

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИ ПЕРСОНАЛА НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.290 ПЗ ВКР

Руководитель, доцент, к.п.н.
_____/ И.Г. Смирнова
« ____ » _____ 20__ г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-416
_____/ Д.П. Полешук
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер, старший
преподаватель
_____/ Т.Е. Коновалова
« ____ » _____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Полещук Д.П. Влияние мотивации персонала на повышение эффективности управления персоналом (на примере АО «ЧРЗ «Полет») Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–416, 100 с., 10 ил., 25 табл., библиогр. список – 51 наим., 2 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы мотивации АО «ЧРЗ Полет».

Объект исследования: АО «ЧРЗ Полет».

Предмет исследования: инструменты системы мотивации и стимулирования сотрудников, которые способствуют повышению эффективности труда и росту прибыли компании.

В выпускной квалификационной работе содержатся теоретические аспекты формирования системы мотивации персонала. Анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала.

Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности компании, организационно-кадровый аудит и анализ системы мотивации персонала.

Разработан проект по совершенствованию системы мотивации персонала.

Рассчитан бюджет внедрения проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Сущность мотивации персонала в организации	8
1.2 Методы изучения мотивации персонала	20
1.3 Сравнительный анализ мотивации персонала на Российских и зарубежных предприятиях	26
2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»	36
2.1 Общая характеристика предприятия АО «ЧРЗ «Полет»	36
2.2 Кадровый аудит АО «ЧРЗ «Полет»	52
2.3 Анализ влияния мотивации персонала на повышение эффективности управления персоналом АО «ЧРЗ «Полет»	62
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»	70
3.1 Методические рекомендации по усовершенствованию мотивации персонала АО «ЧРЗ «Полет»	70
3.2 Рассмотрение экономического эффекта предложенных мероприятий.	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	88
ПРИЛОЖЕНИЕ	93
Приложение А «Анкета качества трудовой жизни»	93
Приложение Б «Положение о кадровом резерве»	96

ВВЕДЕНИЕ

Наличие социальных льгот для сотрудников давно перестало быть чем-то новым и нестандартным, выделяющим работодателя на рынке труда. Зачастую знающих себе цену соискателей на должность не удивишь возможностью получения медицинской страховки (обслуживания в частной клинике), абонементом в фитнес клуб. Данные бонусы перешли в разряд, можно сказать, признаков экономической стабильности компании. Нет ничего удивительного в том, что соискатель на должность при собеседовании интересуется составляющими предоставляемого соцпакета. Оплата «сотовой связи», медицинская страховка, обеды, обучение, давно перешли в разряд стандартных и порой необходимых плюсов.

Понятие мотивации связано напрямую, с вопросом о том, что именно направляет людей работать хорошо, напряженно, преодолевая трудности, с энтузиазмом относясь к своему делу. Одна из важнейших задач менеджера по персоналу сделать так, чтобы сотрудники были замотивированы на результат. И учитывать то, что человеческое поведение, в основном определяется потребностями и возможностью их удовлетворить.

По исследованиям российских экспертов, многие менеджеры, аналитики, инженеры, которые составляли треть представителей среднего класса и являющиеся стеновым хребтом многих современных компаний, несколько лет назад только и думали о том, как сменить место работы на наиболее привлекательное, прежде всего, в материальной сфере.

По мнению российских менеджеров, проблемой, которая негативно сказывалась на результатах работы компании, была непрозрачность формирования заработных плат. Поэтому со временем ведущие компании перешли к более прозрачной схеме: каждому сотруднику определили его место в тарифной сетке и рассказали о его возможностях реализации продвижения наверх.

Чтобы повысить мотивацию сотрудников компании, в некоторых компаниях используют не только премии за выполнение плана, но и за инициативность, деловой риск, привлечение клиентов и партнеров, а также самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется процент (финансовое вознаграждение), в некоторых компаниях нефинансовое вознаграждение воспринимается сотрудниками как принадлежность к данной компании и как проявление ее заботы.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

- раскрыть особенности системы мотивации персонала и методы ее оценки;
- провести анализ мотивации в зарубежных странах;
- описать деятельность АО «ЧРЗ «Полет»;
- рассмотреть подсистему мотивации в организации;
- разработать меры по усовершенствованию системы мотивации в организации и объяснить их эффективность.

Объектом исследования данной работы является АО «ЧРЗ «Полет».

