

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование мотивации персонала на основе «теории поколений» (на примере ООО «Валео Сервис»)

Студент

А.Ю.Логинова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

к.п.н., доцент А.В.Кирилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Логинова Анна Юрьевна.

Тема работы: «Совершенствование мотивации персонала на основе «теории поколений» (на примере ООО «Валео Сервис»»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина.

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель работы является разработка мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Валео Сервис».

Объект исследования дипломной работы является ООО «Валео Сервис».

Предмет исследования дипломной работы является действующая система мотивации персонала.

Сначала мы начинаем с постановки задач, дальше мы проводим анализ теоретических аспектов мотивации и «теории поколений». После этого мы исследуем состояния организационно-экономической деятельности ООО «Валео Сервис» и действующую систему мотивации, выявляем её достоинства и недостатки, а также действующие проблемы в организации. В конце исследования мы представляем мероприятия для совершенствования системы мотивации на основе «теории поколений».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала 2.2, 2.3, 3.1 глав и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, 45 страница машинописного текста, в том числе таблиц - 13, рисунков – 5.

ABSTRACT

The title of the graduation work is Improving personnel motivation based on the “theory of generations” (on the example of LLC Valeo Service).

The graduation work consists of an introduction, 3 parts, 13 tables and 5 figures, conclusion, list of references, including foreign sources, and two appendices.

The aim of the work is development of measures to improve the personnel motivation system in LLC Valeo Service.

The object of the graduation work is LLC Valeo Service.

The subject of the graduation work is the current system of personnel motivation.

First, we start with the problem statement, then we analyze the theoretical aspects of motivation and generation theory. After that, we investigate the state of the organizational and economic activity of LLC Valeo Service and the current system of motivation, identify its advantages and disadvantages, as well as existing problems in the organization. At the end of the research, we present measures to optimize the motivation system based on the theory of generations.

Summing up, we would like to emphasize the result of the research showed that the existing system of motivation and incentive of personnel in LLC Valeo Service is not satisfactory. This is due to the fact that the organization has only a material incentive system. At the end of the research, two measures were proposed to optimize the motivation system, and their effectiveness was proved.

Содержание

Введение	3
1 Теоретические аспекты мотивации и «теории поколений»	5
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала	5
1.2 Теория поколений как инструмент мотивации персонала	14
2 Характеристика деятельности и анализ системы мотивации персонала ООО «Валео Сервис»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	18
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «Валео Сервис»	23
3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала организации ООО «Валео Сервис»	31
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на основе «теории поколений»	31
3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала организации	37
Заключение	41
Список используемой литературы	43
Приложение А «Организационная структура ООО «ВСП»»	46
Приложение Б «Процедура по подачи рационализаторских предложений»	47
Приложение В «Положение программы «Приведи друга»»	53

Введение

Актуальность темы выпускной квалифицированной работы определяется тем, насколько эффективна мотивация персонала в организации, то есть, насколько успешна организация определяют её сотрудники.

Основной задачей менеджера является управление имеющимися ресурсами в организации для получения оптимального результата. В организации в настоящее время действует концепция: персонал организации важнейший ресурс. Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию функционировать, а также добиваться поставленных целей. Однако между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, так как мотивация человеческого капитала к труду играет важную роль в управлении персоналом. Эффективность труда сотрудника определяется тем, знает ли он свои должностные обязанности и выполняет ли он их быстро и качественно в соответствии с должностной инструкцией.

В организациях усилилось внимание к проблеме мотивации, как функции управления, ведь с помощью этого руководители организации могут побудить своих сотрудников работать более эффективно, качественно для достижения необходимых экономических показателей. Но для этого нужно знать мотив сотрудника, поэтому мотивацию можно считать инструментом, который позволяет стимулировать трудовую деятельность работника.

Проблема построения системы мотивации в настоящее время является одним из актуальных, так как вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации работников организации различных сфер деятельности остается нерешенным.

Для эффективного использования системы мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо представлять её сущность, а именно потребности, интересы, способности, ожидания, ценности сотрудника. Однако здесь нужно учитывать, что у каждого поколения разные взгляды, желания и

мотивы, а отсюда следует, что если не учитывать особенности поколений, то система мотивации не будет работать.

Целью исследования является оптимизация системы мотивации персонала на основе «теории поколений» в организации.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1. Провести анализ теоретических аспектов мотивации и «теории поколений»;
2. Проанализировать состояние организационно-экономической деятельности ООО «Валео Сервис»;
3. Разработать мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации на основе «теории поколений»

Объектом исследования выступает ООО «Валео Сервис»

Предметом исследования является процесс управления мотивацией персонала на основе «теории поколений» в целях повышения качества труда.

Проблема управления мотивации относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения

Информационную базу работы составляют локальные нормативные акты ООО «Валео Сервис», статистическая и бухгалтерская отчетность, работы отечественных и иностранных авторов в области мотивации сотрудников. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, 45 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 13, рисунков – 5.

1 Теоретические аспекты мотивации и «теории поколений»

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

В каждой организации главным фактор успешной работы персонала является их мотивация. А.Я.Кибанов пишет: «Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда [10]». То есть мотивация - это побуждение сотрудника к действию путем различных стимулов, которые удовлетворяют его потребности [1].

Для того, чтобы деятельность организации была более эффективной, необходимы сотрудники, которые стремятся к трудовой самореализации личности и при этом имеют такие качества как: ответственность, инициативность, организованность [3]. При этом нужно помнить, что, если использовать материальную систему мотивации и строгий контроль, то эти качества сотрудников трудно обеспечить. Однако только работники, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся достичь не только свои личные цели, но еще и организации, такие сотрудники могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников является важной задачей менеджера [2].

Есть множество различных понятий мотивации, однако все они похожи тем, что позволяют рассмотреть мотивацию как процесс стимулирования деятельности сотрудника, обеспечиваемый со стороны организации, а также направленный на достижение поставленных целей. А также мотивацию можно рассмотреть с двух сторон: побуждение и самопобуждение [4].

Таким образом, мотивация - это внутреннее состояние человека, которое вызвано внешним и (или) внутренним воздействием, взаимосвязанное с его

потребностями, которое активизируют, стимулирует и направляют его деятельность на достижение поставленной цели.

В большинстве случаев в организациях считают, что сотрудники их главный ресурс. Но стоит отметить, что не каждый руководитель понимает насколько сложно управлять таким ресурсом, однако они ставят главную задачу перед менеджером - максимально эффективно использовать трудовой потенциал сотрудников. Решения руководителя независимо насколько они были важными, эффект от них будет достигнут только в результате того, что они удачно воплощены деятельностью сотрудников организации. Поэтому для достижения того результата нужно, чтобы работники были заинтересованы в достижении результатов своих целей. Как раз в этой деятельности и заложена мотивация [5].

А.Я.Кибанов повествует «База мотивации - мотивы, которые являются побудителем активности человека. Мотив труда - это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками. Мотивы труда являются частью всей совокупности мотивов человека. Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении общества или субъекта управления имеется набор благ, отвечающих социально-обусловленным потребностям человека [10,с.61-62]».

Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. С.А. Шапиро говорит: «именно трудовая деятельность предоставляет работнику возможность получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем другие виды деятельности [19, с 7]».

А.Я. Кибанов в структуре процесса формирования мотива труда выделяет следующие элементы. Потребность – физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида

на получение вознаграждения, т.е. получение желаемого блага. Потребности имеют активный характер и служат человеку побуждением к деятельности, которая в конечном итоге всегда направлена на их удовлетворение. Деятельность человека выступает важнейшим фактором формирования потребностей. Чем шире и многограннее деятельность, тем разнообразнее и богаче потребности человека, тем полнее в конечном счете они удовлетворяются [10, с. 65].

Источник развития потребностей - взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение элементарных жизненных потребностей ведет к возникновению новых потребностей [14, с. 9].

С.А. Шапиро отмечает, что мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага [19, с 6].

Рассмотрим теорию иерархии потребности Абрахама Маслоу, в которой рассказывается формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей [13].

1. Физиологические потребности,
2. Потребность в безопасности,
3. Социальные потребности,
4. Потребность в уважении и самоутверждении,
5. Потребность в самовыражении.

Чтобы лучше понять, что движет людьми, Маслоу предложил организовать человеческие потребности в иерархию. Эта иерархия варьируется от более конкретных потребностей, таких как еда и вода, до абстрактных понятий, таких как самореализация. Согласно Маслоу, когда удовлетворяется более низкая потребность, следующая потребность в иерархии становится центром нашего внимания. Уровень социализации

определяет и уровень потребностей, что позволяет увидеть пирамиду А.Маслоу [13], представленную на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пирамида потребности по теории А.Маслоу

Потребности возникают постоянно, и именно они заставляют человека находить способы удовлетворять их, то есть они формируют мотив. Это можно наблюдать в пирамиде, в которой потребности распределены по уровням, чем выше уровень, тем больше нужно приложить усилий, чтоб человек достиг его. Потребности иерархичны, начиная с самой элементарной - физиологической, а на самом верху пирамиды потребность в самовыражение. Каждый человек нуждается в безопасности и должен быть защищен от негативных воздействий, а также человек постоянно находится в обществе, потому что он нуждается в общении, а также он стремится занять свое достойное место, и получения уважения со стороны [23]. Характеристики потребностей подробнее рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика потребностей по теории А.Маслоу

Потребность	Характеристика
Физиологическая потребность	Эта потребность выражается в основных удобствах человека. Например, потребность в воздухе, пище.
Потребность в безопасности	Эта потребность включает в себя физиологическую, экологическую и эмоциональную безопасность. Это может быть безопасность работы, финансовая безопасность.
Потребность в принадлежности	Эта потребность в принадлежности и дружбе.
Потребности в признании	Потребности в призвании бывают двух типов: внутренние потребности в уважении (самоуважение, уверенность, компетентность, достижения и свобода). Внешние потребности в уважении (признание, власть, статус, внимание и восхищение).
Потребность в самовыражение	Потребность в самовыражение включает в себя стремление стать тем, кем у вас есть потенциал стать. Она включает в себя потребность в росте и самодовольстве.

