

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

Института финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности управления персоналом организации
на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере АО
«Мотор-Супер»)»

Студентка	<u>А.В. Теленева</u> (И.О. Фамилия)	_____
Руководитель	<u>Т.В. Полякова</u> (И.О. Фамилия)	_____
Консультанты	<u>М.В. Емелина</u> (И.О. Фамилия)	_____

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Теленёва А. В.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере АО «Мотор- Супер»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом АО «Мотор-Супер» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект исследования - АО «Мотор-Супер», Объектом исследования выступает АО «Мотор-Супер», основным видом деятельности, которого является производство частей и принадлежностей автомобилей и их двигателей. Предмет исследования – система стимулирования персонала на предприятии АО «Мотор-Супер».

Методы исследования - логический и сравнительный анализ, графический и статический методы исследования

Краткие выводы по бакалаврской работе: под стимулированием понимается процесс создания совокупности стимулов, направленный на мотивы работников, для воздействия на них с целью достижения целей организации

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами АО «Мотор-Супер».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-14, рисунков – 17.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретический анализ эффективности управления стимулированием персонала организации.....	6
1.1 Мотивация и стимулирование, как элементы системы управления персоналом.....	6
1.2 Инструменты стимулирования и факторы эффективности управления персоналом.....	10
2 Анализ эффективности управления персоналом в «АО Мотор-Супер».....	16
2.1 Краткая характеристика организации.....	16
2.2 Оценка эффективности управления персоналом в организации.....	21
3 Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников АО «Мотор-Супер».....	38
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	38
3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных предложений	44
Заключение.....	48
Список используемой литературы.....	50
Приложение.....	53

Введение

В быстро развивающемся мире информация устаревает с колоссальной скоростью. Система стимулирования персонала не является исключением. Методы мотивации и стимулирования, внедрённые на предприятиях в большинстве своём, не способствуют развитию заинтересованности в повышении эффективности труда. В следствие чего, имеет место быть необходимость разработки инструментов стимулирования труда. Данные инструменты должны обеспечивать условия для развития благоприятной обстановки в коллективе, повышение лояльности к руководству и организации, повышению производительности и мотивации к труду.

Если в организации отсутствует эффективная система стимулирования персонала, следовательно, это вызовет увеличение текучести кадров, незаинтересованность в повышении качества продукции и объёмов выпуска и прочих отрицательных факторов.

Чтобы у сотрудников присутствовала трудовая мотивация, предприятие должно вести эффективную кадровую политику, иметь современную систему стимулирования, учитывающую потребности персонала. Только тогда можно будет ждать от сотрудников желаемого результата.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников АО «Мотор-Супер».

В ходе исследования рассматривались следующие вопросы:

- теоретический анализ системы стимулированием персонала организации;
- анализ эффективности управления персоналом АО «Мотор-Супер»;
- разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом АО «Мотор-Супер» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объект данного исследования : АО «Мотор-Супер».

Предметом исследования служат инструменты стимулирования сотрудников АО «Мотор-Супер». Границами исследования в бакалаврской работе являются 2015-2017 гг.

В качестве теоретического материала в данной работе использовались фрагменты из научных статей, сайтов сети Интернет, статьи научных журналов и других периодических изданий, которые относятся к выбранной теме.

В ходе написания бакалаврской работы были использованы методы дедукции, измерения, логического анализа, графического метода исследования, а также сравнительного анализа.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности использования специалистами данной организации АО «Мотор-Супер» в целях повышения эффективности управления кадровыми ресурсами.

Использование определенных структур стимулов в современной практике разнообразно и зависит от таких условий, которые происходят под воздействием объективного характера, например, зависящие от состояния экономики в стране, цен, уровня безработицы, состояния социального страхования, так и под воздействием наиболее частных обстоятельств, например: квалификация персонала, возраст, личные качества, моральный климат. Но современный социум непрерывно усовершенствуется и то, что мотивирует работника сегодня, завтра уже может не мотивировать. Но никто точно не знает, как может воздействовать мотивация на сотрудника, чтобы заставить его выполнять трудовую деятельность. Для этого в кадровом менеджменте проводятся постоянные исследования и развитие различных стимулов работы, разработка новых способов и развитие структур организации стимулирования

1 Теоретический анализ эффективности управления стимулированием персонала организации

1.1 Мотивация и стимулирование, как элементы системы управления персоналом

Одним из основных ресурсов предприятия считается персонал, состоящий из отдельно взятых сотрудников, которые объединены специальным образом на достижение установленной компанией цели, а также личных и групповых целей сотрудников. Вместе с этим персонал производит все действия, которые нацелены на реализацию продукции, оказание определенных услуг и выполнение различных работ, используя для всего этого ресурсы производства - информационные, финансовые и материальные. Обычно, технические средства, необходимы для увеличения производственных возможностей людей. С иной стороны, каждый сотрудник подчинен кому-то, так же как и сам управляет чем-то либо же кем-то. Поэтому, деятельность структуры управления персоналом касается любого сотрудника, а вопросы управления персоналом касаются всех подсистем организации [6].

Управление персоналом – представляет собой целенаправленную деятельность руководства организации, самих руководителей и специалистов подразделений структуры управления персоналом, включающая в себя разработку стратегии и концепции кадровой политики и способов управления персоналом [7].

Важнейшие функции управления персоналом:

- формирование, наем и подбор персонала организации для эффективного достижения целей;
- оценка персонала;

- усовершенствование организационной системы и морального климата организации, которые способствуют выражению творческой активности всех работников;
- эффективное применение потенциала работников и его поощрение;
- предоставление организацией гарантий социальной ответственности всему персоналу;
- анализ потенциала персонала и планирование его усовершенствования, учитывая перспективы;
- мотивация работников;
- обучение и оценка персонала;
- содействие адаптации персонала к новшествам;
- создание социально благоприятных условий в коллективе;
- решение определенных вопросов психологической совместимости работников и тд. [8].

К управлению персоналом относятся элементы, которые представлены на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Основные элементы системы управления персоналом

Дадим пояснение всем элементам:

- развитие персонала – представляет собой подготовку резервов руководителей и специалистов, обучение, переподготовку, оценку продвижения работников;
- учет персонала – в соответствии с потребностями предприятия и требований органов контроля, включает совокупность мер по обеспечению кадровой политики;
- стимулирование и мотивация персонала – представляет собой структуру мотивации, оплату труда и дополнительные стимулирующие выплаты (премии);
- планирование персонала – это совокупность мер, которые направлены на оценку резерва кадров и способов быстрого замещения, оценку дальнейшей необходимости в ресурсах и в руководящих работниках, оценку имеющихся ресурсов и прогноз их сокращения.

Изучим такой элемент структуры управления персоналом как стимулирование и мотивация. Структура мотивации сотрудников – это совокупность мер, которые направлены на увеличение эффективности деятельности персонала. Данная система вбирает в себя такие элементы как стимулирование и мотивация.

В стандартном понимании мотивация в менеджменте – представляет собой процесс побуждения себя, и иных сотрудников к эффективной работе для достижения целей организации, а также личных целей. Стимулирование и мотивация работников рассматриваются как процесс удовлетворения потребностей персонала и их, связанных с работой ожиданий. При этом задачи сотрудников согласуются с задачами и целями организации. Вместе с этим, стимулирование и мотивация понимаются и как совокупность мер, которые применяются со стороны субъекта управления для увеличения эффективности работы персонала. В определении сочетаются 2 главных элемента, которые начальство организации обычно принимает в равной мере: стимулирование и мотивация. Но по сути своей, стимулирование и

мотивация – это разные вещи, хотя и имеют направление на достижение общей цели – увеличения эффективности трудовой деятельности персонала.

Рассмотрим на рисунке 1.2 различия стимулирования и мотивации.

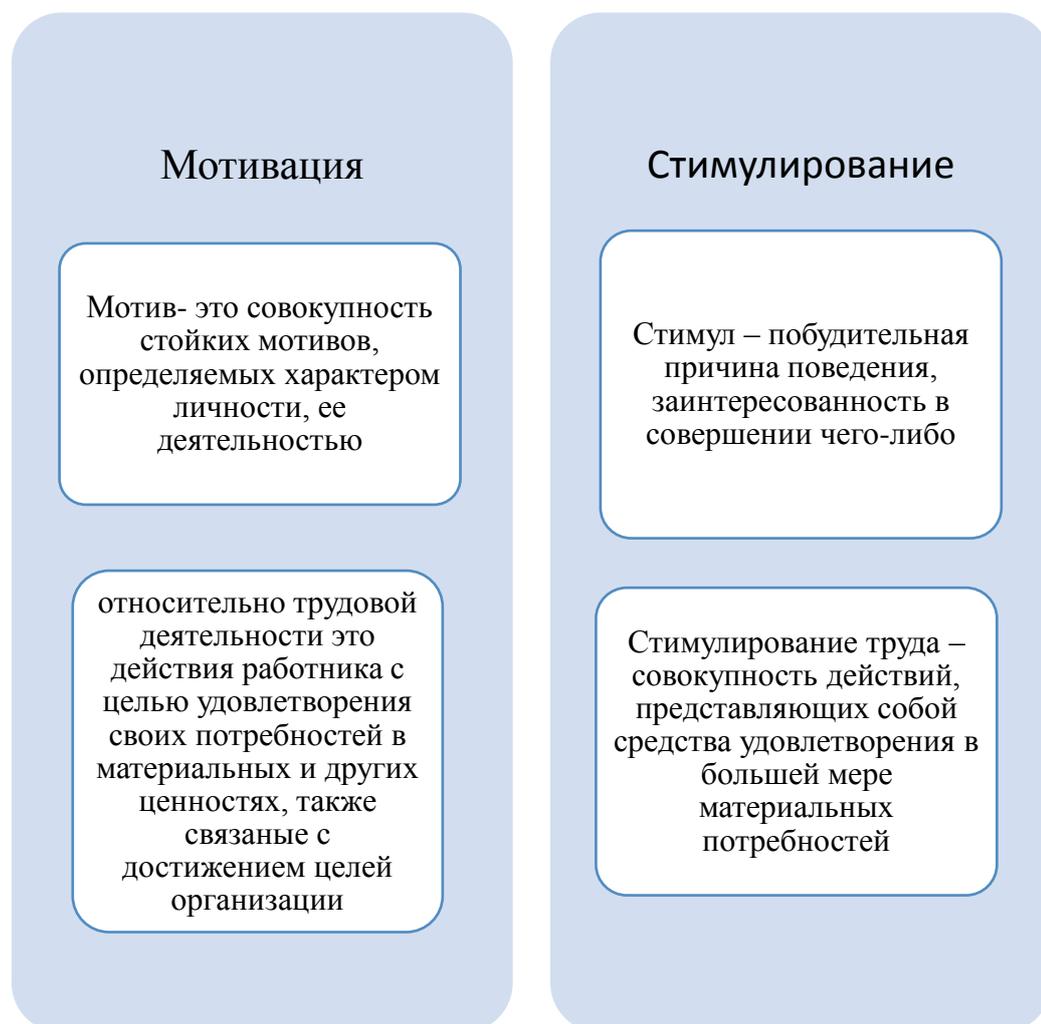


Рисунок 1.1. – Различия мотивации и стимулирования

Если сформулировать по другому, то мотив – это специфический толчок, который вызывает побуждение к работе для достижения личной цели, соответствующей душевному состоянию сотрудника, тогда как стимул – является желаемым объектом. То есть стимулирование – внешний процесс, мотивация – внутренний.