Предмет исследования – инструменты системы мотивации и стимулирования сотрудников, способствующие повышению эффективности труда и росту прибыли компании.

Методической основой выпускной работы являются системный подход, методы обобщения и сравнения, группировки и классификации, анкетирование, анализ учетно-аналитической информации и других материалов, обобщение полученных результатов, аналитический и синтетический методы, табличные и графические способы представления данных.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области мотивации труда, законодательные акты, постановления и методические рекомендации, международная и российская практика.

Информационной основой выпускной квалификационной работы являются законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы научных конференций, статьи в периодической печати, Интернет-ресурсы по рассматриваемой проблематике, а также финансовая отчетность предприятия, на базе которого проводились соответствующие оценки.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в развитии теоретических представлений о формах и методах работы с развитием мотивации персонала в коммерческой организации. Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы в работе предприятий в целях адекватной диагностики применяемых форм и методов работы с развитием мотивации персонала в коммерческой организации.

Структура работы представлена введением, двумя разделами, заключением, списком используемых источников и приложениями.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность мотивации персонала в организации

Организации, независимо от их характера, всегда стремятся к достижению своих целей, в противном случае выживание такого предприятия будет больше мечтой, чем реальностью. Успех любой организации часто измеряется степенью ее производительности, хотя можно сказать, что это не зависит от отношения и морального духа работников в форме их уровня приверженности делу. Поэтому ни одна компания не может позволить себе игнорировать любой из многих факторов, которые могут способствовать повышению уровня приверженности ее сотрудников, а это мотивация.

Мотивация сотрудников является одной из центральных позиций в управлении персоналом, поскольку является непосредственной причиной их поведения и, таким образом, влияет на процесс качественного управления бизнес-процессами.

Анализ научно-методической литературы показал, что мотивация является побуждающим фактором к действию, относится к психофизиологическому процессу, способному управлять поведением человека, задавая его направленность, а также управлять активностью. Мотивацию также можно отнести к способности человека удовлетворять свои потребности.

Управление персоналом – это не только подбор, найм, обучение и расстановка кадров, но и формирование корпоративного духа, корпоративных ценностей, новой совести и менталитета и, следовательно, методов и форм мотивации и управления организацией.

Качество мотивации человеческого потенциала во многом определяет качество организационной эффективности. Люди и группы с высокой мотивацией могут работать более продуктивно, с большей изобретательностью, с большей ответственностью по сравнению с отдельными лицами и группами с низкой мотивацией.

Неожиданное толкование термина «менеджмент» было получено от немецкого историка И. Шейда. Считает, что обучен итальянскому хендлингу – умению управлять лошадью во время верховой езды [1]. Что у них общего? Слово «управлять» в переводе с английского означает не просто вождение, а изобретение. Способность управлять лошадью заключается в том, что она «выполняет определенные движения, которые, будучи свободными, она выполняет при определенных условиях совершенно бесплатно». «Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых стимулировать и направлять людей. Во-первых, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий определенной ситуации. Во-вторых, объединять деятельность сотрудников внутри организации...» [1, с. 291]. Значит, главное в искусстве менеджера – мотивировать и заинтересовать людей в добровольном подчинении.

Мотивация описывается как система мотивов, вызывающая активность человека и определяющая ее направленность [2]. Кравченко рассматривает трудовую мотивацию как серию энергетических сил, которые возникают внутри и снаружи людей, чтобы инициировать поведение, связанное с работой, и определить его форму, направление, интенсивность и продолжительность [3]. Это то, что заставляет людей вкладывать усилия и энергию в то, что они делают.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер, которые заставляют сотрудника задуматься и начать выполнять трудовую деятельность с большей отдачей самого себя. Суть мотивации заключается в том, что сотрудники выполняют свою работу в соответствии с правами и обязанностями, делегированными им руководством, в соответствии с принятыми управленческими решениями и принятой организационной культурой.

Когда они говорят о мотивации и вознаграждении за работу, они также имеют в виду такие понятия, как потребности, мотивации, стимулы и цели.