Однако у этой теории есть и замечания. Во-первых, потребности могут следовать или не следовать определенному иерархическому порядку. То есть если одна потребность не удовлетворена, но может возникнуть другая на более высоком уровне. При этом модель приоритетов потребностей может не всегда применяться и не во всех местах. Также у некоторых людей уровень мотивации может быть постоянно ниже. Например, человек, страдающий хронической безработицей, может оставаться удовлетворенным до конца своей жизни, если он сможет получать достаточное количество пищи [24].

Несмотря на это, теория иерархии потребностей Маслоу получила широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров. Это можно объяснить интуитивной логикой теории и ее простотой для понимания [22].

Некоторые из важных типов мотивации заключаются в следующем:

Внутренняя мотивация. Внутренняя мотивация представляет собой все вещи, которые мотивируют вас на основе внутренних вознаграждений, таких как самосовершенствование или помощь другу в нужде. Например, вас может

заинтересовать повышение по службе, потому что вы приобретете ценные навыки. И наоборот, вы можете быть мотивированы на успех, потому что хотите положительно повлиять на жизнь окружающих вас людей японского менеджмента. Эта мотивация более важна для профессионалов [20].

Внешняя мотивация. Внешняя мотивация представляет собой все, что мотивирует вас на основе внешних вознаграждений, таких как деньги или похвала. Эти типы мотивации более распространены и включают достижение чего-либо благодаря материальному стимулу, страху или ожиданию, все из которых зависят от внешних факторов. Например, люди хотят получить повышение из-за ожидаемого повышения [12].

Мотивация компетентности. Мотивация компетентности, также известная как мотивация к обучению, утверждает, что людей больше мотивирует сам процесс, а не вознаграждение в конце. Причина в том, что люди, которых мотивирует мотивация компетентности, буквально мотивированы актом обучения или улучшения по мере продвижения к достижению цели или задачи, а не самой цели [21].

Мотивация власти - это стремление влиять на людей и изменять ситуации. Люди, мотивированные властью, оказывают влияние на свою организацию и готовы пойти на риск, чтобы сделать это [8].

Мотивация отношений относится к типу мотивации, которая культивируется через желание изменить то, как вы или другие люди думаете и чувствуете. Люди, которые мотивированы отношением, участвуют в действиях и взаимодействиях с явным намерением заставить себя и окружающих их людей чувствовать себя лучше в позитивном и воодушевляющем ключе [20].

Стимулирующая мотивация - это место, где человек или команда получает вознаграждение от какой-либо деятельности. Это отношение «ты делаешь то-то и получаешь то-то». Это тот тип наград и призов, которые заставляют людей работать немного усерднее [20].

Творческая мотивация. Многие люди мотивированы творчеством или врожденным стремлением к творческому самовыражению. Когда вас мотивирует желание выразить себя, вы подключаетесь к творческой мотивации. Примеры творческой мотивации включают вещи, в которых вы чувствуете себя обязанными творить, например, мотивацию написать книгу, сняться в кино, сыграть на гитаре, создать продукт или начать бизнес [25].

Физиологическая мотивация. Часто людьми движет некоторая внутренняя сила, которую невозможно объяснить. Например, это иногда бывает, когда вы преследуете кого-то из любви. Ваши действия мотивированы глубокими физиологическими чувствами, которые являются первобытными, и их нельзя игнорировать, как бы мы ни старались. Это представляет собой физиологические мотивационные факторы, которые являются как внутренними, так и неподконтрольными нам [24].

Рассмотрим действия менеджера по персоналу, для того чтобы управление персоналом было эффективным [5]. Действия представлены на рисунке 2.

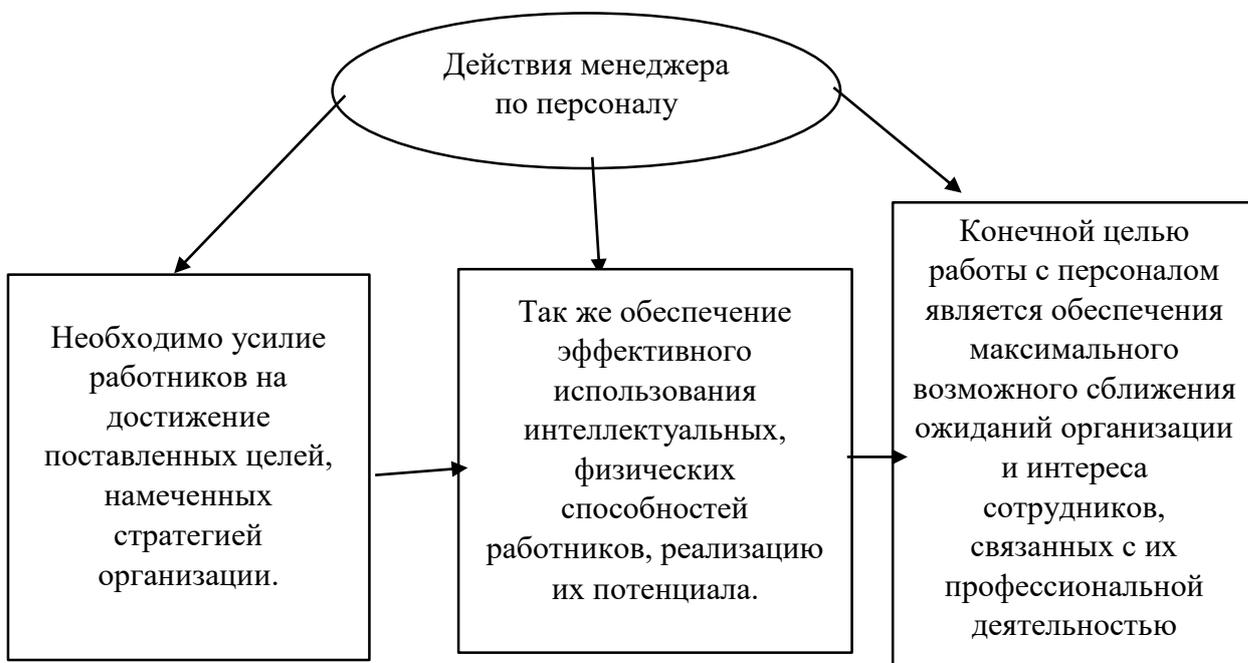


Рисунок 2 - Действия менеджера по персоналу для эффективного управления

Психологи изучали мотивацию на протяжении многих поколений, и существует множество теорий, объясняющих, почему некоторые люди имеют более сильные мотивационные компоненты, в то время как другие могут иметь тенденцию сидеть, сложа руки и ждать, когда что-то произойдет, вместо того, чтобы вмешиваться и что-то делать в своих конкретных обстоятельствах [7].

По сути, когда кто-то говорит о мотивации, он включает в себя социальные, биологические, когнитивные и даже эмоциональные факторы, которые в конечном итоге повлияют на поведение. Например, если кто-то "мотивирован" выполнять определенную задачу, это может быть связано с необходимостью поесть, найти убежище или потому, что он хочет быть принятым в определенном социальном кругу, и это в конечном итоге требует определенного поведения или действия [11].

Мотивы или те вещи, которые приводят к мотивации, часто не поддаются легкому наблюдению, поэтому требуется понимание мыслительных процессов, истории и психики человека, чтобы действительно понять, что побуждает его действовать или нет. По своей простейшей сути, все люди будут двигаться к тому, что они определяют или считают приятным, в то время как уходят к тому, что они определяют, как болезненное [17].

Человеческая психика определяется тем, с чем она связывает вещи. Поэтому, если кто-то связывает удовольствие с определенным действием или поведением, он будет продолжать делать это до тех пор, пока поведение больше не станет вознаграждающим.

Менеджеры используют различные мотивационные программы, чтобы побудить сотрудников реализовать свой максимальный потенциал, ведущий к повышению эффективности работы организации. Мотивация - это основа управления. Для достижения целей организации необходима команда высококвалифицированных и мотивированных сотрудников [6].

Мотивация заключается в том, чтобы заставить членов термина эффективно использовать свой вес, проявлять свою лояльность к группе и

организации, должным образом выполнять выделенные мероприятия и, как правило, играть эффективную роль в достижении цели или являются реальными активами любой организации. Технологические системы и методы становятся неэффективными в них, если людям не хватает рвения и энтузиазма к работе [9].

Таким образом, существует несколько типов мотивации, но все они схожи тем, что побуждают человека работать различными способами. При этом мотивация является неотъемлемой частью эффективного управления организацией, так как именно замотивированные сотрудники наиболее квалифицированы, они быстро выполняют поставленные задачи и более лояльны к организации, где работают. То есть мотивация является главным рычагом для того, чтобы сотрудники качественно, быстро и эффективно выполняли свою работу, а также приносили прибыль организации.

1.2 Теория поколений как инструмент мотивации персонала

Чтобы замотивировать персонал нужно знать мотивы сотрудников, а для этого нужно учитывать их потребности, однако стоит учитывать, что у разных поколений отличаются: мировоззрение, ценности, желания, потребности. На это повлияли такие факторы, как социально-экономические, так и исторические. Несмотря на различия и схожесть поколений они взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга.

Американские исследователи Уильям Штраус и Нейл Хоув описали особенности и различия разных поколений. Смысл их теории в том, что у каждого поколения свои ценности и мировоззрение, и тем самым они различаются [16].

Их первая книга на эту тему – Generations (Поколения) вышла в свет в 1991 году. Следующая книга «Четвёртое превращение» («TheFourthTurning»), вышедшая в 1997 году развила теорию. Авторы писали о четырёх частном поколенческом цикле и повторяющихся моделях поведения поколений в истории США [26].

Группы поколений, рассмотренные в данной теории, представлены на рисунке 3.