Использование определенных структур стимулов в современной практике разнообразно и зависит от таких условий, которые происходят под воздействием объективного характера, например, зависящие от состояния экономики в стране, цен, уровня безработицы, состояния социального

страхования, так и под воздействием наиболее частных обстоятельств, например: квалификация персонала, возраст, личные качества, моральный климат. Но современный социум непрерывно усовершенствуется и то, что мотивирует работника сегодня, завтра уже может не мотивировать. Но никто точно не знает, как может воздействовать мотивация на сотрудника, чтобы заставить его выполнять трудовую деятельность. Для этого в кадровом менеджменте проводятся постоянные исследования и развитие различных стимулов работы, разработка новых способов и развитие структур организации стимулирования[9].

1.2 Инструменты стимулирования сотрудников

Одним из способов воздействия на коллектив для поддержания их заинтересованности в работе считается разработка структуры стимулирования сотрудников.

В научной литературе по проблемам стимулирования и структуре стимулирования работы чаще всего встречается разграничение стимулов на 2 большие группы — нематериальные и материальные стимулы. Подобную классификацию выделяют М.И. Магура, А. Я. Кибанов. Прочие авторы (С. В. Кобелева, В.Н. Белкин, С.А. Шапиро)[10].

Материальное стимулирование представляет собой экономические методы и формы побуждения людей, которые основаны на применении материальной заинтересованности работника в увеличении уровня оплаты труда, в получении факультативного денежного поощрения, материальных побудителей (подарков), и иных стимулов[11]. Нематериальным стимулированием представляет собой систему форм и способов стимулирования работников, которые направлены на удовлетворение моральных, неэкономических потребностей, а также повышение уровня их профессиональной деятельности.

В рамках материального стимулирования работы рассматривают немонетарные и монетарные стимулы. Монетарные (денежные стимулы) и немонетарные (не денежные стимулы) устанавливают, несет ли организация затраты при применении каких-либо методов стимулирования работы, а также определяют в какой форме сотрудники получают поощрение [12].

Обобщая данную классификацию по А. Я. Кибанову [13]., выделяется подобный ряд стимулов.

Материальные монетарные стимулы:

1. Заработная плата — это стоимость рабочей силы, которая соответствует стоимости услуг и предметов потребления, которые обеспечивающие воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя духовные и материальные потребности сотрудника и его семьи [14].

2. Надбавки и доплаты — поределаются к тарифной части заработной платы и считаются составным элементом разработки тарифных условий оплаты трудовой деятельности. [14]

3. Премииальные структуры. Премии стимулируют повышенные, особые результаты трудовой деятельности. Цель премирования заключается в улучшении конечных результатов работы, которые выражаются в определенных показателях. [15]

4. Структуры участия в прибыли (капитале). Подобные структуры предусматривают разделение между сотрудниками и организацией дополнительной прибыли, которая была получена в ходе увеличения производительности труда и улучшения качества производимой продукции.

Материальные немонетарные стимулы:

1. Дополняющие условия труда: частичная либо полная оплата сотовой связи, представительские расходы, оплата расходов на транспорт и т. п.

2. Социальные стимулы. Доставка сотрудников до места работы, организация отдыха детей сотрудников, льготное питание и т. п.

3. Имиджевые стимулы. Предоставление служебного транспорта, страхование по программе дополнительного медицинского страхования, оплата и организация дорогостоящего отдыха и т. п.

4. Индивидуальные стимулы. Оплата обучения, предоставление путевок в дома отдыха, служебного жилья и т. п. [16]

Нематериальные стимулы:

1. Моральное стимулирование — представляет собой регулирование поведения сотрудника на основе явлений и предметов, которые отражают общественное признание и повышают престиж сотрудника.

2. Организационное стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации.

3. Стимулирование свободным временем — представляет собой регулирование поведения сотрудников на основе изменения времени его занятости. [16]

Важное значение при исследовании структуры стимулирования работы в организации занимает порядок декомпозиции способов и инструментов стимулирования, которые позволяют создать их иерархическую модель. Прежде чем перейти к классификации способов и инструментов стимулирования в рамках их иерархии, поясним понятия способа и инструмента.

Под инструментом (лат. instrumentum), в контексте связи объекта и субъекта воздействия в ученом сообществе считается [17].

1) устройство, предмет, алгоритм, машина или механизм, применяемые для воздействия на объект: его измерения или изменения в целях получения полезного эффекта;

2) средство достижения поставленной задачи;

3) способ, средство, используемые для достижения чего-нибудь и познания.

Инструмент — это конечное средство воздействия на объект, которое определяет существование прямой зависимости с объектом воздействия. На более высоком уровне располагается понятие метод, который определяется как инструменты и приемы исследования, которыми располагает методология как самостоятельная наука о методе[18].

Поэтому, инструмент стимулирования определяет воздействие конечных средств и приемов стимулирования работы на мотивацию сотрудников организации. И выражается в форме различных благ, которые менеджеры предприятий обменивают на труд сотрудника, предполагая, что он будет результативным и эффективным. В соответствии с определением понятия инструмент в научном сообществе и его проекции на сферу мотивации и стимулирования работы, методы стимулирования работы - группы инструментов, которые разграничены по определенным параметрам (нематериальные и материальные, немонетарные и монетарные).

Представим взаимозависимость инструментов и методов стимулирования, а также отдельных средств и приемов, в форме которых они воплощаются

Анализ воздействия стимулов на мотивацию работников организации возможно осуществлять путем декомпозиции методов стимулирования — нематериальных и материальных на более частные группы методов материального немонетарного, монетарного, морального, стимулирования рабочим временем и организационного стимулирования, и выделения определенных инструментов стимулирования, воплощающихся в форме приемов и средств, используемых менеджментом предприятия для воздействия на мотивацию сотрудников. Такой подход предполагает измерение влияния каждого отдельного стимула на мотивацию работы. [19]

Соответственно, для группировки инструментов и методов стимулирования работы, а также форм их воплощения применим классификацию[15], но представим выделенные элементы в форме иерархической модели

Представленная модель детализирует группы методов стимулирования работы (нематериальные и материальные), которые воплощены в инструментах стимулирования — приемах и средствах, которые использует менеджмент современных предприятий в практике воздействия на мотивацию сотрудников.

В зависимости от уровня и целей детализации исследования анализ методов стимулирования работы возможно осуществлять как на уровне укрупненных (нематериальные и материальные), разукрупненных групп (немонетарные, монетарные, моральные и т. п.) методов стимулирования, так и на уровне инструментов стимулирования (страхование, премия, свободный график работы и т. п.), анализируя влияние определенного инструмента на мотивацию работы.[20] Для каждого предприятия, которое осуществляет управление структурой мотивации и стимулирования работы, возможно создать индивидуальное воплощение представленной модели, указав применяемые инструменты и методы стимулирования с их возможной эффективностью. [21]

Поэтому, подход к анализу системы стимулирования работы сотрудников носит комплексный характер. Путем изучения взаимозависимостей между существующими группами инструментов и методов стимулирования, представления в виде иерархической модели, которая указывает их взаимодействия в процессе стимулирования работы сотрудников предприятий.[22] Исследователи, такие как А. Я. Кибанов, не разграничивают уровни стимулов работы, представляя прямую связь методов инструментов и (групп методов) стимулирования. Но подробное изучение стимулов, которые находятся на одном уровне, позволяет осуществить более точный анализ воздействия стимула на изменение мотивации работы сотрудников предприятия.

Для составления системы оценки, которая работает на развитие предприятия и помогает достичь ее стратегические и краткосрочные задачи,

нужно четко понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность работы сотрудников.

Эти факторы разделяют на 2 крупные категории, которые представлены в таблице 1.1 [23].

Таким образом, каждый из перечисленных факторов, который действует со стороны сотрудника, вносит свой вклад в уровень рабочих результатов персонала. Низкое развитие какого-либо отдельного фактора не обязательно будет критичным образом сказываться на эффективности трудовой деятельности. Кризис позитивного влияния одних факторов может в какой-то мере возмещаться за счет большего вклада со стороны иных.

Если предприятие поставило перед собой цель повышения эффективности трудовой деятельности сотрудников, то ей следует обратить внимание на факторы, которые действуют со стороны предприятия [24].

2 Анализ эффективности управления персоналом АО «Мотор-Супер»

2.1 Общая характеристика предприятия

ЗАО «Мотор-Супер», а в настоящее время АО "Мотор-Супер", было создано 29 ноября 1990 года.

АО «Мотор-Супер» с 2005 года прошло сертификацию по стандарту качества ИСО/ТУ 16949. Данный стандарт применим ко всем поставщикам автомобильных компонентов на европейском рынке.

Общая площадь предприятия составляет 24406 кв.м., производственная площадь – 5467 кв. м.; на предприятии работает 516 человек; действует двухсменный график работы.

Основное направление деятельности АО «Мотор-Супер» - это производство деталей для автомобилей. Организация поставляет комплектующие запчасти на контрактных условиях и комплектующие на главную сборочную линию ОАО «АВТОВАЗ». На сегодняшний день АО «Мотор-Супер» крупнейший поставщик ОАО «АВТОВАЗ», имеет статус «Отличный поставщик». Предприятие осуществляет серийные поставки комплектующих изделий для автомобилей «Шевроле-Нива» на GM-AVTOVAZ.