Потребности – это состояние человека, которому необходим предмет, необходимый для его жизни. Можно сказать, что потребности определяют активность человека, являются причиной его преднамеренных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленным на достижение результатов или целей. С другой стороны, стимул – это внешняя мотивация человека действовать в соответствии со своими интересами. В свою очередь, цели – это желаемый объект или его состояние, к которому стремится человек. Иными словами, цель, как правило, – это осознанная потребность, принявшая форму. Когда мы говорим о потребностях, мы имеем в виду основные физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как еда, сон, дыхание; вторичные – человеческие потребности, которые развиваются в течение жизни человека, такие как уважение, богатство, признание, власть. Потребности нельзя наблюдать напрямую, они проявляются через человеческое поведение, т.е. потребности являются причиной человеческих действий. Потребность, в свою очередь, выражается в чем-то строго прямом – в воле. Потребности могут быть полностью, частично или совсем не удовлетворены. Сам факт награды – это стимул. Из-за особенностей человеческой психики рабочие обычно бессознательно или неконтролируемо реагируют на раздражители. Также разные люди по-разному реагируют на раздражители. Здесь также проявляется переплетение вышеупомянутых концепций: реакция персонала на стимулы определяется разными целями и потребностями, а также мотивациями.

Основания бывают внутренние и внешние. Внешние мотивы формируют материальные и моральные стимулы, влияющие на человека. Внешняя мотивация трактуется как деятельность, осуществляемая исключительно с целью получения вознаграждения, в отличие от внутренней мотивации, когда деятельность осуществляется из страсти к работе [4]. Внутренние мотивы порождаются

определенным отношением человека к своей деятельности. Согласно Райану и Деси, внутренняя мотивация определяется как действия, совершаемые для внутреннего удовлетворения. Внутренне мотивированный или самомотивированный человек принимает вызовы самостоятельно и достигает желаемых результатов без какого-либо внешнего давления или принуждения.

Таким образом, в основе мотивов лежат потребности человека.

Они возникают, в свою очередь, из-за отсутствия чего-то необходимого, без чего ощущается состояние дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности. Следовательно, мотивация – это процесс создания условий, которые влияют на поведение человека и позволяют направить его в нужном для организации направлении.

В системе мотивации следует выделить такие элементы, как «нужда», «желание», «потребность», «интерес», «стимулы».

Нужда характеризуется наименьшим уровнем спроса на первые и необходимые условия или вещи. Желание уже есть потребность в присвоении. Потребность возникает как осознанное желание, подкрепленное определенными способностями. По закону возвышенных потребностей человек всегда старается жить и потреблять лучше, чем раньше.

Интерес – это механизм удовлетворения потребностей. В зависимости от интересующей темы они говорят о материальном и духовном, о научных и художественных, об общих и частных интересах.

Когда человек видит свои потребности, у него появляется желание удовлетворить их, и поэтому ему интересно, что позволяет ему это делать. Это внутренняя сила, которая побуждает к конкретному действию, но только в том случае, если человек уверен, что сможет получить то, что желает. Конкретные причины того или иного типа поведения людей в конечном итоге зависят от их интересов.

Интересы делятся на классы следующим образом:

– по содержанию – материальное, духовное, профессиональное и другие;

- по направленности – на деятельность или на результат;
- по широте – сосредоточенные и распределенные;
- с точки зрения стабильности – долгосрочной и краткосрочной.

Следующий элемент системы мотивации – стимулы выступают первопричиной стимулов, вызванных интересом к чему-либо. Само понятие «stimulus» в переводе с латинского означает заостренную палку, которой пользовались погонщики скота в древности.

Стимулы делятся на два вида: внутренние (отношение к делу, моральные обязательства и пр.) и внешние (действия других людей, представляющие им возможности). Внешняя мотивация не имеет прямого влияния со стороны предприятия и обусловлена различными внешними обстоятельствами в отношении субъекта, т.е. человека мотивирует что-то извне, находящееся вне содержания работы признание, престиж, статус. Внутренняя мотивация наиболее действенная, не очевидна для руководителя, это мотивы, порожденные самой личностью.

По содержанию стимулы бывают экономические и неэкономические. Экономические состоят из определенных выгод материального характера, а неэкономические, понимаемые как организационные и моральные, предполагают более высокое содержание этого понятия. Оно обусловлено тем, что есть нечто более ценное, чем материальные блага, например, человеческие отношения.

Существует и такое понятие, как мотивационная структура, означающее определенный уровень притязаний индивида. Мотивационная структура относительно стабильна и в определенной мере поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностями и так далее.