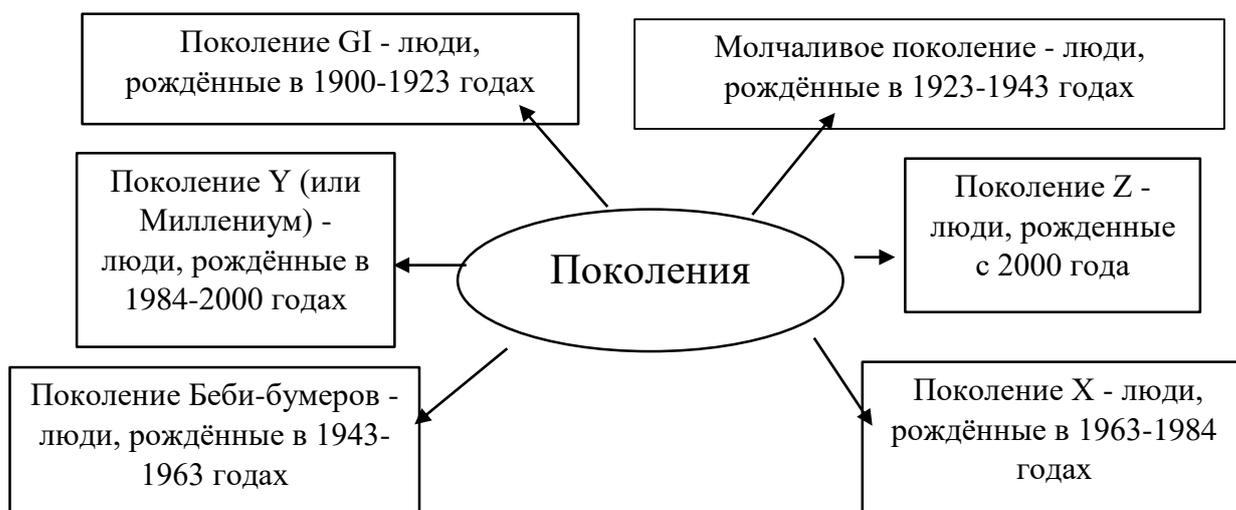


Рисунок 3 – Группы поколений, рассмотренные в моделях поведения поколений

Данная теория рассматривает поколения, как группы людей, которые объединены по возрастному признаку [15].

Только при условии того, что знаешь особенности каждого поколения, можно не только правильно выстроить систему мотивации, а также грамотно построить рабочие отношения, так как организация будет знать о психологических, эмоциональных особенностях каждого сотрудника [14].

На основе этой теории можно выявить «лучшие условия» для сотрудников организации, а для этого рассмотрим последние четыре поколения, так как поколение GI и молчаливое поколение ушли с рынка труда. Характеристика поколений представлена в таблице 2.

Таблица 2-Характеристика поколений

Поколение	Характеристика
Бэби-бумеры.	Это поколение с устоявшимися запросами. Так же они ориентированы на устойчивость и результат, а так же предпочитают не материальную мотивацию. Для них важна корпоративная культура [9].
X	Для этого поколения важна корпоративная культура и обучение на протяжении всей жизни, а так же предпочитают фиксированные оклады [9].
Y	Лучшая мотивация для Y - финансовое вознаграждение, отсутствие бюрократии, технологичность. Они ориентированы на результат [9].

В связи с отсутствием опыта работы с поколением Z, сложно сказать, что именно может мотивировать данное поколение. Исследователи делали предположения, основываясь на психологических особенностях этого поколения [18]. На рисунке 4 представлено, как можно замотивировать поколение Z.

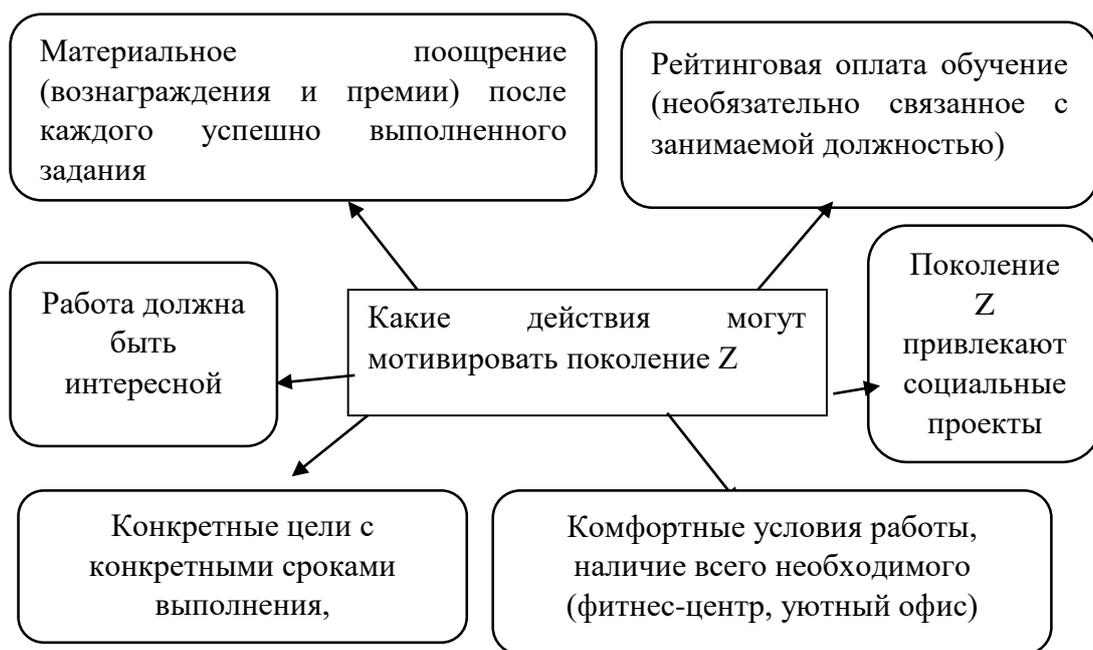


Рисунок 4 – Действия, которые могут замотивировать поколение Z

Таким образом, различия между поколениями ставят сложную задачу перед службами по управлению персоналом, так как приходится создавать систему мотивации, учитывая особенности и интересы каждого сотрудника.

Рассмотрим инструменты управления и мотивации поколения Z, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Инструменты управления и мотивации поколения Z

Инструменты	Характеристика
1.Стиль управления.	Поколение Z не воспринимает авторитарный стиль управления. Для них важна легкая, дружелюбная атмосфера, где нет четкой иерархии.
2.Новые технологии.	Поколение Z привлекают организации, где используют новые технологии, а так же обязательно есть выход в интернет.
3.Выстроить сильный бренд работодателя	Организация должна следить за своим имиджем, так как поколение Z предпочитает устраиваться в надежную и престижную организацию. Так же это поколение доверяет рекомендациям друзьям, тем самым срабатывает «сарафанное радио».
4.Непрерывное развитие	Для поколения Z важно развиваться в разных сферах. Однако стоит учитывать, что период концентрации внимания у поколения Z меньше, чем у предыдущих поколений в их возрасте..

Продолжение таблицы 3

5.«Прошить» все процессы элементами геймификации.	На каждом уровне есть задачи, которые нужно выполнить, чтобы перейти на следующий. Также, есть награды и призы. Начиная от процента увеличения заработной платы, заканчивая рюкзаками, оплачиваемым такси и грантов на обучение. Временная скорость передвижения по уровням зависит только от стараний сотрудника.
6.Наладить процессы адаптации и наставничества	Обучение и рекомендации от равного по должности сотрудника будут намного легче восприниматься, чем от руководителя.

Следует отметить, что схожими ценностями для разных поколений являются: достойная заработная плата и личностный рост, образование. Для каждого сотрудника важно получать достаточно денег за свою работу, для них это некая оценка их трудовых достижений. Если они получают высокую заработную плату, следовательно, начальство ценит их вклад в деятельность и развитие компании, видит их упорную работу в целом.

Таким образом, для разных поколений нужно использовать различные инструменты мотивации, чтобы замотивировать сотрудников на эффективную работу. Однако, нельзя построить индивидуальную систему мотивации. Поэтому следует использовать различные инструменты системы мотивации, чтобы задействовать хотя бы по одному на разные поколения.

2 Характеристика деятельности и анализ системы мотивации персонала ООО «Валео Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Валео Сервис» (сокращение ООО «ВСП») является дочерней компанией международного холдинга – Валео, который построен по матричному принципу и ведет полный цикл операций внутри диверсифицированных бизнес единиц (называемые бизнес группами). Центральный офис компании находится во Франции и консолидирует руководителей функций по всем направлениям (HR, Финансы, Закупки, Продажи, Операции, Маркетинг). В тоже время в холдинге выделяется 4 основные бизнес единицы, которые занимаются производством автокомпонентов: PTS (силовые агрегаты), THS (термальные компоненты), VSA (системы визуализации), VIS (электронные компоненты). Данные бизнес группы включают в себя заводы, которые занимаются производством широкого спектра автокомпонентов и продажей их заводам-автопроизводителям. Отдельной бизнес единицей выделен дивизион продаж на вторичный рынок: автосервисы, розничные магазины, таксопарки и т.д.

Всего в холдинге - Валео работает более 113 000 человек, в 33 странах мира. В России работает 700 человек, два завода в Тольятти и офис продаж в Москве.

ООО «Валео Сервис», которое занимается выпуском одной группы автокомпонентов: сцепления и стартеры для механических коробок передач, которые объединены в бизнес группу силовых агрегатов и работают на Российском рынке автокомпонентов.

Цель развития бизнеса ООО «Валео Сервис» в России является обеспечение стабильного уровня продаж для имеющихся покупателей до 2025

года, а также ввод новых компонентов в линейку продаж силовых агрегатов для автоматической коробки передач.

Основной проблемой ООО «Валео Сервис» в 2016 году стал крайне низкий рейтинг вовлеченности сотрудников (Россия занимало последнее место по вовлеченности сотрудников из 33 стран с рейтингом в 40 баллов из 100). Рейтинг определялся на основании подробного опросника всех сотрудников компании сторонними наблюдателями. Это являлось проблемой, так как низкая вовлеченность сотрудников ведет к текучести персонала и глобальным проблемам с качеством продукции, а также производственным инцидентам. Был проведен анализ существующей стратегии управления человеческими ресурсами, определена корневая проблема и разработан план действий по улучшению общей стратегии ООО «Валео Сервис». Эффективность данной стратегии подтвердил опрос сотрудников в 2018 году, который показал существенный прирост по вовлеченности и включение ООО «Валео Сервис» в топ 5 лидеров по вовлеченности из стран присутствия Валео.