В деятельности АО «Мотор-Супер» можно выделить несколько направлений, представленных на рисунке 2.1

сборка автокомпонентов	литье пластмасс	производство фильтрующего элемента
<ul style="list-style-type: none"> •фильтр воздушный; •вал рулевого управления; •вакуумный усилитель тормозов; •радиатор охлаждения со шлангами; •шланг воздухозаборника; •стабилизатор поперечной устойчивости; •ограничитель открывания двери; •крючок капота; •пробка радиатора; •крышка маслоналивной горловины; •регулятор ремня безопасности; •ролик стеклоподъемника; 	<ul style="list-style-type: none"> •полукорпуса верхний, нижний; •облицовка туннеля пола; •комплектующие на отопитель салона; •комплектующие интерьера; 	

Рисунок 2.1 – Основные направления деятельности АО «Мотор-Супер»

В производственную службу исследуемой организации входит несколько сборочных участков. Главной задачей для производственной службы является выполнение плана производства в соответствии со сменным заданием. Данный процесс анализируется ежемесячно, и по результатам отклонений разрабатываются корректирующие действия.

Конкурентные преимущества:

- Новое высокопроизводительное оборудование по литью из пластмассы немецких фирм Battenfeld, Engel, позволяющее осваивать высокотехнологичную продукцию из пластмассы на новые модели автомобилей.

- Качество изделий обеспечивается системой менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО/ТУ 16949 редакции 2002 года. Сертификат по стандарту качества ИСО/ТУ 16949 выдан 19 июля 2005 г. TÜV HESSEN (Германия).

- Технологическое оснащение для литья пластмассовых изделий фирмы Tecmolde (Португалия), Pakula (Германия), Tieltses (Германия), что обеспечивает высокое качество выпускаемой продукции.

- Грамотно выстроенная логистика. Отсутствие задержек поставок
- Слаженная работа топ-менеджеров.
- Высококвалифицированные кадры, владеющие знаниями на уровне мировых стандартов,
- Обучение сотрудников, по отлаженной схеме.

На предприятии введена линейно-функциональная организационная структура управления, она представлена на рисунке 2.1.

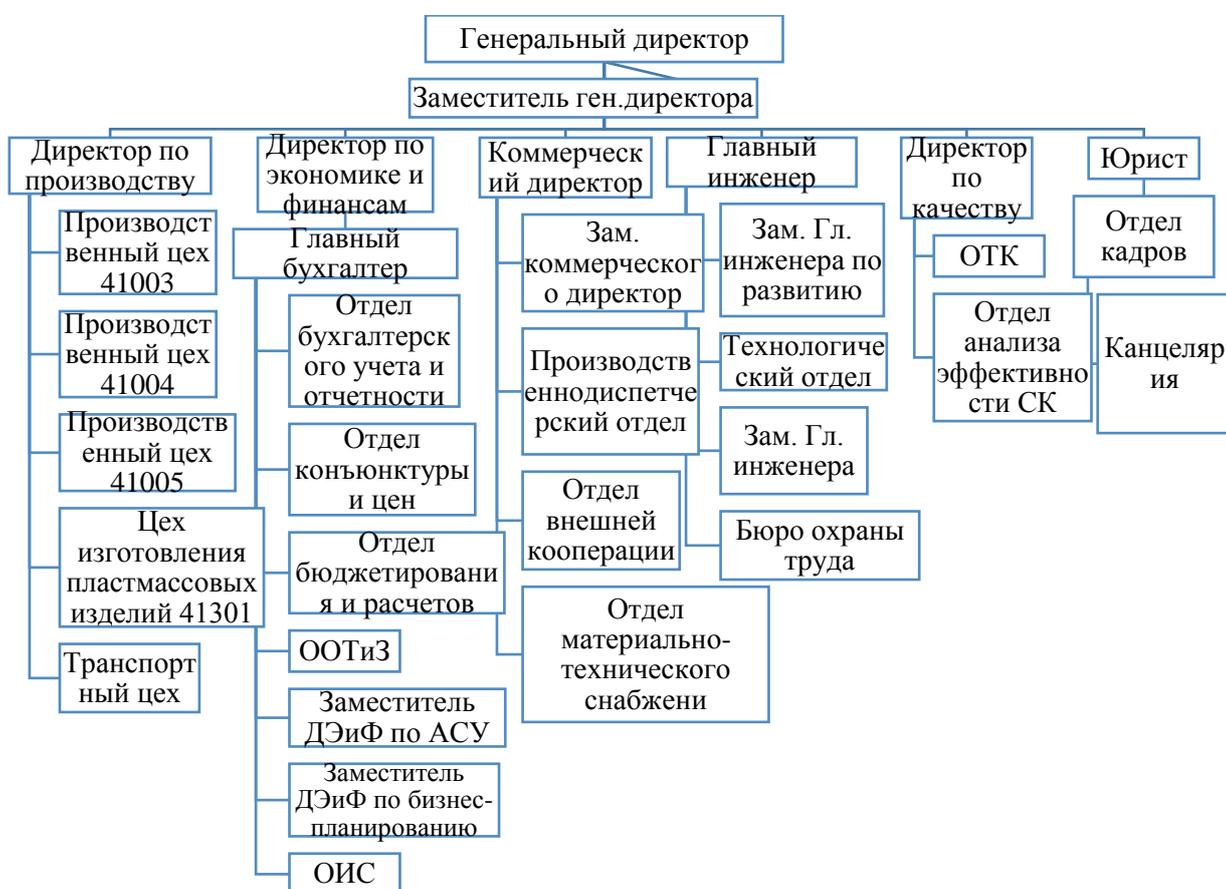


Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «Мотор-Супер»

Основу структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным процессам организации. По каждому из них формируется иерархия служб, проходящая по организации сверху донизу. Для оценки результатов работ, для всех служб применяются показатели, указывающие на качество выполнения своих целей

и задач. Соответственно строится система мотивации и поощрения сотрудников. Образованный и квалифицированный персонал на предприятии является важнейшим внутренним ресурсом, и конечно играет ключевую роль в увеличении стоимости компании.

В таблице 2.1 представлены основные экономические показатели.

Таблица 2.2 - Основные технико-экономические показатели АО «Мотор-Супер».

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения			
				2016/2015		2017/2016	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, млн.руб.	1449370	1554300	1066120	-1293940	7,24	-488180	-31,41
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	1392670	1299550	952861	-93120	-6,69	-439809	-26,68
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	56709	257455	113260	200746	353,99	-144195	-56,01
4. Управленческие расходы, млн.руб.	77804	82870	69022	5066	6,51	-13848	-16,71
5. Коммерческие расходы, млн.руб.	28283	33439	16272	5156	18,23	-17167	-51,34
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн.руб.	-49378	138446	27966	187824	180,38	-110480	-79,81
7. Чистая прибыль, млн.руб.	-59248	56157	13432	115405	-5,22	-42725	-76,08
8. Основные средства, млн.руб.	281468	457521	572671	176053	162,55	115150	125,17
9. Оборотные активы, млн.руб.	303636	419734	493627	116098	38,24	73893	17,60
10. Численность персонала, чел.	488	497	516	9	101,84	19	103,82
11. Фонд оплаты труда персонала, млн.руб.	141,52	159,04	170,28	17,52	112,38	11,24	107,07
12. Производительность труда сотрудника, млн.руб. (стр1 /стр10)	564,2	546,9	367,5	-17,3	-3,07	-179,4	-32,81
13. Среднегодовая заработная плата сотрудника, млн.руб. (стр11 /стр10)	0,29	0,32	0,33	0,03	10,34	0,01	3,13
14. Фондоотдача (стр1 /стр8)	5,14	3,39	1,86	-1,75	-34,05	-1,53	-45,13
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/ стр9)	4,77	3,70	2,16	-1,07	-22,43	-1,54	-41,62
16. Рентабельность продаж, % (стр7/ стр1)*100%	-4,09	3,61	1,26	7,7	-11,74	-2,35	-65,1

Продолжение таблицы 2.1

17. Рентабельность производства, % (стр6/ стр2)*100%	3,54	10,65	2,93	7,11	200,85	-7,72	-72,49
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5) /стр1*100коп.)	103,40	91,09	97,38	-12,31	-11,91	6,29	6,91

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности АО «Мотор-Супер» представлена на рисунке 2.2

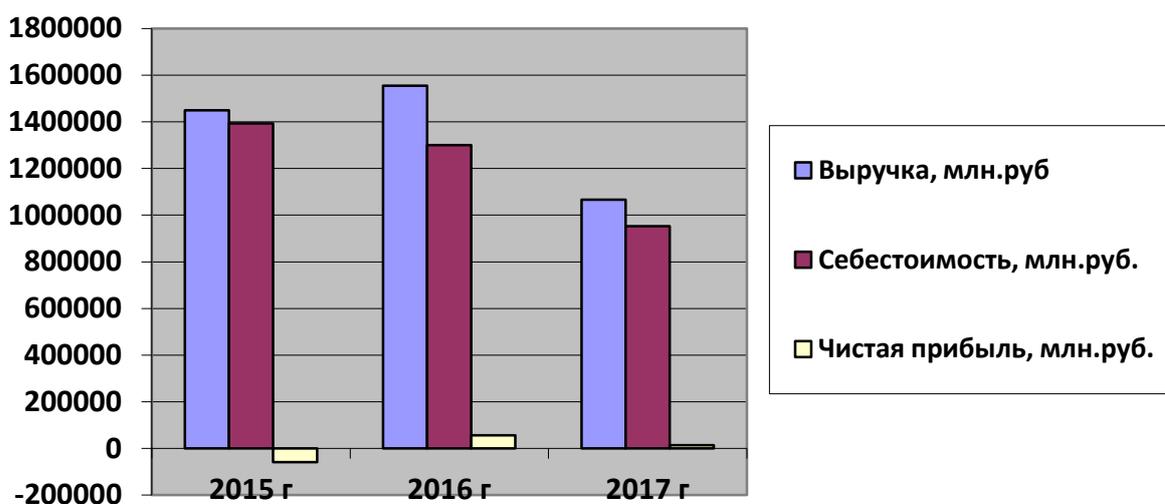


Рисунок 2.2 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности АО «Мотор-Супер»

Мы видим из рисунка 2.2, что в организации прослеживается спад себестоимости с 2015 г. по 2017 г. За три года себестоимость упала на 439809 тыс.руб. В середине исследуемого периода чистая прибыль и выручка возросли, после чего в 2017 году произошёл значительный спад этих показателей. Как известно, за последние несколько лет ОАО «АВТОВАЗ», который является основным заказчиком, провёл крупные организационные изменения, что сказалось на показателях АО «Мотор-Супер». Таким образом, чистая прибыль значительно уменьшилась в 2017 г.(13432 млн.руб.) по сравнению с 2016г. (56157 млн.руб.).