Мотивационный процесс начинается с физиологического или психологического дефицита (потребности), который запускает поведение или

создает импульс (причину) с целью достижения определенной цели или вознаграждения.

Чтобы замотивировать сотрудников можно установить, как материальные, так и нематериальные стимулы (рисунок 1.1).

Обозначим, что помимо указанных видов, применение видов мотивации со стороны руководства может быть направлено как на весь трудовой коллектив и группы, так и индивидуально на работника. Воздействие на персонал может быть, как прямым, так и косвенным. На протяжении рабочего процесса работники могут проявлять самомотивацию, которая также имеет место быть.

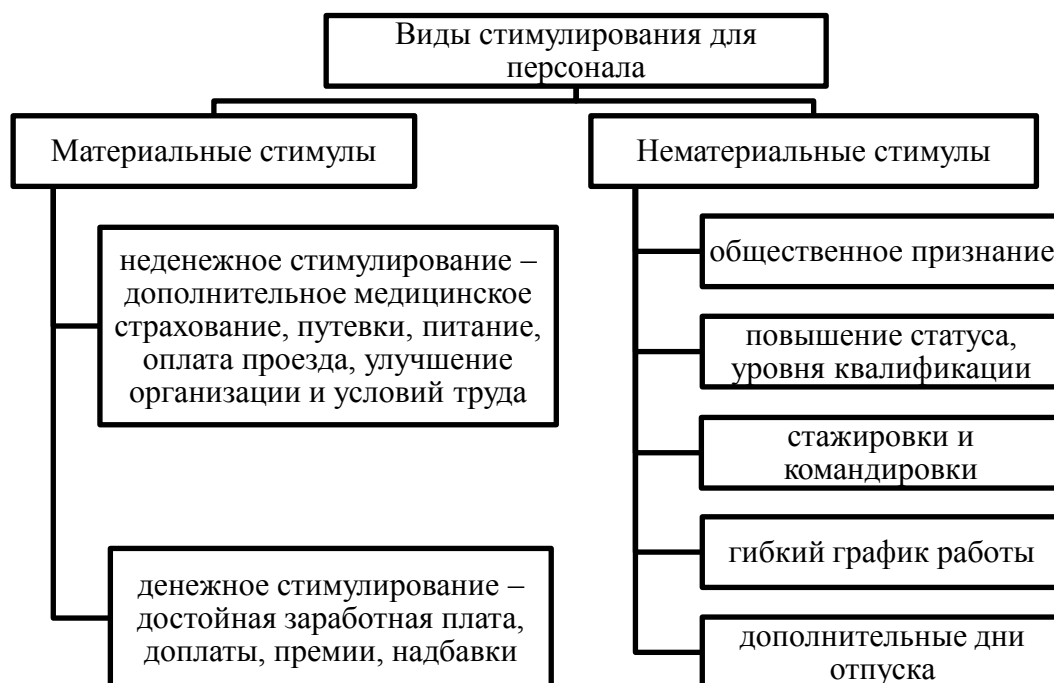


Рисунок 1.1 – Виды стимулирования для персонала

Материальная форма мотивации в наибольшей мере стимулирует персонал эффективно выполнять свои обязательства посредством выплаты заработной платы, премий, доплат. Нематериальная форма не предусматривает денежного вознаграждения, но удовлетворяет потребности сотрудников посредством предоставления возможностей карьерного роста, обучения, гибкого графика, повышения квалификации, страхования и пр.

Положительная мотивация представляет собой вознаграждение сотрудника за качественно выполненную работу, за достижение поставленной руководством цели. Отрицательная мотивация, напротив, включает ряд наказаний за невыполнение обязанностей, нарушение трудовой дисциплины.

Система мотивации персонала в компании – это мероприятия, которые стимулируют персонал не только к работе, но и к желанию работать, к старательности и достижению высоких результатов. Системой мотивации персонала является инструмент управления, который влияет на эффективность деятельности персонала на предприятии и в целом.

Возникает вопрос: каковы основные предпосылки для мотивации? Хотя на этот вопрос нельзя дать однозначного ответа, рассмотрим связь характеристик сотрудников и факторов продуктивности их деятельности:

1. Гендерные различия. Исследования показывают, что в основном женщины на рабочем месте мотивированы другими факторами, а не самой работой, у них меньше основных потребностей удовлетворяется в процессе выполнения работы. Женщины также чаще бывают недовольны своей работой, чем мужчины.