В ООО «Валео Сервис» действует линейно-функциональная структура управления. Этот тип организационной структуры один из самых распространённых вариантов, его сущность заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами. Организационная структура управления представлена приложением А.

Принципы руководства линейно-функциональной структуры управления – это единоначалие; линейное построение структурных подразделений и распределение между ними функций управления; рациональное сочетание централизации и децентрализации.

Достоинствами этой структуры управления являются: сочетание лучших качеств линейной и функциональной структуры. Однако недостатки присутствуют также, а именно: негибкость, жесткость вертикальных связей, слабая связь на одном уровне, конкуренция и конфликты по ресурсам.

Ниже представлены основные организационно-экономические показатели исследуемого предприятия и представим их в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Валео Сервис»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс.(+/-)	Темп прироста, %	Абс. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	6 453 881	7 530 577	7 486 652	1076696,00	16,68	-43925,00	-0,58
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5 019 029	5 904 084	5 969 326	885055,00	17,63	65242,00	1,11
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 434 852	1 626 493	1 595 996	191641,00	13,36	-30497,00	-1,88
Управленческие расходы, тыс. руб.	196 881	190 256	198 563	-6625,00	-3,36	8307,00	4,37
Коммерческие расходы, тыс. руб.	209 723	226 570	219 263	16847,00	8,03	-7307,00	-3,23
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 028 250	1 209 670	1 115 232	181420,00	17,64	-94438,00	-7,81
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	153 216	163 635	172 635	10419,00	6,80	9000,00	5,50
Чистая прибыль, тыс.руб.	888 745	1 006 470	1 009 623	117725,00	13,25	3153,00	0,31
Рентабельность продаж, %	13,77	13,37	13,49	-0,40	-	0,12	-
Рентабельность производства, %	17,71	17,05	16,91	-0,66	-	-0,14	-
Затраты на рубль выручки, коп.	84	84	85	0,00	0,00	1,00	1,19

Если сравнивать 2017 и 2018 года, то выручка выросла на 16,68%, а в абсолютном выражении на 1 076 696 тысяч рублей. Рост имеющегося

показателя обусловлен, тем что у организации было повышенное количество заказов, были запущены новые проекты и подписаны контракты с новыми клиентами. При этом в 2019 году заметен спад выручки около одного процента, это связано с тем, что у клиентов снизилась потребность, что повлияло на саму выручку. Наглядно представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 - Динамика изменения выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли.

Себестоимость продаж имела тенденцию роста в анализируемых годах и с 2017 года по 2018 год увеличилась на 885 055 000 рублей, а с 2018 по 2019 год на 65 242 000 рублей, в общей сумме за три года темп прироста составит почти 19%.

Валовая прибыль предприятия в 2019 году в сравнении с 2017 годом выросла на 161 144 тыс. руб., данная тенденция была вызвана ростом объема производства и реализованной продукции.

В связи с повышением объёмов производства было увеличено количество персонала предприятия, которое за три года составило почти 7%, что в свою очередь повлияло на управленческие расходы, которые возросли на 1 682 000 рублей, поскольку принятый персонал нуждался в обучении.

Чистая прибыль предприятия на протяжении анализируемого периода постоянно росла и за три года увеличилась на 86 982 000 рублей, что говорит об увеличении эффективности предприятия в представленный промежуток времени.

Стоимость оборотных активов также имела рост, который за три года увеличился на 1 256 384 тыс. руб. или почти на 39%. 6. Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала увеличился за три года на 19 419 тыс. рублей, что связано с увеличением количества сотрудников, в связи с увеличением объёмов производства.

Поскольку фонд оплаты труда и заработная плата рабочего имели тенденцию роста, это повлияло на рост производительности, которая за три года увеличилась на 1 299 000 рублей.

Рентабельность производства и продаж были стабильны, отклонения в течение трех лет находились в пределах одного процента.

Таким образом, рассматривая такие показатели как выручка, себестоимость, валовая прибыль можно сделать вывод, что предприятие имеет положительные экономические показатели, что говорит об её эффективной работе. Для сохранения и увеличения в будущем своих результатов, у компании заложены запуски новых проектов в 2022 году.

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «Валео Сервис»

Для анализа системы мотивации ООО «Валео Сервис» были использованы нормативные документы, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Документы используемые для анализа системы мотивации

Процедура по подаче рационализаторских предложений	Приложение Б
Положение «Приведи друга»	Приложение В
Правила внутреннего трудового распорядка	

В ООО «Валео Сервис» действует материальная система мотивации. За добросовестное выполнение своих трудовых обязанностей, продолжительную безупречную работу, новаторство, инициативность и другие профессиональные успехи Работодатель может поощрить Работника: объявляет благодарность, награждает ценным подарком, почетной грамотой, денежной премией. Так же у них действуют ключевые показатели эффективности (КПЭ), если они не достигаются, то премия не выплачивается, если достигнуты на 50%, то выплачивается половина премия, следовательно, если КПЭ достигнуты полностью, то и премия выплачивается вся.

Для поколений X, Y и Z это хороший способ мотивации, перед ними ставятся четкие задачи и у них фиксированный оклад, но для поколений Y и Z этот способ мотивации будет работать не так эффективно, так как для них еще важно постоянное развитие.

В организации также используют мотивацию для отбора персонала, у них есть программа «Приведи друга». ООО «Валео Сервис» начала с 2019 года Реферальную программу (Referralprogram), чтобы привлекать людей, которые соответствуют требованиям предприятия, через рекомендации работников. Данная программа в России нацелена на привлечение

высококвалифицированных работников рабочих специальностей (directlabor), работников ремонтной службы (atam) и работников инженерно-технического состава (M&P, cadre/structure). Целью данной программы является закрытие вакансий внешними кандидатами и создание базы кандидатов для быстрого закрытия вновь возникающих позиций.

Программа «Приведи друга» - это глобальная программа, которая позволяет работникам ООО «Валео Сервис» рекомендовать кандидатов из своих личных контактов на любую вакансию организации, и поощряет их за это. Основные этапы процесса программы «Приведи друга».

Основные действия для работника ООО «Валео Сервис»:

- 1) Направьте заполненную анкету/резюме рекомендуемого кандидата менеджеру по подбору персонала.
- 2) Анкета/резюме будет принята на рассмотрение в том случае, если кандидата нет в базе данных отдела персонала.
- 3) Анкета/резюме будет принята на рассмотрение при наличии одобренного SAR (электронное согласование заявки на подбор) на ИТР вакансии.

Далее процесс набора персонала остается стандартным.

Процесс информирования - решение о приеме или отказе от приема на работу рекомендуемого кандидата доводится не только до кандидата, но и до его рекомендателя, менеджером по подбору персонала.

Процесс отслеживания и контроля - менеджер по подбору персонала следит за сроками прохождения испытательного срока и датами выплат.

В конце испытательного срока работника, пришедшего в рамках программы «Приведи друга», работнику, который его рекомендовал, будет выплачено единовременное премирование.

Этот хороший инструмент мотивации для поколений Y и Z, они будут заинтересованы в том, чтобы привести своих знакомых и получить

материальное вознаграждение, но для поколения X, которые предпочитают фиксированные оклады этот способ не действует.

В ООО «Валео Сервис» так же есть денежное вознаграждение за подачу рационализаторских предложений. Цель процедуры – поощрение культуры непрерывных улучшений в компании на всех уровнях, подача и управление реализацией рационализаторских предложений в подразделениях.

Все сотрудники компании, а также внешние сотрудники, работающие на территории компании, должны знать и быть способны объяснять систему подачи рационализаторских предложений.

Процесс подачи рационализаторских предложений (далее РП). Этап первый – создание РП. Любой сотрудник, в любое время, может внести предложение по улучшению. Это предложение может быть от одного человека или команды. В коллективном РП могут участвовать максимум 3 человека. Предложение может быть изложено на бланке в бумажном виде либо электронном. Далее предложение переходит к Руководителю для оценки необходимости данного РП и проверки возможности его внедрения.

Далее идет второй этап- проверка и согласование РП. В течение пяти рабочих дней с даты подачи заявки руководитель обязан подтвердить РП или отклонить его.

Руководитель подразделения обязан проанализировать предложение на предмет:

- 1) Отсутствия аналогичных предложений ранее;
- 2) Ценности данного предложения для Компании;
- 3) Возможности реализации предложения;
- 4) Наличие стандарта по данному РП.

В случае отсутствия руководителя (отпуск, командировка, болезнь), право проверки и согласования РП может быть делегировано другому сотруднику по выбору руководителя.

Когда предложение рассмотрено и по нему принято положительное решение, то руководитель подразделения должен назначить людей ответственных за внедрение предложения из своей команды и срок внедрения. Затем руководитель помещает бумажный бланк в лоток НОК, либо согласовывает электронный бланк.

Когда предложение рассмотрено и по нему принято отрицательное решение, Руководитель сообщает об этом автору путем обратной связи на бумажном бланке и помещении его в лоток НОК, либо отклонении электронного бланка.

Следующий и предпоследний этап – это реализация РП. После согласования данного предложения, руководитель подразделения назначает ответственного сотрудника/сотрудников подразделения, который уже занимается непосредственным внедрением в указанный срок. Человек, который внедряет предложение, берет на себя ответственность по обеспечению материалами и другими ресурсами, при необходимости использования таковых. После того как работы закончены, ответственный за внедрение данного рационализаторского предложения, меняет статус предложения с «опубликовано» на «внедрено», тем самым подтверждая выполнение.

Последний этап – это вознаграждение и коммуникации. Количество поданных и реализованных предложений сообщается всем сотрудникам ООО «Валео Сервис» в ходе ежемесячных общезаводских собраний. Также данный индикатор отслеживается на еженедельных встречах менеджерской команды. Эти данные открыты и могут быть озвучены и в ходе других совещаний.

ООО «Валео Сервис» обязан создать комитет по подаче рационализаторских предложений и закрепить его состав приказом по филиалу или другим доступным способом.

После этого комитет или как минимум один член данного комитета должен рассматривать поданные предложения на регулярной основе, но не

менее одного раза в квартал, для анализа их и выбора, лучших в категориях. При этом нет разницы, какое это было предложение - индивидуальное или коллективное.