Данные в таблице 2.2 показывают, что стоимость внеоборотных и оборотных активов, находящиеся в распоряжении предприятия, за

анализируемый период стабильно росла: основные средства на 176053 млн. руб. за 2016 г. по сравнению с 2015 г. (темп прироста 162,55%) и на 115150 млн. руб. за 2017 г. по сравнению с 2016 г. (темп прироста 125,17%). Это связано с покупкой основных средств, а конкретнее нового оборудования. Скорость оборачиваемости активов так же, как чистая прибыль, до 2017 г. постепенно падала. На это повлияло превышение темпа прироста оборотных активов над темпом прироста выручки, что нам и демонстрирует рост одного рубля активов. Таким образом, рентабельность производства имеет весьма изменчивую динамику, т.к. по сравнению с 2015г., в 2016 она увеличилась на 7,11, а темп роста составил 200,85% , но в 2017г. наблюдалась совсем другая картина: рентабельность производства упала до -7,72, в то время, как темп прироста составил -72,49%. Но несмотря на это, об АО «Мотор-Супер» можно сказать, что предприятие хоть и испытывает некоторые трудности в своей деятельности, но у него есть высокий потенциал для реализации своих целей.

2.2 Оценка эффективности управления персоналом в организации

Управление человеческими ресурсами имеет весомое значение для создания условий конкурентоспособности и перспективного роста организации, по средствам регулирования связей самой организации и сотрудников. Управление персоналом заключается в обеспечении целенаправленной деятельности руководителей высшего и среднего звена предприятия, а также специалистов отдела управления кадровыми ресурсами. Данный вид деятельности заключается в разработке грамотной концепции стратегии и политики управления персоналом, а также различных методов и принципов связанных непосредственно с ней [27].

Для того, чтобы произвести оценку эффективности управления персоналом сначала следует проанализировать состав и структуру трудовых

ресурсов, возрастной состав, образовательный уровень и структуру персонала по стажу работы.

Таблица 2.3 – Состав и структура трудовых ресурсов АО «Мотор-Супер»

Категория персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Руководители	38	7,8	38	7,6	38	7,4
Специалисты	76	15,6	76	15,3	76	14,7
Рабочие	374	76,6	383	77	402	77,9
Итого	488	100	497	100	516	100

Для наглядности, изобразим данные в диаграмме (рисунок 2.3)

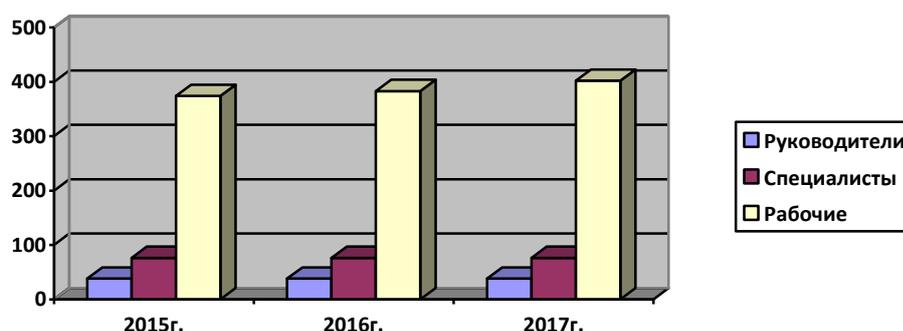


Рисунок 2.3 – Состав и структура трудовых ресурсов АО «Мотор-Супер»

Как видно из таблицы 2.3, численность персонала на предприятии АО «Мотор-Супер» в течение трех лет растет и в 2017 г. составила 516 человек. Также из таблицы 2.3 видно, что основную численность персонала представляют рабочие, их доля в общей численности в среднем 77% и этот показатель стабильно растёт. Количество руководителей и специалистов за исследуемый период осталось неизменным, но их доля незначительно уменьшилась из-за увеличения состава рабочих.

Проанализируем состав и структуру кадров по различным признакам: по возрастному уровню, по уровню образования и по стажу работы на предприятии.

Сначала рассмотрим возрастной уровень работников предприятия в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Возрастной состав работников АО «Мотор-Супер»

Возрастной уровень	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
20-30 лет	53	11	49	9,8	40	7,7
31-40 лет	249	51	249	50,1	249	48,2
41-50 лет	166	34	166	33,4	166	32,2
Старше 51 года	20	4	20	4	20	3,9
Итого	488	100	497	100	516	100

Представим полученные данные на рисунке 2.4.

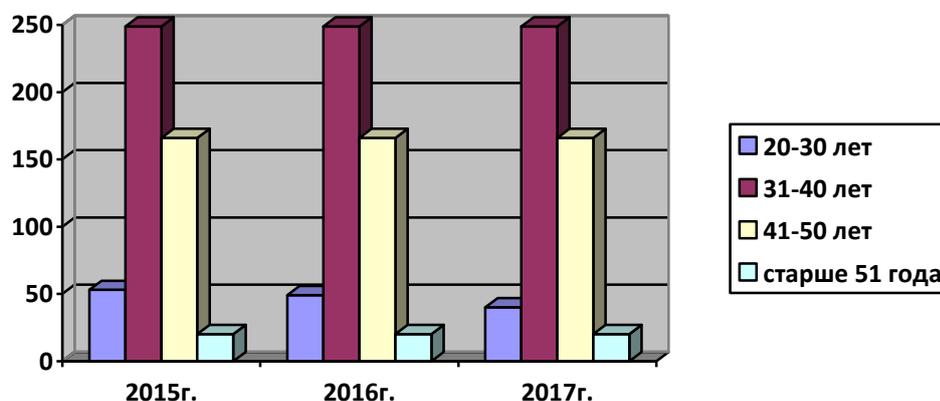


Рисунок 2.4 - Возрастной состав работников АО «Мотор-Супер»

Данные в таблице 2.4 говорят, что сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет составляют основную часть персонала, около 50%. Также в АО «Мотор-Супер» работает около 32% сотрудников в возрасте 41-50 лет, а вот работающих старше 51 года самый маленький процент – всего 4%. Число

сотрудников этих возрастных категорий за исследуемый период не менялось, в отличие от самой «юной» категории 20-30 лет. Молодые работники с периодической частотой покидали предприятие. Если в 2015 г. доля молодого персонала составляла 11% от общего числа работающих, то в 2017 г. этот показатель упал до 7,7%.

Рассмотрим образовательный уровень персонала АО «Мотор-Супер» в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Образовательный уровень персонала АО «Мотор-Супер»

Уровень образования	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Среднее профессиональное	213	43,6	222	44,7	228	44,2
Неоконченное высшее	22	4,5	20	4	17	3,3
Высшее профессиональное	253	51,8	255	51,3	271	52,5
Итого	488	100	497	100	516	100

Представим данные из таблицы 2.5 в рисунке 2.5 «Образовательный уровень персонала АО «Мотор-Супер»

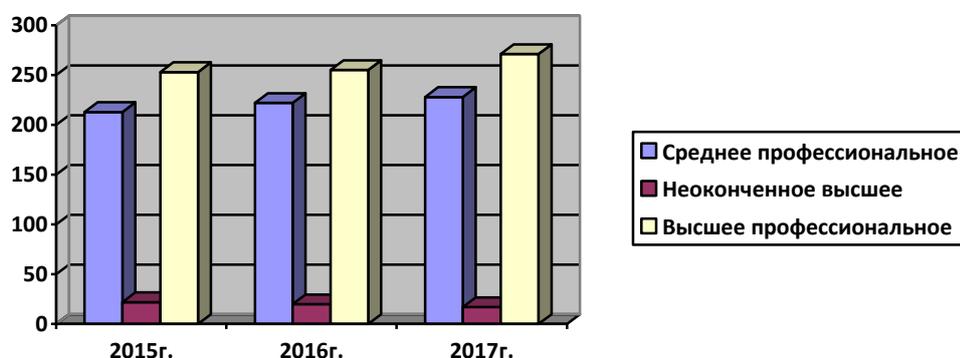


Рисунок 2.5 - Образовательный уровень персонала АО «Мотор-Супер»

Из таблицы 2.5 следует, что основная доля персонала имеет профессиональное высшее образование (в среднем 52%).

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии, табл.2.6.

Таблица 2.6 - Структура персонала по стажу работы в АО «Мотор-Супер»

Стаж работы	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Менее года	48	9,8	51	10,3	56	10,8
1-3 года	63	13	60	12,1	57	11
3-5 лет	165	33,8	168	33,8	169	32,8
5-7 лет	122	25	123	24,7	139	26,9
Более 7 лет	90	18,4	95	19,1	95	18,4
Итого	488	100	497	100	516	100

Рассмотрим наглядно представленные данные из таблицы в рисунке 2.6 «Структура персонала по стажу работы в АО «Мотор-Супер»

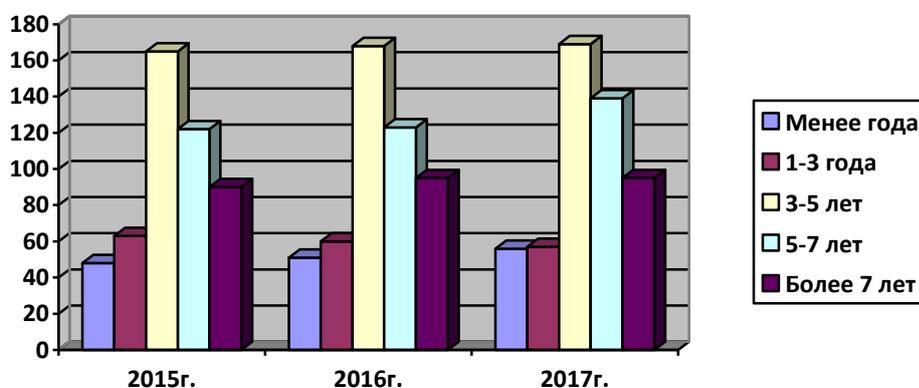


Рисунок 2.6 - Структура персонала по стажу работы в АО «Мотор-Супер»

Анализ персонала показал, что наибольшую группу составляют сотрудники, отработавшие на предприятии от 3 до 5 (около 33%) и от 5 до 7 лет (25,5%). Также можно сделать вывод, что сотрудники увольняются в

первые 3 года работы в АО «Мотор-Супер», доля сотрудников, работающих 1 – 3 года составляет около 12%, а доля работающих менее года около 10%.

Далее для оценки эффективности управления персоналом проведём анализ движения и текучести кадров «Мотор-Супер».