2. Различия в возрасте. Исследование показало, что старшее поколение было более продуктивным, чем их младшие коллеги. Однако исследования в других областях показали, что продуктивность исследований снижается с возрастом и что существует отрицательная связь между возрастом, научной продуктивностью и творчеством.

3. Обязанности по уходу. Выяснено, что те, у кого нет иждивенцев, тратили больше времени на работу, чем их коллеги. Те, у кого были иждивенцы, были гораздо меньше заинтересованы в работе ради себя, получали меньше удовлетворения от работы, поскольку результат был менее важен, и чувствовали меньшую потребность в работе для достижения успеха.

4. Часы, затраченные на работу. Было выявлено, что те, кто тратил больше часов на работу, в основном были те, кто был мотивирован своей служебной ролью и имел большее удовлетворение от работы, чем, кто тратит меньше время.

5. Источники мотивации. Проницательный менеджер может определить, какие факторы мотивации есть у каждого сотрудника, и применить необходимое давление либо вознаграждение по мере необходимости. Менеджер может даже изменить график работы, изменить обязанности и распределить ответственность. Те, кого больше мотивировали внешние факторы, имели более низкую удовлетворенность работой. И чем выше уровень удовлетворенности работой, тем выше результат [6].

К задачам системы мотивирования относят: стимулирование работников для эффективной деятельности; обеспечение деятельности работников на решение стратегических задач; закрепление знаний действующих специалистов и привлечение новых; повышение квалификации персонала; обеспечение общения и стабильности персонала на всех уровнях; оптимизирование расходов на сотрудников [19, с. 61].

Система мотивации как любая система формируется на базе некоторых принципов (рисунок 1.2).

Здесь можно выделить особенный подход к определению ключевых принципов построения системы мотивации в организации. Речь идет о принципах системного подхода, которые должны рассматривать организацию, а также ее систему мотивации и мотивационный механизм как совокупность взаимозависимых элементов, направленных на достижение поставленных целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды [20].

Можно использовать различные методы и способы мотивации. Рекомендуется следовать следующим советам, которые могут помочь повысить производительность труда:

1. Конкретные и сложные цели могут привести к более высокому уровню производительности, продуктивности и творческого потенциала, что связано с приверженностью организации. Необходимо вместе с сотрудниками разрабатывать цели и сроки их выполнения. Сотрудники, тем самым, получают четкую стратегию своего профессионального развития. Цели должны быть

сложными, но также достижимыми. Сложные и абстрактные цели могут привести к снижению производительности труда и негативно сказаться на моральном состоянии сотрудников. Достижение целей, которые бросают вызов творчеству сотрудников и навыкам решения проблем, может повысить производительность, повысить уверенность сотрудников в себе и повысить удовлетворенность работой, что может перевесить разовую денежную награду [5]. После постановки целей руководители должны регулярно получать подробные отзывы о достижениях.



Рисунок 1.2 – Принципы мотивации персонала

2. Создавать возможности для обучения в организации. Организации могут интегрировать возможности обучения, устанавливая цели, которые позволяют сотрудникам участвовать в решении проблем и приобретении знаний.

Обнаружено, что системы оплаты по заслугам и вознаграждения по результатам работы дают мало положительных результатов в отношении производительности сотрудников, однако система постепенного предоставления сотрудникам более сложных задач может стимулировать обучение сотрудников и постоянно улучшать их производительность [25].

Возможности организационного обучения также могут побудить сотрудника более широко мыслить о своих личных целях [7, с. 508–510]. Aamir A, Jehanzeb K, Rasheed A. утверждают, что обычно чувства сотрудников не принимаются во внимание работодателями при развитии навыков. Для этого нужно вкладывать ресурсы в развитие сотрудников. Обучение и развитие имеют множество преимуществ: стимулируется мыслительный процесс, повышается возможность эффективной командной работы. Это приводит к повышению лидерских качеств, наиболее важным аспектом является самоуправление сотрудников для достижения организационных целей [8]. Поддерживая развитие потенциала сотрудников, компания получает не только увеличение числа квалифицированных рабочих, но и возможность продвигать организацию вперед за счет новых идей, инноваций, концепций и мыслей сотрудников, мотивированных благодаря вновь приобретенным знаниям и навыкам.