О лучших предложениях должно быть сообщено всем сотрудникам филиала любым из возможных способов:

- информация на доске коммуникации
- рассылка через электронную почту
- презентация на собрании
- публикация на портале завода Life @ и т.д.

При информировании необходимо уточнять данные людей, от которых исходили предложения, содержание предложения, выполненные действия. Это поможет в постоянной подаче предложений для улучшения от сотрудников компании.

По итогу должны быть выявлены лучшие предложения. В целях стимулирования сотрудников, этим людям может быть выдан памятный подарок, или они могут быть поощрены другим способом, на усмотрение менеджерской команды филиала.

Этот хороший инструмент мотивации для поколений Y и Z, они будут заинтересованы в том, чтобы показать свои знания, при этом они будут участвовать в новом проекте, а также используют этот способ, чтобы постоянно развиваться. Эти поколения следят за новыми тенденциями. Они заинтересованы в том, чтобы эти тенденции использовать в организациях, в которых они работают, тем самым повышая их престиж.

Часто работодатели используют денежный стимул в виде мотивации сотрудников. Они считают, что можно рассматривать бонусы и схемы поощрительных выплат, как инструмент изменения поведения сотрудников, а также замотивировать их на более эффективную работу. Однако стоит учитывать, что у материальной системы мотивации есть свои достоинства и недостатки.

Рассмотрим достоинства и недостатки материальной системы мотивации, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Достоинства и недостатки материальной системы мотивации

Достоинства материальной системы мотивации.	Недостатки материальной системы мотивации.
1.Один из самых простых способов повлиять на поведение сотрудника.	1.Со временем сотрудники привыкают к денежному стимулу и принимают как должное.
3.Большинство сотрудников любят, когда их признают и вознаграждают за высокую производительность, и это может улучшить моральный дух и удержание.	3.Этот вид системы мотивации иногда может стать лишаяющим мотивации.
4.Денежные стимулы часто достигают краткосрочных целей для бизнеса, таких как повышение производительности или снижение проблемного поведения.	4.Если денежные стимулы привязаны к результатам работы группы, то это может вызвать конфликты у участников группы.
5.Система стимулирования может улучшить отношение сотрудников и улучшить рабочую атмосферу.	5.Если стимулы основаны на конкуренции между сотрудниками, это может привести к ухудшению отношений в коллективе.

Таким образом, материальная система мотивация имеет как достоинства, так и недостатки, которые перечисленные выше. Так как у разных поколений свои потребности, то способы мотивации разные. Именно поэтому не рекомендуется использовать только один вид мотивации, нужно использовать несколько сразу, чтобы хотя бы были задействованы несколько инструментов системы мотивации для разных поколений.

С целью выявления эффективности действующей системы мотивации проведем анализ движения трудовых ресурсов ООО «Валео Сервис», представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ движения трудовых ресурсов ООО «Валео Сервис» за 2017-2019 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
					2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
1. Среднесписочная численность	чел.	435	488	464	53	-24
2. Принято на работу	чел.	138	118	87	-20	-31
3. Уволено с работы	чел.	99	81	81	-18	0
4. Коэффициент текучести кадров	%	22,8	16,6	17,5	-6,2	0,9

Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести к среднесписочной численности за тот же период. Естественный уровень текучести кадров принято считать 3-5%.

Из таблицы 7 видно, что в 2018 году текучесть кадров сократилась на 6,2% по сравнению с 2017 годом. Это говорит о том, что люди были замотивированы работать, их устраивала материальная система мотивации. Однако если сравнивать 2019 и 2018 года, то текучесть кадров увеличилась на 0,9 процента. Это значит, что люди начинают привыкать получать денежный стимул, а также он их больше не устраивает. Вследствие чего, их качество работы становится ниже, что говорит о том, что только материальная система мотивации не устраивает сотрудников. А также появляются все больше недовольных работников, которые покидают организацию.

Анализ системы мотивации, представленный в параграфе 2.2, дает основания, чтобы обозначить проблемы в системе мотивации. Высокая текучесть кадров говорит о неэффективности действующей системы мотивации. Выявленные проблемы действующей системы мотивации ООО «Валео Сервис» рассмотрены в таблице 8.

Таблица 8 – Выявленные проблемы действующей системы мотивации ООО «Валео Сервис»

Выявленные проблемы	Обоснование проблемы	Мероприятия
1.Сотрудники привыкли выполняют свою работу не эффективно и качественно	Результат анализа движения кадров в таблице 6, параграфа 2.2 показал, что материальная система мотивации работает недостаточно эффективно, со временем сотрудники привыкают получать денежный стимул и их он больше не интересуют.	Дополнительное обучение сотрудников
2.В организации отсутствует другие современные инструменты мотивации, что не дает сотрудникам стимулы работать более эффективно.	Результат анализа системы мотивации в параграфе 2.2 показал, что предприятие использует только материальные стимулы.	Деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала

Анализ действующей системы мотивации персонала показал, что в ООО «Валео сервис» действует только материальная система мотивации, которая имеет низкую эффективность и не отвечает требованиям «теории поколений». В процессе анализа действующей системы мотивации были выявлены две проблемы, представленные в таблице 8.

В третьей главе бакалаврской работы будут представлены мероприятия по устранению выявленных проблем в системе мотивации персонала и их социально-экономическая оценка.

3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала организации ООО «Валео Сервис»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала на основе «теории поколений»

Для разных поколений используются различные виды мотивации, для кого-то необходим не только денежный стимул, но и возможность карьерного роста, для других важен морально-психологический климат в коллективе. Для совершенствования системы мотивации в ООО «Валео Сервис» необходимо разрешения проблем, представленных в таблице 8 - выявленные проблемы действующей системы мотивации ООО «Валео Сервис». Для этого необходимо выстроить определенный ряд задач перед отделом кадров, который совершенствует систему мотивации.

Так как ООО «Валео Сервис» старается привлекать к себе на работу молодых и перспективных специалистов, а это поколения Y и Z, значит стоит учитывать особенности этих двух поколений для их мотивации. Однако при этом не стоит забывать, что индивидуальную систему мотивации разработать невозможно. Поэтому используя схожесть двух поколений, можно оптимизировать систему мотивации.

Схожесть поколений Y и Z заключается в том, что для них важно :

- 1) Материальное стимулирование.
- 2) Конкретные цели, а также четкий период выполнения этих целей.
- 3) Непрерывное развитие.

Так как в ООО «Валео Сервис» уже действует материальная система мотивации, то мероприятия по её совершенствованию будут нацелены на развитие персонала и то, какие цели надо ставить перед персоналом.

Мероприятия, которые могут замотивировать поколение Y и Z:

- 1) Дополнительное обучение сотрудников. Обучение происходит по интересам работника, но при этом оно связано с его деятельностью.

Самообучение происходит за счёт организации, а также именно он сам делает выбор на то, какие курсы он хочет пройти, и в какой форме.

2) Деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала. Ежемесячные встречи, которые помогут ощутить достигнутый результат. Каждый месяц руководители каждого подразделения проводят совещание и обговаривают итоги за прошедший месяц, и награждают тех сотрудников у кого результаты по ключевым показателям эффективности выше.

В таблице 9 рассмотрим, как предложенные мероприятия повлияют на сотрудников и их поведение.

Таблица 9 – Влияние мероприятий на сотрудников

1.Дополнительное обучение сотрудников по их интересам.	1. Сотрудники будут заинтересованы в том, чтобы проходить обучение, тренинги, связанные с его профессией тем самым повышая свою квалификацию. 2.Сотрудник будет замотивирован на работу тем, что он находится в постоянном личностном росте.
2.Деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала.	1.Четко поставленные цели с конкретным периодом обговариваются на ежемесячном совещании, что мотивирует сотрудников на результат. 2.Публичная похвала, награда так же мотивирует сотрудников на результат.

Шаги внедрение 1 мероприятия по обучению сотрудников. Первым делом надо уведомить сотрудников о том, что они могут пройти обучение для повышения их квалификации. После этого сотрудник обязан составить заявку на вид обучения (обучение, тренинг, вебинар), если обучение проводится в другом городе, то указывается город, период обучения, а также обоснование обучения. После этого заявка относят в отдел кадров, а после идет согласование с бухгалтерией на оплату обучения. Если сотрудник не сумел окончить обучение, то будет проведено взыскание с заработной платы сотрудника.

Пример формы заявки на обучение представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Пример формы заявки на обучение

1.Ф.И.О и должность.	
2.Вид обучения.	
3.Название курса обучения.	
4.Форма обучения.	
5.Город обучения.	
6.Сроки проведение курса.	
7.Основание для обучения.	

Разделение сотрудников для дополнительного обучения зависит от стажа работы в ООО «Валео Сервис»:

- 1) Персонал, работающий в ООО «Валео Сервис» менее 1 года и до 3 лет – имеют возможность пройти дополнительное обучение на сумму до 6000 рублей в год.
- 2) Персонал, работающий в ООО «Валео Сервис» свыше 3 лет – имеют возможность пройти дополнительное обучение на сумму до 100 000 руб. в год.

В любом из типов обучения сотрудник должен получить сертификат, свидетельство или диплом о прохождении обучения. Если сотруднику не удалось пройти курс полностью, то он полностью возмещает все средства, потраченные компанией на его обучение.

Если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в компании ранее срока, оговоренного в договоре, он также возмещает компании полную сумму, затраченную на его обучение.

Таблица 11 – Этапы внедрения 1 мероприятия по дополнительному обучению

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо	Исполнители
Диагностика потребности в дополнительном обучении сотрудников	1 месяц	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Разработка и коррекция программ обучения	Постоянно	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Совершенствование и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности обучения	1 месяц	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Выбор и утверждение преподавателей и внешних провайдеров, для проведения Обучения	1 месяц	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Разработать и утвердить форму ученического договора	1 месяц	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Коррекция Положения об обучении Персонала	2 недели	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Составить и согласовать план обучения на год	1 неделя	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Утвердить план по дополнительному обучению на 2021 год	3 рабочих дня	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Составить проект бюджета на 2021 год по дополнительному обучению	1 неделя	Бухгалтер	Бухгалтер

Продолжение таблицы 11

Утвердить бюджет по дополнительному обучению на 2021 год	1 неделя	Генеральный директор	Специалист по работе с персоналом
Организовать сбор заявок – заявлений на обучение	1 неделя	Специалист по работе с персоналом	Специалист по работе с персоналом
Контролировать исполнение бюджета и плана по обучению	Постоянно	Бухгалтер	Бухгалтер

Ответственное лицо, отвечающее за разработку документации — это специалист по работе с персоналом, но при этом участие принимают также бухгалтер и генеральный директор.