Изменения движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер» за 3 года (2015-2017 гг.) приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Анализ движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения			
				2016 /2015		2017 /2016	
				Абс.изм ен. (+/-)	Темп прирост. , %	Абс.изм ен. (+/-)	Темп прирост. , %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Среднесписочная численность перс., чел	488	497	516	9	101,84	19	103,82
2.Принято на работу, чел.	8	5	11	-3	-37,5	6	120
3.Число уволенных за год, в том числе:	2	4	5	2	100	1	25
- по собственному желанию(а)	2	2	4	0	57,1	2	81,8
- за дисциплинарные нарушения(б)	0	1	0	1	50	-1	100
4. Коэф. оборота по приёму, % (2стр /1стр)*100	1,64	1	2,12	-0,64	-30,02	1,12	112
5.Коэф. по увольнению, % (3стр/ 1стр)*100	0,4	0,8	0,9	0,4	100	0,1	12,5
6. Общий коэф. оборота, (2стр+3стр)/1стр*100	2,05	0,2	3,1	-1,85	-90,3	2,9	1450
7. Коэф. текучести рабочей силы, (3стр(а)+3стр(б))/1стр*100	0,4	0,6	0,8	0,2	50	0,2	33,3
8. Коэф. постоянства персонала, % (1стр-2стр-3стр)/1стр*100	98	100	96,9	2	2,04	-3,1	-3,1

Рассмотрим динамику численности персонала на рисунке 2.7

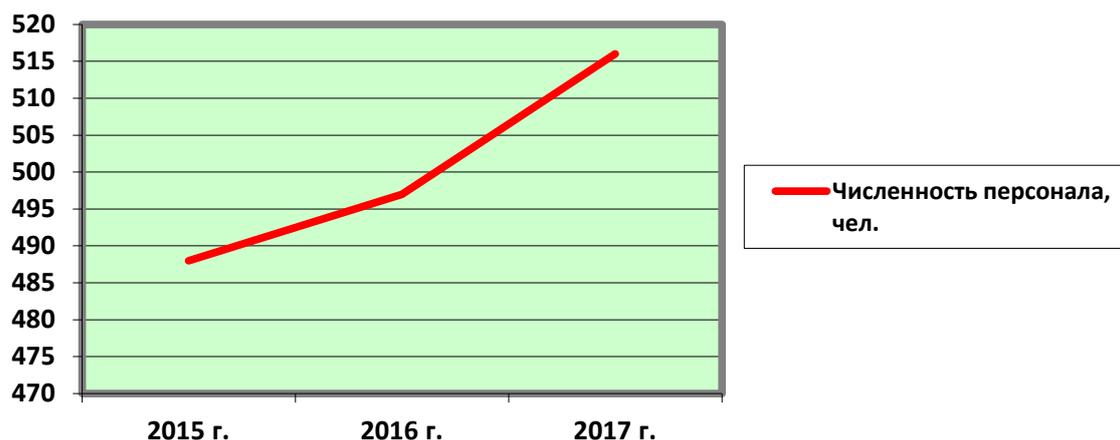


Рисунок 2.7 – Динамика численности персонала в АО «Мотор-Супер» за 2015-2017 гг.

Исходя из данных рисунка 2.7 видно, что за 2016 г. численность персонала увеличилась на 9 чел. по сравнению с 2015 г. (темп прироста 101,84%) и в 2017 г. на 19 чел. по сравнению с 2016 г. (темп прироста 103,82%), и составила 516 чел. Всего за 3 года численность персонала увеличилась на 28 чел.

Из расчётов, приведённых в таблице 2.7, ясно, что коэффициент оборота по приему увеличился на 1,05% в отчетном периоде. Рост данного показателя демонстрирует стабильное развитие и устойчивости коллектива.

Рассмотрим динамику движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер» на рисунке 2.8.

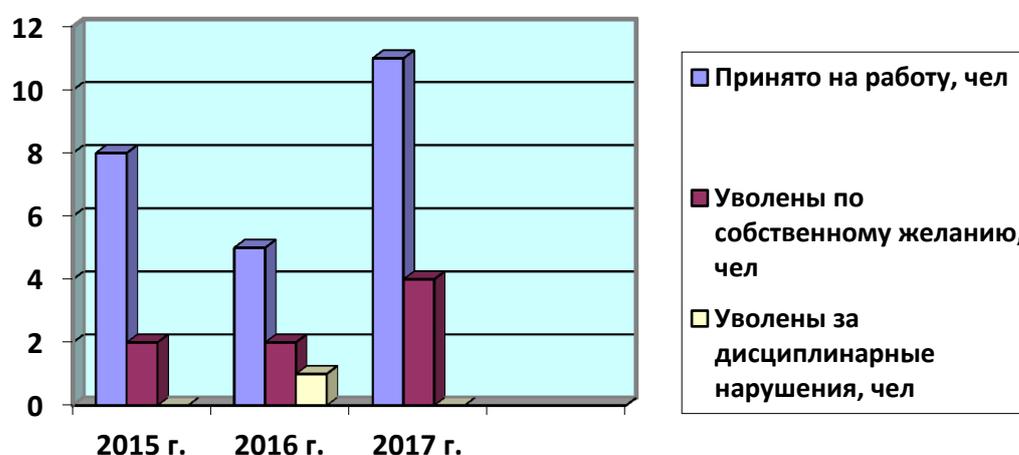


Рисунок 2.8 - Динамика движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер»

По данным, представленным на рисунке 2.8 видно, что подбор персонала происходит на достаточно хорошем уровне, но, несмотря на это, возросло количество увольняющихся работников по собственному желанию. Это говорит о неэффективной работе кадрового отдела по управлению человеческими ресурсами. Также сотрудников, уволенных по собственному желанию, больше, чем сотрудников уволенных за дисциплинарные нарушения в исследуемый период 2015-2017 гг.

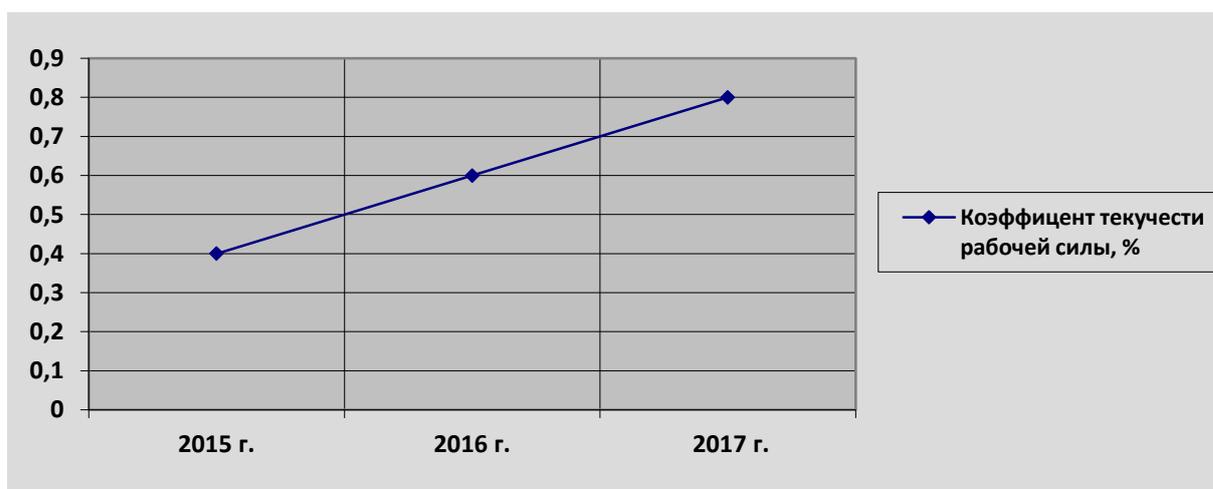


Рисунок 2.9 – Динамика текучести рабочей силы в АО «Мотор-Супер»

Самая высокая текучесть кадров период за исследуемый период (2015-2017 гг.) наблюдалась в 2017 г. и составил 0,8%, но данное значение считается допустимым. Коэффициент текучести рабочей силы в 2015 г. составил 0,6%, что также соответствует допустимому уровню (до 7%), а в 2015 г. зафиксирован самый низкий уровень текучести кадров и он составил 0,4%. Представленные данные говорят, что необходимо задуматься о повышении эффективности работы кадровой службы.

Для АО «Мотор-Супер» характерен найм персонала на долгосрочной основе, поэтому необходимо провести анализ причин текучести кадров в организации, с помощью опроса уволенных по собственному желанию сотрудников (бланк представлен в Приложении 1). Благодаря, проведенному опросу АО «Мотор-Супер» был выявлен ряд причин текучести кадров. В нём

приняло участие 20 рабочих цехов, уволившихся по собственному желанию в исследуемый период.

Результаты опроса представлены на рисунке 2.10.

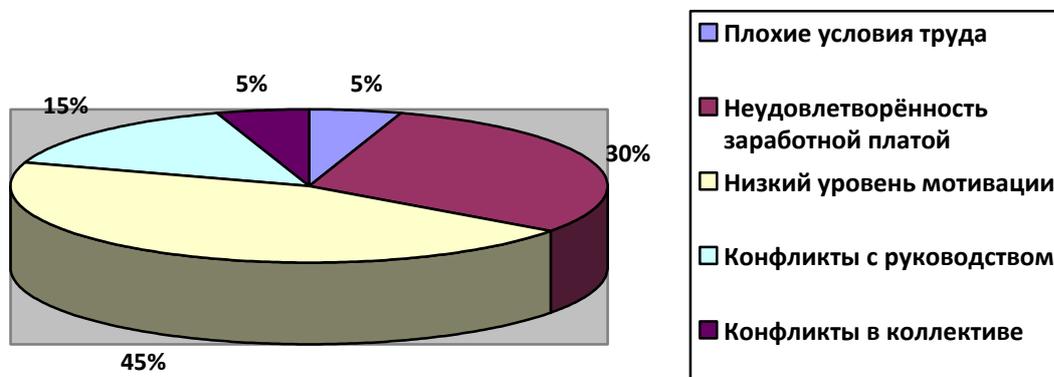


Рисунок 2.10 - Причины увольнений сотрудников по собственному желанию за 2015-2017 гг.