Целью обучения и практики soft skills («гибкие» навыки) является не только взаимодействие с коллегами по работе, но и с клиентами. Руководителям нужно нанимать сотрудников не по техническим возможностям, а по тому, как они адаптируются к новой среде, являются ли они командными игроками. Ведь даже если один сотрудник в команде закрыт к сотрудничеству, пострадает общая производительность [27].

3. Использовать как групповые, так и индивидуальные стимулы. Рекомендуется использовать различные награды, такие как командные награды, индивидуальное признание и вознаграждения за выдающиеся результаты. Чтобы укрепить командную работу, необходимо хвалить сотрудников за работу, которая приносит пользу команде. Награждение лишь нескольких человек может

привести к обратным результатам. Некоторые трудолюбивые сотрудники могут почувствовать, что с ними обошлись несправедливо, и потерять рабочий дух или обидеться на других сотрудников и команду [21].

4. Использовать положительное подкрепление как ключевой инструмент мотивации.

Необходимо ежедневно предпринимать действия, которые повысят удовлетворенность сотрудников. Опрос, проведенный Обществом управления человеческими ресурсами, показал, что сотрудники считают важными следующие направления для удовлетворения их от работы:

1. Постоянно обновлять информацию и знания для сотрудников. Общаться с сотрудниками следует открыто, честно и часто, демонстрируя интерес к их работе. Работники должны иметь четкое представление о том, за какие действия последует вознаграждение [30].

2. Поощрять общение со старшими и исполнительными менеджерами. Реализовать политику открытых дверей, позволяющую сотрудникам разговаривать, делиться идеями и обсуждать проблемы. Оставаться в курсе событий в жизни сотрудников и быть внимательным.

3. Создавать возможности для сотрудников развивать свои навыки. Рекомендуются разрешить сотрудникам посещать важные встречи, относящиеся к различным сферам деятельности и которые обычно посещает руководитель. Для штатного сотрудника – это довольно полезный опыт. Можно перераспределять обязанности, которые не нравятся сотруднику или которые являются рутинными стажерам и контрактникам [31].

4. Предоставить работникам возможности для самоуправления и принятия на себя новых обязанностей. Некоторые сотрудники стремятся к автономии и независимости в принятии решений и в подходах к выполнению своей работы. Напряженные задания развивают их способности. Предлагается предоставить штатному работнику право голоса на собраниях более высокого уровня. Позволить сотруднику проводить больше времени со своим начальником.

Большинство сотрудников находят такое внимание полезным.

5. Уделять внимание жалобам сотрудников. Важно всегда быть в курсе того, что нужно сотрудникам. Даже если вопрос не может быть решен, приветствуется тот факт, что руководитель выслушал и рассмотрел жалобу. Невозможно переоценить важность обратной связи [9].

Необходимо разработать и внедрить систему поощрений, чтобы укреплять позитивное поведение. Практика быстрого вознаграждения за результаты работы порождает мотивацию и устанавливает более высокие стандарты для самих сотрудников, поскольку они положительно относятся к задачам и прилагают все усилия для достижения целей [10]. Надбавки являются важным элементом финансового вознаграждения для мотивации сотрудников, поскольку они повышают моральный дух сотрудника, а также усиливают чувство принадлежности к компании.

В последнее время делегирование полномочий рассматривается как современный способ и становится тенденцией для мотивации сотрудников, широко практикуется менеджерами [11]. Делегирование – это процесс передачи организацией полномочий от начальства к подчиненным, который также включает в себя распределение обязанностей. Он дает подчиненным возможность использовать доступные ресурсы, принимать решения в отношении назначенных обязанностей и брать на себя обязательства. Сотрудники прилагают максимальные усилия, повышая общую производительность и развивая лидерство, ответственность, доверительные отношения.

Отсутствие же доверия поставит под угрозу инициативу сотрудников, и никто из сотрудников не рискнет предпринимать действия.

На мотивацию влияет и приверженность сотрудника, когда он разделяет ценности своей компании, предан общему делу.

Сотрудники часто стремятся к признанию и вознаграждению. Поскольку награды и признание являются важными факторами, которые положительно отражаются на работе сотрудников, руководителям рекомендуется не

игнорировать такой важный элемент. Когда сотрудник понимает, что он получил признание за выполненную работу, это повышает мотивацию и приводит к достижению большего, чем требуется, объема продукции и более высокой степени эффективности.