Таким образом дополнительное обучение станет инструментом мотивации для поколений Y и Z, которые предпочитают постоянное развиваться, а также смогут таким образом повысить свой доход и принести большую прибыль предприятию.

Перейдем к описанию внедрения 2 мероприятия - деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала. Они помогут сотрудникам достичь ощущения достигнутого результата. Для поколений Y и Z важно, чтобы были поставлены конкретные цели и задачи с оговоренным сроком их выполнения. Для этого нужны ежемесячные совещания или встречи, которые помогут руководителям замотивировать сотрудников выполнять работу в определенный период. Во время таких встреч будет оговорены задачи на определенный период, проблемы и дано время на решение этих проблем. Работники будут знать, что от них необходимо и какие инструменты они могут использовать. На следующую встречу, руководитель дает слово сотрудникам, где они говорят, какие задачи выполнены, какие проблемы решены и как. Так же если сотрудники добились высоких ключевых показателей эффективности, то публичная похвала или подарок за эффективную работу может замотивировать сотрудников.

Задачи ежемесячных встреч:

- 1) Выбор даты и места проведения встречи;

- 2) Составление презентации в конце месяца с результатами деятельности;
- 3) Отчет по решению проблем, какие проблемы появились и план их решения;
- 4) Составление задач на следующий месяц.

Ежемесячные встречи также могут повысить вовлеченность персонала, что повысит его конкурентоспособность. Это также способствует улучшению морально-психологического климата, когда встречи происходят в дружеской атмосфере.

Таблица 12 – Расписание дня проведения 2 мероприятия - деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала

9:00-9:30	Сообщить всем о проведение встречи.
9:30-12:00	Подготовка отчета о проделанной работе, какие задачи были поставлены и какие выполнены
12:00-15:00	Составление презентации о проделанной работе
15:00-17:00	Деловое совещание, направленное на повышение эффективности мотивации персонала

Во время совещания обязательно спрашивать сотрудников о том, как бы они решили существующую проблему, согласны ли они с данными представленными в отчете, есть ли у них видения решения текущих задач. А также обязательно хвалить своих сотрудников за проделанную работу. Только так поколение Y и Z будут заинтересованы в эффективном выполнении работы, они о текущих задач и замотивированы их выполнить. А также такие встречи повышают вовлеченность персонала и сплачивают коллектив, если они проходят в дружелюбной атмосфере.

Далее в пункте 3.2 проведем социально-экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала организации

Для того чтобы оценить эффективность мероприятий, которые были предложены в параграфе 3.1 необходимо рассчитать основные экономические показатели, после внедрения этих мероприятий. Расчёт проведен по мероприятиям для совершенствования системы мотивации в ООО «Валео Сервис»:

- 1) Дополнительное обучение сотрудников в зависимости от их интересов;
- 2) Деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала.

Проведем расчеты по внедрению дополнительного обучения и ежемесячные встречи на примере отдела кадров. Так как мероприятия не требуют первоначальных денежных вложений, то совокупных затрат на внедрение нет.

Социальная эффективность предложенных мероприятия заключается в том, что сотрудники ООО «Валео Сервис» получающие дополнительное обучение, будут стремиться достигнуть высоких результатов в своей работе, а желание стать первым будет мотивировать сотрудников к карьерному росту. Ежемесячные встречи могут улучшить морально-психологический климат в коллективе, что так же повлияет на их работу.

Основной проблемой ООО «Валео сервис» в 2019 году является текучесть кадров. Рассчитаем среднегодовой ущерб (P), причиненный предприятию текучестью кадров по формуле 1 [9].

$$P = (Зд * Чд + Кс) * Кр, \quad (1)$$

где $Зд$ – среднедневной заработок работника, руб.;

Чд – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением одного работника, дни;

Кс – затраты на обучение вновь принятого работника, руб.;

Кр – количество уволившихся сотрудников за исследуемый период, чел.

Михайлина Г.И. в своем учебнике «Управление персоналом» рассказывает о том, что показатель текучести кадров на предприятии не может иметь нулевое значение, так как имеет различные виды. Он равен от 3 до 5%. Так, показатель естественной текучести кадров отражает нормальную ситуацию на предприятии, не требующую принятия соответствующих решений, так как данная ситуация является стандартной и демонстрирует отсутствие серьезных проблем в этой сфере кадрового управления. По формуле 2 рассчитаем среднегодовой ущерб ($P1$), причиненный ожидаемым уровнем естественной текучести кадров [13].

$$P1 = P * \left(1 - \frac{K2}{K1}\right), \quad (2)$$

где $K2, K1$ – фактический и ожидаемый коэффициент текучести, %;

$P1$ – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров, руб.

Данные необходимые для произведения расчетов среднегодового ущерба, причиненного предприятию текучестью кадров, по формулам 1 и 2 оформлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели для расчета среднегодового ущерба, причиненного предприятию текучестью кадров

Наименование показателей	Обоснование	Показатели
Среднедневной заработок работника	Данные таблицы 3	372 тыс. руб./год: 247 раб. дней=1506,08 руб./день
Количество человеко-дней не работы в связи с увольнением одного сотрудника	Анализ данных табельного учета	10 дней

Продолжение таблицы 13

Затраты на обучение вновь принятого работника	Положение о наставничестве	4500 руб.
Ожидаемый коэффициент текучести	Уровень естественной текучести кадров	5%

Исходя из данных таблицы 13, рассчитаем среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров, по формуле 1.

$$P = (1506,08 \text{ руб./день} * 10 \text{ дней} + 4500 \text{ руб.}) * 81 \text{ чел.} = 1584424,8 \text{ руб.}$$

Следовательно, среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров, составляет 1584424,8 руб.

Далее рассчитаем среднегодовой ущерб, причиненный предприятию ожидаемым уровнем естественной текучести кадров, по формуле 2.

$$P_1 = 1584424,8 \text{ руб.} * (5\% : 17,5\%) = 452692,8 \text{ руб.}$$

Далее произведем расчет между среднегодовой ущерб фактической текучести кадров и ожидаемой:

$$P_2 = 1584424,8 \text{ руб.} - 452692,8 \text{ руб.} = 1131732 \text{ руб.}$$

С учетом внедрения данных мероприятий, которые позволят сократить показатель текучести кадров предприятия ООО «Валео Сервис» до естественного уровня в 5%, рассмотрим экономические показатели предприятия, которые увеличатся до 3%.

Выручка в 2019 году составила 7486652 тыс. руб., после внедрения мероприятия по дополнительному обучению она составит: $7486652 * 1,03 = 7711251,56$ тыс. руб. То есть выручка после внедрения мероприятия вырастет на 224599,56 тыс. руб.

Рост прибыли даст организации возможность покрыть расходы, связанные с дополнительным обучением сотрудников. Предложенные

мероприятия будут нацелены на увеличение производительности работы предприятия в долгосрочной перспективе, что даст возможность ООО «Валео Сервис» получить намного большую прибыль.

Таким образом, было определено, что предложенные мероприятия не только сократят текучесть кадров, что положительно отразится на действующей системе мотивации. А также помогут замотивировать сотрудников на более эффективную работу, повысят их вовлеченность, а также лояльность к организации. При этом предложенные мероприятия, направленные на мотивацию поколений Y и Z, создадут более престижный образ организации, что способствует привлечению кандидатов. Таким образом система мотивации является одним из главных инструментов влияния на качество и эффективность работы сотрудников, а также для привлечения новых сотрудников.

Заключение

По индивидуальному заданию был проведен анализ системы мотивации в организации, все цели и задачи выполнены, а также анализ организационно-экономической деятельности ООО «Валео Сервис».

Основной задачей менеджера является управление имеющимися ресурсами в организации для получения оптимального результата. В организации в настоящее время действует концепция: персонал организации важнейший ресурс. Трудовое поведение сотрудников позволяет предприятию функционировать, а также добиваться поставленных целей. Однако между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда существует прямая зависимость, так как мотивация человеческого капитала к труду играет важную роль в управлении персоналом. Эффективность труда сотрудника определяется тем, насколько точно и качественно он выполняет свои трудовые обязанности в соответствии с должностной инструкцией; стремится ли он к достижению целей организации.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- 1) Провести анализ теоретических аспектов мотивации и «теории поколений»;
- 2) Проанализировать состояние организационно-экономической деятельности ООО «Валео Сервис»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию действующей системы мотивации на основе «теории поколений».

Анализ действующей системы мотивации персонала показал, что в ООО «Валео сервис» действует только материальная система мотивации, которая имеет низкую эффективность. Было предложено два мероприятия для повышения мотивации сотрудников и их эффективной работы, а именно:

- 1) Дополнительное обучение сотрудников;

2) Деловые совещания, направленные на повышение эффективности мотивации персонала.

Практическая ценность будет состоять в том, что выручка в 2019 году составила 7486652 тыс. руб., после внедрения мероприятия по дополнительному обучению она составит: $7486652 * 1.03 = 7711251,56$ тыс. руб. То есть выручка после внедрения мероприятия вырастет на 224599,56 тыс. руб.