По результатам опроса было выявлено, что за исследуемый период увольнялись сотрудники в возрасте 20-30 лет. Большинство голосов 45% было выявлено, что в АО «Мотор-Супер» невысокая мотивация труда составляет основную проблему текучести рабочей. К ней можно отнести:

- невозможность использования профессиональных навыков производственным рабочим;
- руководство не берёт во внимание идеи своих сотрудников;
- слабая корпоративная приверженность;
- отсутствие признания достижений руководством;
- отсутствие карьерного роста [31].

Доля персонала организации неудовлетворённой своей заработной платой составляет 30% от общего числа. Это является стимулом для роста текучести кадров.

Большое значение для оценки эффективности управления кадровыми ресурсами играют показатели средней заработной платы работающего.

Главную позицию в структуре заработной платы занимает оплата труда персонала по тарифным ставкам и окладам.

В АО «Мотор-Супер» заработная плата работников состоит из трех основных составляющих:

- оклада;
- премий и надбавок;
- доплат и компенсаций.

Помимо окладов на предприятии, существуют также различные доплаты и надбавки (Таблица 2.8). На рисунке 2.11 изображена динамика среднегодовой заработной платы работающего в АО «Мотор-Супер».

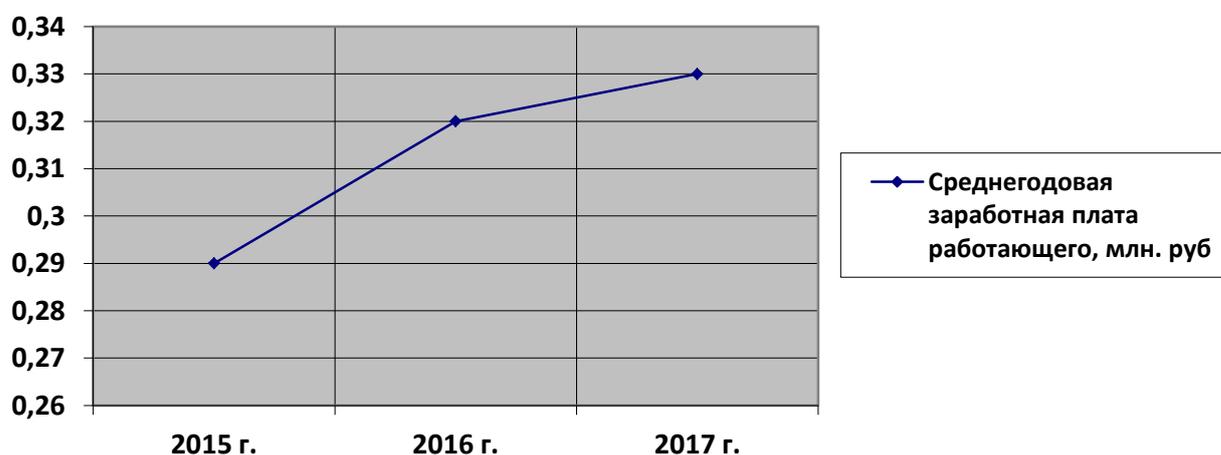


Рисунок 2.11– Динамика среднегодовой заработной платы работающего в АО «Мотор-Супер»

Из рисунка 2.11 следует, что уровень среднегодовой заработной платы работающего в ООО АО «Мотор-Супер» возрастает. Опираясь на показатели, представленные на рисунке 2.6, можно отследить повышение среднегодовой отплаты труда сотрудника. В исследуемом периоде темп прироста 2016/2015 гг. составил 10,34%, и 3,13% за 2017/2016 гг.

В АО «Мотор-Супер» разработана и внедрена премиальная система для сотрудников организации. Она необходима для улучшения показателей производительности труда, оптимизации затрат на производство, контролем

за исполнением требований по охране труда, промышленной безопасности, и конечно, для мотивации и стимулирования квалифицированных кадров в АО «Мотор-Супер». Рассмотрим систему стимулирования рабочих производственных цехов предприятия в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Система стимулирования рабочих производственных цехов предприятия

№ п/п	Наименование цехов	Показатели премирования	Условия, размер премии в % к общему тарифному фонду цеха
1	Основные технологические цеха	1. Выполнение поставленного производственного плана по выпуску продукции в стоимостном выражении в сопоставленных ценах за месяц	до 10% - за каждый % перевыполненного плана премия увеличивается на 1%, максимально 5% - за каждый % при не выполненном плане премия снижается на 1%. Итого: до 15% за перевыполнение минимального плана премия не увеличивается
2	Цеха ремонта и обслуживания	Оказание услуг обслуживания и ремонта цехов точно в срок, с условием соблюдения сметы цеховых расходов	До 10% - за каждый % перевыполнения плана премия увеличивается на 1%, максимально 5% - за каждый %
3	Отделы заводоуправления	Своевременное и качественное исполнение функций и задач, обеспечивающих и способствующих оптимальной деятельности в целом	За не выполненный план премия снижается на 1% Итого: до 15% за перевыполнение минимального плана премия не увеличивается

Премирование руководителей и зам.руководителей АО «Мотор-Супер» происходит в зависимости от результатов деятельности как всех структурных подразделений по отдельности, так и всего Общества в целом. Размер индивидуальной премии не установлен, поэтому он может быть снижен, либо вовсе не выплачиваться за представленные ниже нарушения:

- несоблюдение правил и норм охраны труда и пожарной безопасности;

- нарушение, в результате которого организации был нанесен материальный ущерб;

- несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка;

- за прогул без уважительной причины;

- за появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения;

- за отсутствие на работе в течение рабочего дня более 4-х часов, без предъявления уважительной причины.

В настоящей программе предусмотрены два вида социальной поддержки: основная и дополнительная.

Социальная программа – одно из главных направлений кадровой политики АО «Мотор-Супер». Настоящая Социальная программа регламентирует виды и порядок предоставления работникам предприятия дополнительных социальных льгот, не предусмотренных Трудовым законодательством [33].

В настоящей программе предусмотрены два вида социальной поддержки: основная и дополнительная

К основным видам социальной поддержки относятся:

- стимулирующие и компенсационные выплаты;

- дополнительное медицинское страхование;

- оздоровление сотрудников;

- материальная помощь;

- дотации;

- ссуды.

К дополнительным видам социальной поддержки относятся:

- выделение мест в детских садах и общежитиях;

- улучшение условий труда работников;

- социальная защита работников с ограниченной трудоспособностью;

- единовременное пособие при выходе на пенсию;

- спортивно-оздоровительные мероприятия;

- профессиональное развитие персонала;

- благотворительность.

По мере разработки в АО «Мотор-Супер» планомерно внедряются следующие аспекты Социальной программы:

- «За крепкое здоровье»;

- «Добровольное медицинское страхование»;

- «Материнское право»;

- «Программа предоставления единовременных денежных пособий в связи с уходом на пенсию»;

Из льгот социального характера можно выделить льготы направленные на стимулирование многолетнего, добросовестного труда, поддержание здоровья работников и заботу о семье. Сюда относятся:

- доставка работников транспортом предприятия;

- компенсация стоимости транспортных услуг, предоставляемых Обществом работнику;

- пособие женщинам на ранних сроках беременности при освобождении от работы, при нахождении в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет;

- подарки детям;

- вакцинации от гриппа и клещевого энцефалита.

Также в качестве стимулирования сотрудников, выполняющих необходимые производственные показатели АО «Мотор-Супер», происходит повышение квалификации. В 2017 г. по программе повышения квалификации и переподготовки персонала, прошло 116 человек, что составляет 22% от общего числа работающих на предприятии.

Чтобы дать оценку эффективности управления кадрами, рассмотрим на рисунке 2.12 показатели производительности и оплаты труда сотрудника

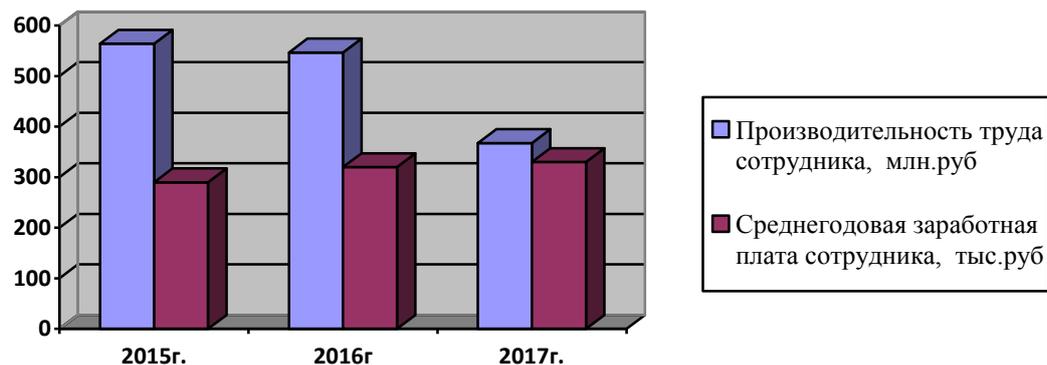


Рисунок 2.12 – Показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы сотрудника

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.12 можно сделать вывод, что на предприятии АО «Мотор-Супер» происходит снижение производительности труда, несмотря на стабильное повышение заработной платы. Это говорит о неэффективности ведения экономических процессов и политики управления человеческими ресурсами. В данный момент предприятие работает себе в убыток, так как необоснованное повышение заработной платы ведёт к падению чистой прибыли и других показателей экономической эффективности.

В целях выявления эффективности системы стимулирования на предприятии проведено анкетирование работников, таблица 2.9. В анкетировании принимали участие все сотрудники технологических цехов, в количестве 402 человек.

Таблица 2.9 - Исследование эффективности системы стимулирования

Вопрос	Ответ «Да»	Доля, %	Ответ «Нет»	Доля, %
Знакомы ли вы с системой стимулирования, действующей на предприятии	392	97,5	10	2,5
Удовлетворены ли Вы системой стимулирования в организации?	156	38,8	246	61,2

Продолжение таблицы 2.9

Устраивает ли Вас размер оплаты труда, включая премии?	111	27,6	291	72,4
Является ли система действующая депремирования справедливой?	340	84,5	62	15,4

Для наглядности изобразим результаты опроса на рисунке 2.13.

