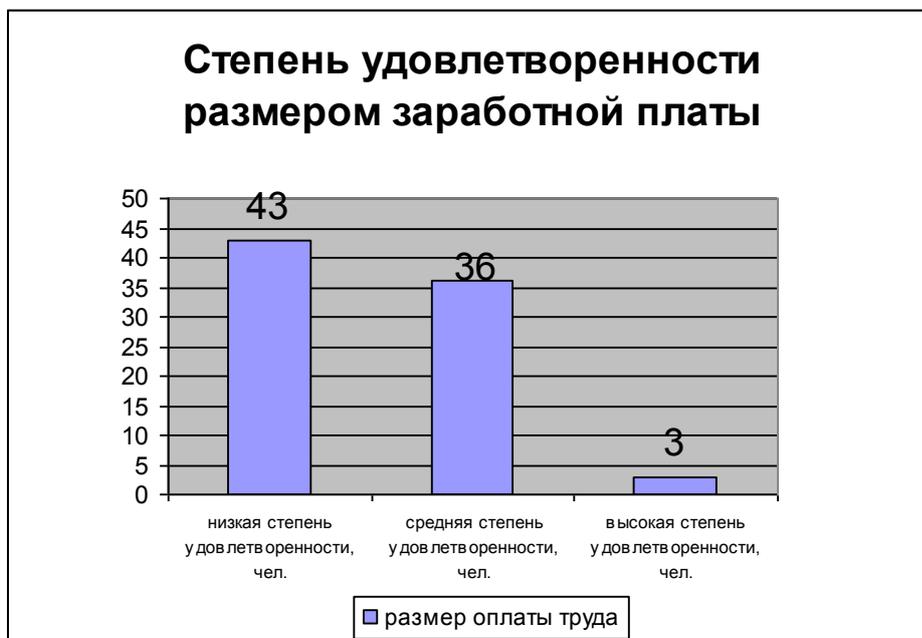


Рисунок 3.2 – Степень удовлетворённости размером заработной платы

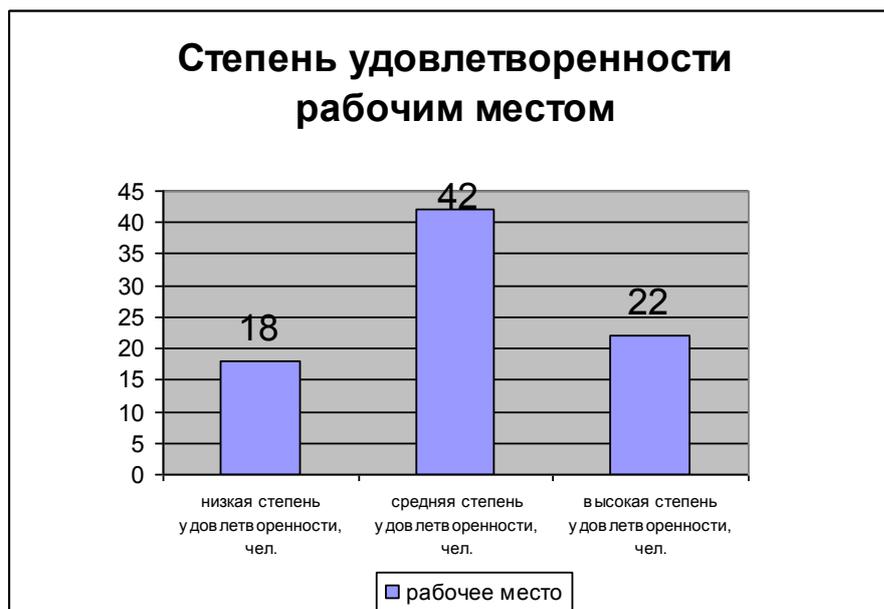


Рисунок 3.3 – Степень удовлетворённости рабочим местом



Рисунок 3.4 – Степень удовлетворённости руководством супермаркета

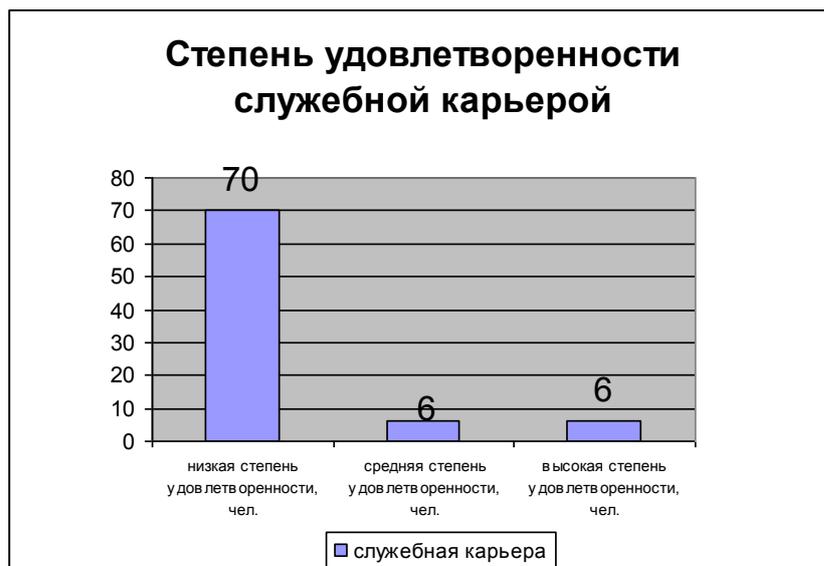


Рисунок 3. 5 – Степень удовлетворённости служебной карьерой