Таким образом, было определено, что предложенные мероприятия сократят текучесть кадров, что положительно отразится на действующей системе мотивации, а также повысят вовлеченность персонала. А также помогут замотивировать сотрудников на более эффективную работу, повысят их вовлеченность. А также предложенные мероприятия направленные на мотивацию поколений Y и Z, создадут более престижный образ организации, что способствует привлечению кандидатов. То есть система мотивации является основным рычагом влияния на качество и эффективность работы сотрудников

Список используемой литературы

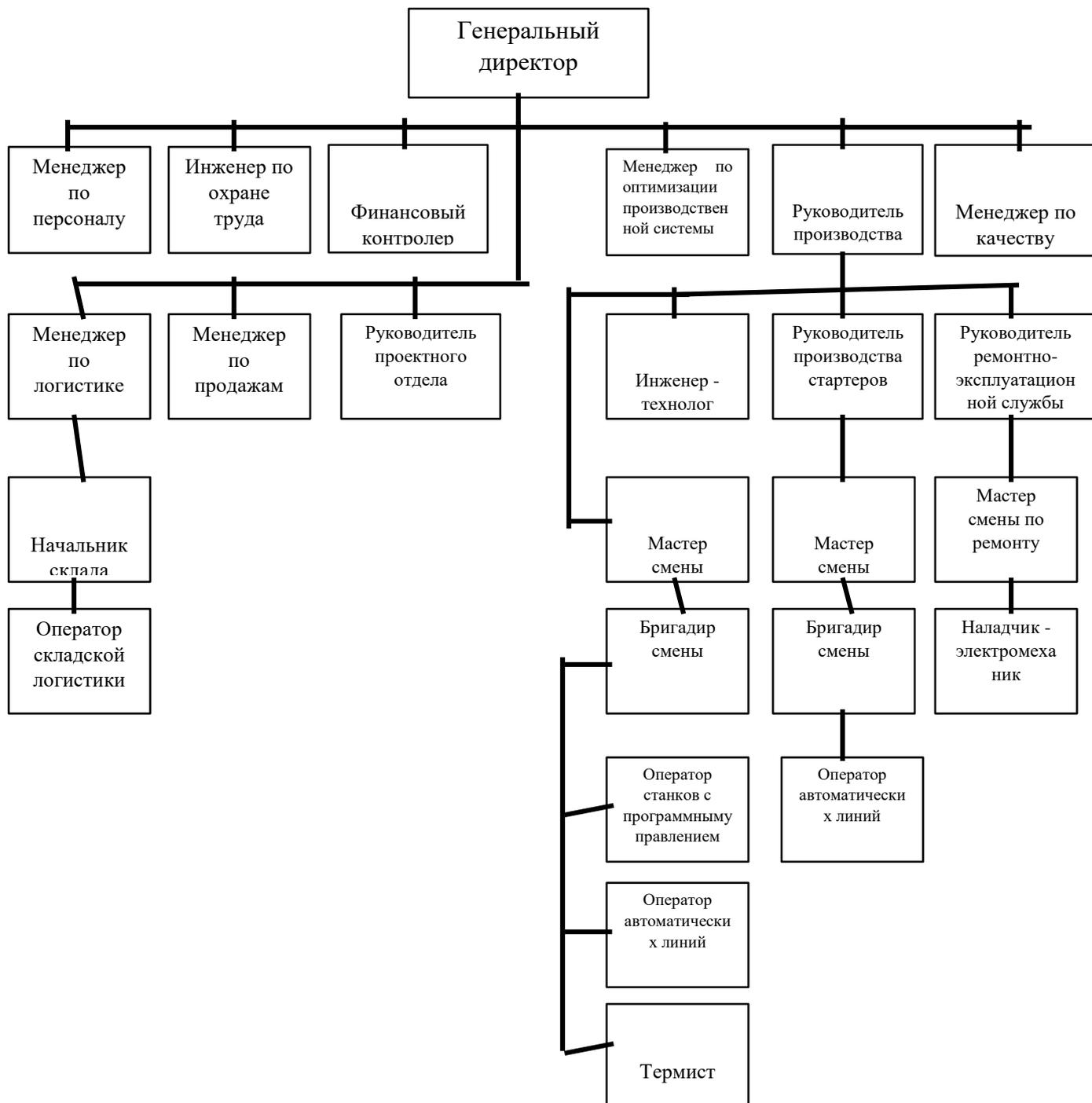
1. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТКВелби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с
2. Байдаков А.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ - "Агрус", 2017. - 116 с.
3. Бойко Ю. И., Коробкина М. А. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 236–240. –
4. Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — М. : ИНФРА-М, 2019.
5. Блинов А.О. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации /А.О. Блинов, В. Захаров // Экономист. – 2010. – №3. – С. 25-31.
6. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 352 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с
8. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - Нижний Новгород: НИМБ, 2017. – 320 с.
9. Зайцева Н.А. Теория поколений: мы разные или одинаковые? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2015. – № 2 (3). – С. 1–16.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 440 с.

11. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 524 с
12. Кисляков Г.В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 176 с.
13. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и другие / А. Маслоу - СПб.: Питер, 2014. - 463 с.
14. Мирошкина М.Р. X, Y, Z. Теория поколений. Новая система координат // Вопросы воспитания. – 2016. – № 2. – С. 50–57.
15. Михайлина Г.И. Управление персоналом / Михайлина Г.И., - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 280 с.
16. Морозова Н.Д., Стебляк В.В. Мотивация к труду представителей разных поколений [Электронный ресурс] // Молодежь третьего тысячелетия: сб. ст. XL регион. студ. науч.-практ. конф. / Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2016. – С. 420–421
17. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань: ТРИ «Школа», 2016. – 360 с
18. Поколение Y и рынок труда [Электронный ресурс] / Hays. – URL: www.hays.ru/cs/groups/hays_common/@ru/@content/documents/digitalasset/hays_1142871.pdf (дата обращения: 25.10.18). Л.Н. Депутатова, К.А. Шишкина 189
19. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 206 с
20. Baumeister, Roy F., and Mark R. Leary. “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation.” *Psychological Bulletin* 117.3 (1995): 97-529. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7777651>

21. ShahnawazSaqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment. American Journal of Industrial and Business Management №5, 2015, p. 138-147
22. Kremer, William, and Claudia Hammond. “Abraham Maslow and the Pyramid That Beguiled Business.” BBC (2013, Sep. 1). <https://www.bbc.com/news/magazine-23902918>
23. Maslow, Abraham Harold. “A Theory of Human Motivation.” Psychological Review 50.4 (1943): 370-396. <http://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
24. Villarica, Hans. “Maslow 2.0: A New and Improved Recipe for Happiness.” The Atlantic (2011, Aug. 17). <https://www.theatlantic.com/health/archive/2011/08/maslow-20-a-new-and-improved-recipe-for-happiness/243486/>
25. Ryff, Carol D., and Burton H. Singer. “Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being.” Journal of Happiness Studies 9.1 (2008): 13-39. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-006-9019-0>
26. Tay, Louis, and Ed Diener. “Needs and Subjective Well-Being Around the World.” Journal of Personality and Social Psychology 101.2 (2011): 354-365. <http://psycnet.apa.org/record/2011-12249-001>

Приложение А

«Организационная структура ООО «ВСП»»



Приложение Б

«Процедура по подачи рационализаторских предложений»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
управляющей организации ООО «ВСП»,

действующий на основании Устава

и договора № 1/2018 от 25.05.2018 г.

_____/Ж.-К. Пети/

« ____ » _____ 20

____ г.

Приложение к приказу ООО «ВСП»

от « ____ » _____ 20 ____ г.

№ _____

Дата введения: 01 ноября 2019 года

Процедура по подаче

рационализаторских предложений

Согласовано:

Менеджер по персоналу

управляющей организации ООО «ВСП»

_____/Ю.В.Видякина/

Продолжение Приложение Б

1. Цель и область применения.

1.1. Цель.

Цель процедуры – поощрение Культуры непрерывных улучшений в компании на всех уровнях, подача и управление реализацией рационализаторских предложений в подразделениях.

Все сотрудники компании, а также внешние сотрудники, работающие на территории компании, должны знать и быть способны объяснять систему подачи рационализаторских предложений.

1.2. Область применения.

Все сотрудники и все подразделения Компании, включая внешних сотрудников, работающих на ее территории

2. Документы и определения.

Внутренний стандарт Valeo V5000

2.1. Определения.

Компания - ООО “ВСП”;

Культура непрерывных улучшений - постоянные усовершенствования имеющихся процессов и процедур;

Рационализаторское предложение (РП) – это предложенное сотрудником улучшение имеющегося стандарта; устранение несоответствия стандарту не является рационализаторским предложением;

1. Руководитель - непосредственный руководитель сотрудника;

2. РП лидер - ответственный сотрудник подразделения, отвечающий за подачу и реализацию предложений, участник комитета по подаче рационализаторских предложений

3. Принципы подачи рационализаторских предложений.

Кто участвует в подаче рационализаторских предложений: все сотрудники Компании вне зависимости от формы трудового контракта, внешние сотрудники, работающие на территории Компании.

Форма подачи РП – операторы подают РП на бумажных бланках, находящихся на РП досках (Приложение №1).

Все сотрудники, имеющие электронную учетную запись, заполняют электронную форму бланка в программе IP Tool.

Категории РП: Безопасность, Эргономика, Производительность, Качество, Условия труда, Инновация.

Продолжение Приложение Б

4. Процессы подачи рационализаторских предложений.

Этап 1. Создание РП. Любой сотрудник, в любое время, может внести предложение по улучшению. Это предложение может быть от одного человека или команды. В коллективном РП могут участвовать максимум 3 человека. Предложение может быть изложено на бланке в бумажном виде либо электронном.

Далее предложение переходит к Руководителю для оценки необходимости данного РП и проверки возможности его внедрения.

Этап 2. Проверка и создание РП. В течение 5 рабочих дней с даты подачи заявки Руководитель обязан подтвердить РП или отклонить его.

Руководитель подразделения обязан проанализировать предложение на предмет:

1. Отсутствия аналогичных предложений ранее;
2. Ценности данного предложения для Компании;
3. Возможности реализации предложения;
4. Наличие стандарта по данному РП.

В случае отсутствия Руководителя (отпуск, командировка, болезнь), право проверки и согласования РП может быть делегировано другому сотруднику по выбору Руководителя.

Когда предложение рассмотрено и по нему принято положительное решение, то Руководитель подразделения должен назначить людей ответственных за внедрение предложения из своей команды и срок внедрения. Затем Руководитель помещает бумажный бланк в лоток НОК либо согласовывает электронный бланк.

Когда предложение рассмотрено и по нему принято отрицательное решение, Руководитель сообщает об этом автору путем обратной связи на бумажном бланке и помещении его в лоток НОК, либо отклонении электронного бланка.