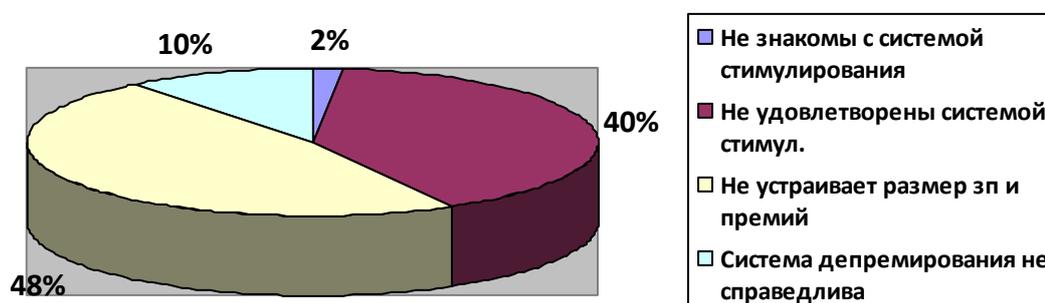


Рисунок 2.13 - Проблемы эффективности системы стимулирования

По результатам опроса следует, что на предприятии АО «Мотор-Супер» 97,5% рабочих знакомы с действующей системой стимулирования, но удовлетворены данной системой всего 38,8% , что составляет меньше половины производственного состава. С системой депремирования не согласны всего 15,4% рабочих, это говорит её справедливости.

Исходя из вышеизложенного вывода по опросу об удовлетворённости системой стимулирования на предприятии, следует выявить её слабые стороны. Для этого была предложена анкета, где рабочие (402 чел.) должны были оценить по шкале от 1 до 3, инструменты стимулирования, которых, по их мнению, больше всего не хватает действующей системе стимулирования. Где «1» - хватает, «2» - всё равно, «3» - не хватает. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Удовлетворённость системой стимулирования на предприятии

Инструменты стимулирования	Оценка «1», кол-во чел.	Оценка «2», кол-во чел.	Оценка «3», кол-во чел.
Надбавки к зп	71	22	309
Общественное признание вашего труда, объявление благодарности, конкурсы «Лучший работник года» и т.д.	35	76	291
Социальные льготы и пособия	152	205	45

Как можно видеть по таблице 2.10, большему количеству сотрудников производственных цехов не достаёт методов морального и материального стимулирования. 309 из 402 человек ответили, что в действующей на АО «Мотор-Супер» системе стимулирования недостаточно надбавок. 291 сотрудник отметил, что общественное признание их труда является значимым стимулом.

От кадровой политики зависит рациональность использования рабочей силы, а также эффективность работы целой организации [36]. На основании проведенных исследований было выявлено, что проблемными областями трудовой мотивации в АО «Мотор-Супер» являются недоработанная система материального и морального стимулирования, а также тенденция к увеличению текучести молодых специалистов цехов. В таблице 2.11 представлены проблемы и их варианты решения.

Таблица 2.11 – Проблемы системы стимулирования персонала в АО «Мотор-Супер»

Проблемы	Метод выявления проблем	Предложения по устранению проблемы
1	2	3
Не эффективная система материального стимулирования производственного персонала	Исследование эффективности системы стимулирования (таблица 2.9); Удовлетворённость системой стимулирования на предприятии (таблица 2.10).	Разработка новой системы материального стимулирования для работников цехов
Неэффективная система морального стимулирования		Создание "Аллеи Почёта" предприятия
Тенденция к увеличению текучести молодого производственного персонала	Анализ движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер» (таблица 2.7); Динамика движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер» (рисунок 2.8); Динамика текучести рабочей силы в АО «Мотор-Супер» (рисунок 2.9); Опрос на выявление причин текучести персонала (приложение 1)	

Таким образом, обозначив проблемы эффективности управления персоналом на основе методов стимулирования сотрудников АО «Мотор-Супер» и определив их степень важности для эффективности управления персоналом. В третьей главе подробнее рассмотрим мероприятия, указанные в таблице 2.11.

3 Предложения по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в АО «Мотор-Супер»

3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала в АО «Мотор-Супер»

В ходе анализа эффективности управления персоналом на основе методов стимулирования сотрудников АО «Мотор-Супер» были выявлены следующие проблемы:

- недостаточно развита система материальной мотивации работников цехов;

- не развита система морального стимулирования

- наблюдается тенденция к увеличению текучести молодых специалистов цехов

Исходя из результатов таблицы 2.7 «Анализ движения и текучести кадров в АО «Мотор-Супер»», было выявлено, что уровень текучести кадров с каждым годом растет. Количество ушедших работников по собственному желанию увеличивается, это характерно для молодых рабочих производственных цехов АО «Мотор-Супер». Проведен опрос сотрудников "Выявление причин текучести персонала", результаты представлены на рисунке 2.10. В ходе опроса выявлено, что основной причиной увольнения сотрудников является низкий уровень мотивации труда.

Для усиления мотивации работников, в АО «Мотор-Супер» необходимо выполнить следующие условия:

- руководство организации должно учитывать взаимозависимость вознаграждений и потребностей сотрудников;

- руководству необходимо обозначить чёткую зависимость вознаграждения от достигнутого результата;

- вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу.
[39].

Также по данным опроса «Удовлетворённость системой стимулирования на предприятии» (таблица 2.10) было выявлено, что в действующей системе стимулирования, сотрудникам не достаёт методов материальной (различные надбавки к з/п) и моральной мотивации (общественное признание их труда и присуждение отличительного знака).

Исходя из вышеизложенного, предлагается внедрить два мероприятия для повышения эффективности управления персоналом на основе методов стимулирования сотрудников.

Так как наибольшее значение имеет проблема, связанная с неудовлетворённостью персонала действующей на предприятии системой стимулирования из-за недостаточного количества инструментов стимулирования, то предлагается разработать новую систему.

Таблица 3.1 – Система стимулирования

№ п/п	Метод мотивации (поощрения)	Требования к качеству труда	Требования к стажу работы	Инициатор в применении поощрения	Категория работников
Материальная мотивация					
1	Премирование за выполнение установленных показателей	Качественное выполнение должностных обязанностей	Независимо от стажа работы	Руководитель подразделения	Работники всех цехов
2	Премирование работников за увеличение выпуска качественной продукции	Отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины	Независимо от стажа работы	Руководитель подразделения	Работники всех цехов
3	Увеличение премии при распределении фонда стимулирования труда подразделения	В соответствии с фактическим качеством труда в оцениваемом периоде	Независимо от стажа работы	Руководитель подразделения	Работники всех цехов

Продолжение таблицы 3.1

4	Премирование руководителей среднего звена цехов за высокое качество продукции, изготовленной подразделением	Отсутствие возвратов от ОТК, цехов потребителей, отсутствие нарушений технологических процессов	Независимо от стажа работы	ОТК	Мастер, Старший мастер, Начальник участка
5	<p>Установление надбавки к заработной плате:</p> <ul style="list-style-type: none"> -за профессиональное мастерство, высокую квалификацию -за владение смежными профессиями <p>Установление доплаты за:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наставничество -нормоконтроль -калибровку средств измерения 	Отсутствие претензий к качеству труда в периоде и долей трудового участия	<p>-Не менее 3-х лет по данной специальности</p> <p>-Независимо от стажа работы</p> <p>-Не менее 1 года по по данной специальности</p>	Руководитель подразделения	Все категории работающих
6	Выплата надбавки работникам, занесённым на «Аллею Почёта» предприятия сроком на 1 года	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 1 года	Не менее 2 лет	Руководитель подразделения	

Продолжение таблицы 3.1

Моральная мотивация					
1	Объявление благодарности	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 1 года	Не менее 1 года	Руководитель подразделения	Все категории работающих
2	Занесение на «Аллею Почёта» предприятия	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 1 года			
3	Отражение трудовых достижений в газете предприятия «Поршень»	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 1 года			
Профессиональная мотивация					
1	Предоставление права работы на самоконтроле, с «личным клеймом»	Отсутствие претензий к качеству труда в течение 2-х лет	Не менее 3-х лет на данной специальности	Начальник цеха	Основные рабочие, непосредственно выпускающие продукцию
2	Повышение квалификации, присвоение более высокой категории	Отсутствие претензий к качеству труда	Не менее 1 года по данной специальности	Руководитель подразделения	Руководители, рабочие
3	Назначение руководителем проекта	Отсутствие претензий к качеству труда	Не менее 1 года	Руководитель подразделения	Руководители

Внедрением и разработкой данной системы стимулирования будут заниматься отдел оплаты труда и заработной платы, а также отдел кадров.

Задачи, подлежащие решению в данной системе стимулирования:

- Основной задачей является создание системы мотивации, улучшения качества труда, материального и морального поощрения, определённого социально-психологического климата.

- Усиление материальной заинтересованности и повышении профессионального уровня, в успешном и добросовестном выполнении должностных обязанностей.
- Вовлечение персонала предприятия в процессы улучшения качества выпускаемой продукции, использования всех возможностей для улучшения качества труда.
- Самоконтроль работы со стороны исполнителя и контроль выполнения заданий со стороны непосредственного руководителя подразделения.
- Раскрытие творческого потенциала коллектива.
- Улучшение организации работ и повышение эффективности деятельности каждого сотрудника.

В настоящее время эксперты утверждают, что на работоспособность людей обычно влияют психологические факторы. Потребность человека в признании со стороны общественности является социальным стимулом к активной трудовой деятельности. Что касается психологических стимулов, они обычно основываются на системе ценностей работника. Потребность в уважении и признании довольно сильный стимул к трудовой деятельности для персонала любой компании. Способы удовлетворения данной потребности следующие: [50].

- Персональная благодарность или похвала от руководства в адрес работника за отличные успехи в профессиональной деятельности, произнесенная вслух или отправленная в печатном виде:

- общение руководства с персоналом в неофициальной обстановке;
- поощрение грамотами, сувенирами;
- похвала, высказанная сотруднику публично;
- учёт точки зрения работников и их участие в обсуждениях по текущим вопросам [51].

Для повышения морального стимула рабочих в АО«Мотор-Супер», а также для уменьшения текучести кадров предлагается внедрить мероприятие «Аллея Почёта».

Данное мероприятие укрепит корпоративных дух, повысит мотивацию рабочих, увеличит лояльность и доверие к руководству.

Порядок проведения:

- Ежегодно отдел кадров определяет количество награждаемых, которое должно составлять 10% от общего числа цеховых рабочих и объявляет эту цифру на общем собрании с начальниками цехов;

- для определения кандидата на «Аллею Почёта» на каждом участке цехов собираются Участковые собрания, состоящие из рабочих цеха, мастера и бригадира. На собрании определяются кандидаты от данного участка;

- далее проводится расширенное заседание с участием мастеров всех участков цехов, начальников цехов, инспектора по работе с рабочими из отдела кадров, где отбираются и утверждаются представленные кандидатуры;

- инспектор по работе с рабочими составляет характеристики кандидатов и передаёт их в отдел кадров;

- в установленную дату (предположительно 30 сентября «День Машиностроения») в актовом зале проводится торжественное собрание с участием всех сотрудников;

- Генеральный директор лично награждает почётными грамотами лучших работников, также вручаются благодарственные письма и небольшие подарки с корпоративной символикой;

- фотографии с указанием И.Ф.О., должности и заслуг лучших рабочих, вешают на стенд рядом с наградами предприятия;

- данные о лучших работниках вносят в книгу Почёта АО «Мотор-Супер»;

- в течение 12 месяцев, каждому работнику, представленному на «Аллее Почёта» производится надбавка к заработной плате в размере 1,5тыс.руб.