Этап 3. Реализация РП. После согласования данного предложения, руководитель подразделения назначает ответственного сотрудника/сотрудников подразделения, который уже занимается непосредственным внедрением в указанный срок. Человек, который внедряет предложение берет на себя ответственность по обеспечению материалами и другими ресурсами, при необходимости использования таковых.

После того как работы закончены, тот кто стоит в данном рационализаторском предложении как ответственный за внедрение меняет статус предложения с “опубликовано” на “внедрено”, тем самым подтверждая выполнение.

Продолжение Приложение Б

Этап 4. Вознаграждение и коммуникация. Количество поданных и реализованных предложений сообщается всем сотрудникам ООО “ВСП” в ходе ежемесячных общезаводских собраний. Также данный индикатор отслеживается на еженедельных встречах менеджерской команды. Эти данные открыты и могут быть озвучены и в ходе других совещаний.

ООО “ВСП” обязан создать комитет по подаче рационализаторских предложений и закрепить его состав приказом по филиалу или другим доступным способом.

5. Комитет по подаче рационализаторских предложений.

Комитет или как минимум один член данного комитета должен рассматривать поданные предложения на регулярной основе, но не менее 1 раза в квартал, для анализа их и выбора лучших в категориях. При этом нет разницы какое это было предложение - индивидуальное или коллективное.

О лучших предложениях должно быть сообщено всем сотрудникам филиала любым из возможных способов:

1. Информация на доске коммуникации;
2. Рассылка через электронную почту;
3. Презентация на собрании;
4. Публикация на портале завода Life @ и т.д.

При информировании необходимо уточнять ФИО людей, от которых исходили предложения, содержание предложения, выполненные действия. Это поможет в постоянной подаче предложений для улучшения от сотрудников компании.

По итогу комитета должны быть выявлены лучшие предложения. В целях стимулирования сотрудников, этим людям может быть выдан памятный подарок, или они могут быть поощрены другим способом, на усмотрение менеджерской команды филиала.

Однако, у всех сотрудников ООО “ВСП” есть право на получение премии за рационализаторские предложения

Правило расчета данной премии:

1. Если сотрудник реализовал 1 предложение в течение календарного месяца - 200 руб.
2. Если сотрудник реализовал 2 предложения в течение календарного месяца - 500 руб.
3. Если сотрудник реализовал 3 предложения в течение календарного месяца - 1000 руб.
4. Если предложений подано свыше 3, то правила расчета начинаются сначала.

Продолжение Приложение Б

Например, сотрудник подал 5 РП в течение месяца, тогда оплачивается 1000 руб. за 3 предложения и 500 рублей за 2 предложения.

Не менее чем 1 раз в полугодие составляется рейтинг сотрудников, которые подали наибольшее количество РП. Выявляются первые 3 места, и данные сотрудники награждаются памятными призами на общезаводском собрании.

3.3.2 Управление индикатором.

Категории отбора лучшего предложения:

1. Производительность – предложение по наибольшей экономии средств и ресурсов компании
2. Безопасность, эргономика – предложение, обеспечивающее 0 инцидентов по безопасности и эргономике
3. Качество – предложение по максимальному снижению уровня РРМ
4. Условия труда – предложение, максимально соответствующее политики благополучия на заводе
5. Инновация – предложение, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов

3.3.1 Лидер подразделения.

Для поддержки динамики подачи и внедрения рационализаторских предложений может быть (но не обязателен) выделен лидер подразделения (РП лидер), отвечающий за внедрение и подачу предложений. Эта функция дополнительная к основной роли сотрудника, которую он выполняет без отрыва от его основной производственной функции. Данная обязанность должна быть указана в соответствующем приказе по филиалу обособленного подразделения.

IP лидер подразделения может быть членом комитета по подаче рационализаторских предложений.

3.3.2 Акции при подаче рационализаторских предложений.

Цель акций – поощрять команды, производить подачу рационализаторских предложений по определенной теме в течение короткого периода времени (квартал, месяц).

В акциях выбираются:

- лидеры
- участники
- цели
- лучшие РП, пилот и число предложения
- реализованные РП.

Продолжение Приложение Б

3.3.3 Коммуникация по рацпредложениям.

Ответственные сотрудники - представители отдела персонала и/или непосредственный руководитель - должны объяснить данную систему на встречах, общезаводских собраниях, в ходе вводной адаптационной сессии.

Рационализаторское предложение													
Выбрать нужное:	Дата подачи:												
<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Качество</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Условия труда</td></tr><tr><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td>Производительность</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Безопасность</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Эргономия</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Инновация</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Качество	<input type="checkbox"/>	Условия труда	<input checked="" type="checkbox"/>	Производительность	<input type="checkbox"/>	Безопасность	<input type="checkbox"/>	Эргономия	<input type="checkbox"/>	Инновация	Предполагаемая дата реализации (обязательно):
<input type="checkbox"/>	Качество												
<input type="checkbox"/>	Условия труда												
<input checked="" type="checkbox"/>	Производительность												
<input type="checkbox"/>	Безопасность												
<input type="checkbox"/>	Эргономия												
<input type="checkbox"/>	Инновация												
ФИО: _____													
Подразделение, линия: _____													
Возникшая проблема/Цель: _____													

Предлагаемое решение: _____													

Исполнитель (обязательно): _____													
Статус предложения (заполняется супервайзером): OK NOK													
Рассмотрено (дата, подпись):	Дата реализации:												
Согласовано с бригадирами:													
Коллективное с:													

Приложение В

«Положение программы «Приведи друга»»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «ВСП»
_____ /Ж.-К. Пети/

« ____ » _____ 20 ____ г.

ПОЛОЖЕНИЕ ПОПРОГРАММЫ
“ПРИВЕДИ ДРУГА”

Согласовано:

Менеджер по персоналу _____ /Ю.В. Видякина

Продолжение Приложение В

1. Предмет и цель программы

1.1. Компания Valeo начала с 2019 года Реферальную программу (Referralprogram), чтобы привлекать людей, которые соответствуют требованиям Valeo, через рекомендации работников Valeo.

1.2. Данная программа в России нацелена на привлечение высококвалифицированных работников рабочих специальностей (directlabor), работников ремонтной службы (atam) и работников инженерно-технического состава (M&P, cadre/structure).

1.3. В данном документе изложены основные принципы запуска и управления реферальной программой Valeo в России (основанием является HR PolicyandProcedure - Referralprogram FINAL Version) для найма новых сотрудников.

1.4. Целью данной программы является закрытие вакансий внешними кандидатами и создание базы кандидатов для быстрого закрытия вновь возникающих позиций.

1.5. Реферальная программа в России вступает в действие с 01.01.2020 г. и действует в отношении рекомендаций, которые поступили не ранее этого срока.

2. Область применения

2.1. Программа “Приведи друга” - это глобальная программа, которая позволяет работникам Valeo рекомендовать кандидатов из своих личных контактов на любую вакансию Valeo, и поощряет их за это.

2.2 Ответственность за управление процессом и правилами в соответствии с политикой этики и соблюдения правил Valeo лежит на Менеджере по персоналу в России.

3. Термины, определения и сокращения

Семья - Член семьи определяется как супруг, ребенок, приемный ребенок, родитель, приемный родитель, брат, сестра.

Реферальная программа - программа по привлечению сотрудников посредством получения рекомендаций от работников компании.

Внешний кандидат - Кандидат не являющийся сотрудником компании

Рабочие специальности (Agent./DL) - Все рабочие специальности, напрямую связанные с производственным процессом

Ремонтные службы (Atam/Technician) - Рабочие специальности службы ремонта и/или обслуживания оборудования

ИТР (M&P, Cadre/Structure) - Инженерно-технический состав, включающий в себя специалистов и руководителей

Продолжение Приложение В

4. Описание процедуры

Кто может направить кандидата? (и будет вознагражден Валео)

Сотрудники компании, имеющие право участвовать в программе “Приведи друга”:

1. Все уровни (Agent,, АТАМ, М & Р);
2. Сотрудники, работающие по срочному и бессрочному трудовому.

Сотрудники компании, не имеющие права участвовать в программе “Приведи друга”:

- Непосредственные, функциональные и вышестоящие руководители открытой вакансии, участвующие в процессе принятия решения о приеме кандидата.

- Все сотрудники отдела персонала

- Работники с уровнем от С4 до С6

- Подрядчики договору

5. Основные этапы процесса

5.1. Основные шаги для работника Valeo:

- Направьте заполненную анкету/резюме рекомендуемого кандидата менеджеру по подбору персонала.
- Анкета/резюме будет принята на рассмотрение в том случае, если кандидата нет в базе данных отдела персонала.
- Анкета/резюме будет принята на рассмотрение при наличии одобренного SAR (электронное согласование заявки на подбор) на ИТР вакансии.
- Далее процесс набора персонала остается стандартным.

5.2. Процесс информирования:

Решение о приеме или отказе от приема на работу рекомендуемого кандидата доводится не только до кандидата, но и до его рекомендателя, менеджером по подбору персонала.

5.3. Процесс отслеживания и контроля:

Менеджер по подбору персонала следит за сроками прохождения испытательного срока и датами выплат.

5.4. В конце испытательного срока работника, пришедшего в рамках программы “Приведи друга”, работнику, который его рекомендовал, будет выплачено единовременное премирование

6. Размер уровня единовременного премирования и правила оплаты

6.1. При соблюдении всех условий программы, работник, который порекомендовал кандидата на рабочую специальность (directlabor) или на позицию в ремонтной службе (atam), получает разовую премию в размере 4000 (четырёх тысяч) рублей.

Продолжение Приложение В

6.2. При соблюдении всех условий программы, работник, который порекомендовал кандидата на инженерно-техническую должность (M&P, cadre/structure), получает разовую премию в размере 12000 (двенадцати тысяч) рублей.

6.3 Премия будет выплачена на основании ходатайства (Приложение 1) в случае успешного прохождения испытательного срока работником, который был трудоустроен в рамках программы “Приведи друга” (но, не ранее, чем через 3 месяца с момента приема на работу для рабочих специальностей и не ранее, чем через 6 месяцев с момента приема на работу для инженерно-технического состава).

6.4. Оплачивается заводом работника, который рекомендовал кандидата.