Таким образом, в результате внедрения описанных выше мероприятий произойдёт повышение эффективности работы персонала. Предложенные

мероприятия смогут сделать действующую систему стимулирования более полной, также в ней будут учитываться потребности персонала, что скажется благоприятным образом на удовлетворённости трудом. Значимость предложенных мероприятий трудно переоценить, так как они повышают увлечённость сотрудников в трудовую деятельность. Также Повысится лояльность и приверженность сотрудников к организации, вследствие заинтересованности в получении вознаграждений, предлагаемых организацией. Предложенные мероприятия помогут простимулировать персонал, а также скорректируют сомнительные моменты в действующей системе.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных предложений

Рассчитаем затраты на проведение мероприятия «Аллея Почёта». Исходя из описания порядка проведения мероприятия, определяем количество награждаемых сотрудников, которое должно составлять 10% от общего числа рабочих. В 2017 г. численность производственных рабочих составляла 402 человека, значит:

$$\frac{402 * 10\%}{100\%} = 40 \text{ человек могут быть представлены к награждению.}$$

По итогам все 40 человек будут награждены надбавкой к заработной плате 1,5тыс. руб. каждый месяц в течение года:

$$1\,500 * 12 = 18\,000 \text{ руб. в год на 1 сотрудника}$$

$$18\,000 * 40 = 720\,000 \text{ руб. в год на 40 рабочих.}$$

Таким образом, на разработку и внедрение «Аллеи Почёта» уйдёт 720 000 руб.

Рассчитаем социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий за счёт снижения текучести персонала.

Опираясь на показатели экономической эффективности предприятия за 2017 г., фактическая численность персонала составляет 516 человек, при этом коэффициент текучести равен 0,8%.

Спрогнозируем, что после внедрения системы стимулирования текучесть персонала сократится до 0,2%.

Цену замены сотрудника составляют прямые затраты (на увольнение, на поиск и наем, на вхождение в должность) и косвенные, неявные затраты (снижение производительности, снижение лояльности, репутационные риски, недополучение прибыли в отсутствие сотрудника) [52].

В среднем цена замены одного рабочего составляет примерно 23% от годовой зарплаты. В представленных расчетах был использован именно этот показатель [53].

Для определения общей экономии после внедрения мероприятия воспользуемся следующими расчётами:

Затраты на замену 1 сотрудника в год = средняя заработная плата рабочего за год * 23%, получаем 100%

$$330\ 000 : 10 * 23 = 75\ 900 \text{ руб.};$$

Затраты на замену персонала в год = затраты на замену 1 сотрудника в год * 9 чел

$$75\ 900 * 9 = 683\ 100 \text{ руб.};$$

Затраты на замену персонала при уровне текучести 0,2% в год = 75 900 * 2 = 151 800 руб.

При этом общая экономия средств будет составлять:

$$683\ 100 - 151\ 800 = 531\ 300 \text{ руб.}$$

Представим результаты расчетов в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Расчёт экономической эффективности мероприятий за счёт снижения текучести персонала.

Численность персонала на 2017г.	516 чел.
Текучесть кадров 0,8%	9 чел.
Средняя заработная плата рабочего (в год)	330 000 руб.
Затраты на замену 1 сотрудника (в год)	75 900 руб.
Затраты на замену персонала (в год)	683 100 руб.
Текучесть персонала при сокращении до 0,2% (в год)	2 чел.
Затраты на замену персонала при уровне текучести 0,2% (в год)	151 800 руб.
Общая экономия	531 300 руб.

Далее определим прогнозируемый эффект от увеличения производительности труда АО «Мотор-Супер», за счет новой системы стимулирования труда.

$$\text{Эп} = P * \text{Дм} * (\text{П2}-\text{П1}) \quad (1)$$

где P - количество работников,

Дм - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

П - производительность труда.

Следовательно, $\text{Эп} = 402 * 20 * (2038,5 - 367,5) = 13\,434\,840$ руб.

Эффект от увеличения производительности труда за год составит 13 434 840 рублей. Увеличение производительности труда является средством удовлетворения постоянно растущих потребностей как материальных, так и моральных.

Исходя из проведённых расчётов, выгода от предложенных мероприятий с учётом затрат составляет:

$$(13\,434\,840 + 531\,300) - 720\,000 = 13\,246\,140 \text{ руб.}$$

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда в АО «Мотор-Супер» уменьшится текучесть кадров, у работников повысится чувство справедливости и трудовая мотивация, а также увеличится производительность труда. Перечисленные факторы создадут предпосылки для дальнейшего развития и роста организации, укрепления финансового положения.

Заключение

Проведенное теоретическое изучение темы продемонстрировало, что мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к работе. Эти силы задают границы и формы работы, а также дают данной работе направленность, которая ориентирована на достижение конкретных целей.

Наибольший вес среди инструментов мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий. На фоне других выделяется нематериальное моральное стимулирование, а именно признание заслуг сотрудника руководством, возможность саморазвития, обучения, устойчивый климат в коллективе, достойные условия труда.

Проведённые исследования позволили сделать вывод, что в АО «Мотор-Супер» сотрудники не удовлетворены действующей системой стимулирования из-за скудной системы надбавок и премирования, а также отсутствия моральной мотивации. На предприятии за исследуемый период наблюдается тенденция к увеличению текучести кадров. Как показал опрос, увольняются молодые сотрудники в возрасте 20-30 лет..

Для решения проблем в сфере мотивации персонала АО «Мотор-Супер» в дипломной работе представлено два мероприятия:

- разработать новую систему стимулирования для производственных рабочих;
- разработать корпоративное мероприятие «Аллея Почёта», которое послужит моральным стимулом для всех рабочих, независимо от должности и стажа работы.

Представленная система стимулирования ориентирует работников на:

- усиление материальной заинтересованности и повышении профессионального уровня;

- на успешном и добросовестном выполнении должностных обязанностей;

- вовлечение персонала предприятия в процессы улучшения качества выпускаемой продукции, использования всех возможностей для улучшения качества труда;

- самоконтроль работы со стороны рабочего и контроль выполнения заданий со стороны непосредственного руководителя подразделения;

- улучшение организации работ и повышение эффективности деятельности каждого сотрудника.

После внедрения предложенных мероприятий, планируется уменьшение текучести персонала с 0,8% до 0,2%, благодаря чему предприятие сэкономит 531 300 руб. Также за счёт сокращения текучести, производительность труда возрастет до 13 434 840 руб.тыс. руб. Следовательно, предложенные мероприятия значительно повлияют на эффективность управления персоналом, что и является целью данной бакалаврской работы.

Список используемой литературы

1. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Б. Ю. Сербиновский. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. - С. 6-18.
2. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации [Электронный ресурс]. – Корпоративный менеджмент: сайт. – URL : http://www.cfin.ru/management/chub/04_7.shtml.
3. Основные функции управления персоналом [Электронный ресурс] – URL : <http://www.30n.ru/5/1.html>.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. Пос. – М. : Проспект, 2016. – 526 с.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 524 с.
6. Гукасян, Г. М. Экономическая теория / Г. М. Гукасян, Г. А. Маховикова, В. В. Амосова. — СПб. : Питер, 2003. — 480 с.:
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 524 с.
8. Павлов, Н.И. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] : учеб. пособие / Н.И. Павлов, И.А.Спиридонов, С.В. Федоров : Под ред. Н.И. Павлова. – М.: Высшая школа, 2013. – 239 с.
9. Варданян, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / Варданян И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 129-132.
10. Быков, В. Материальные и нематериальные факторы мотивации труда // Человек и труд. - 2013. - №9. - С. 43-47.

11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. - 320 с.
12. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления.- 2013.- № 2. – С. 83-88.
13. Шипунов, В.Г. Основы управления управленческой деятельностью: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для спец.учеб заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. /В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель - М.: Высшая школа, 2015. - 304 с, ил.
14. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 366 с.
15. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.
16. Дракер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты /П.Ф. Дракер – М.: Прогресс, 2011. – 258 с.
17. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Государственное и муниципальное управление" и "Менеджмент" / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2011. - 167 с.
18. Cecile Gauche, Leon T. de Beer, Lizelle Brink / Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees // SA Journal of Human Resource Management, WorkWell Research Unit, North-West University. - 2017. - Vol. 15. - P. 3-4. – URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/957/1322> (27.04.2018).
19. Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona / Does organizational commitment enhance the relationship between job involvement and in-role performance // SA Journal of Human Resource Management, Universiti Teknologi Malaysia. - 2013. - Vol. 10. – P. 4-8. - URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/460/544> (27.04.2018).

20. Dawie Smith / Misconceptions about emotional intelligence: deploying emotional intelligence in one's life dimensions // SA Journal of Human Resource Management, Department of Human Resource Management University of Johannesburg. - 2007.- Vol. 5. – P. 2-5. - URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/146/120/> (27.04.2018).

21. Alfred W.D., Chanza, Robin J. Snelgar, Gerrit J. Louw / The motivational value of rewards amongst Malawi's health professionals // SA Journal of Human Resource Management. -2013. - Vol. 11. – P. 3-6. - URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/517/665> (27.04.2018).

22. Melinde Coetzee, Hugh Gunz / Careers and retention of staff in the 21st century world of work: Introduction to the special edition // SA Journal of Human Resource Management , Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa. - 2012. - Vol. 10. – P. 1-4. - URL: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/505/535> (27.04.2018).

Опрос на выявление причин текучести персонала

Наименование отдела:

Возраст:

Пожалуйста, укажите по шкале от 1 до 5 приоритетность удовлетворённость факторами стимулирования, где 1 – полностью удовлетворён, 2 – удовлетворён, 3 – есть сомнения, 4 – скорее не удовлетворён, 5 – совершенно не удовлетворён

1	• Уровень заработной платы
2	• Мотивация труда
3	• Отношение с руководством
4	• Условия труда
5	• Отношения в коллективе

Спасибо за ответ!