Только умелое сочетание различных методов мотивации и стимулирования профессиональной деятельности в кадровой политике и управлении предприятием поможет добиться высокой эффективности работы. Если каждый должным образом мотивированный сотрудник будет добиваться качественной и успешной работы, то в конечном итоге это приведет к высокой эффективности работы всего предприятия [35].

1.2 Методы изучения мотивации персонала

Грамотно разработанная система мотивации в организации должна учитывать потребности большинства сотрудников, которые есть в действительности, и приоритетные мотивы их поведения. Для создания такой системы, нужно систематически изучать мотивацию сотрудников в организации. Развитие и разработка системы мотивации персонала предприятия требует периодического оценивания, для того, чтобы определить ее эффективность, и указать эффективные методы воздействия на сферу мотивации в данном предприятии.

Методы для анализа системы мотивации, которые будут использоваться в организации, должны давать возможность получить ответы на такие вопросы, как: степень удовлетворенности работой и рабочим местом на предприятии, эффективность методов и приемов мотивации и стимулов, влияние методов мотивации, которые применяются, на результаты работы персонала.

Для сбора аналитических данных, характеризующих систему мотивации, можно использовать следующие методы: интервью с сотрудниками компании; опрос сотрудников; контроль управленческих процессов в компании. Исследование системы мотивации проводится для определения того, в какой мере

мотивационные эффекты способствуют эффективности компании. Особенностью практики обучения и уровня мотивации является то, что это явление невозможно измерить напрямую, а можно охарактеризовать только оценками и мнениями респондентов.

Задачи исследования существующей системы мотивации в организации:

- анализ результатов и эффективности труда персонала;
- анализ удовлетворенности трудом персонала. [22]

Для решения этих задач применяются следующие основные методы исследования системы мотивации: анализ проблем организации; анализ документов; анализ внешних факторов и их влияния на процессы в организации и мотивационную сферу персонала; социологический опрос; наблюдение.

Цель социологического опроса – это исследование отношения сотрудников к применяемым формам и методам стимулирования, существующим стилям управления, сложившимся отношениям, которое проводится либо в письменном виде (анкетирование), либо в устной форме (интервью) по определенным заранее темам и по соответствующим этим темам вопросам [36].

Исследование мотивации сотрудников проходит в несколько этапов. На первом этапе проводятся исследования и сбор фактов из научно-методической литературы. Прежде чем, переходить от теории к принятию решений, необходимо собрать данные о проблеме. Второй этап – это, непосредственно, изучение системы мотивации персонала предприятия. Третий (заключительный) этап касается объяснения окончательных выводов и рекомендаций по их практическому применению, практической реализации полученных результатов. Сбор информации начинается с подготовки опроса. При ее разработке необходимо разработать основы распределения персонала по изучаемым группам поскольку система мотивации может быть создана индивидуально для каждой группы. После составления анкеты следует опрос. Анкета для исследования системы мотивации может содержать следующие разделы:

- личные данные сотрудника;

- личное мнение сотрудника о его отношении к своей работе;
- мнение сотрудника о его заработной плате;
- обеспечение душевного комфорта;
- приоритетные мотивы профессиональной деятельности.

В первом разделе опроса учитываются личные данные сотрудника. Это помогает определить целевую группу и разделить группы респондентов по социальным, возрастным и профессиональным характеристикам. Неудовлетворенность работой может проявляться в плохой работе [38].

Второй раздел исследует мнение сотрудника об его отношении к своей работе и дает возможность оценить условия, в которых он работает. В дальнейшем это помогает выбирать такие способы мотивации, которые предлагали бы гарантии стабильности и сохранения рабочего места, возможностей и перспектив профессиональной деятельности для нынешнего и будущего сотрудника.

Третий раздел касается вопросов оплаты труда и справедливости. Вопросы в этой категории направлены на выявление индивидуальной оценки сотрудником размера своей заработной платы, соотнесение ее не только с уровнем стремления сотрудника, но и с необходимыми и вложенными усилиями. При этом сотрудник может сравнить размер своего заработка с заработком других работников, с размером вознаграждения в других организациях. Удовлетворенность заработком может быть подтверждена, если она гарантирует, что работник получает вознаграждение, и считает материальную заработную плату справедливой [39].

Вопросы, оценивающие социальный климат и психологический комфорт, включаются в четвертый блок. Психологический комфорт зависит от того, как сотрудник оценивает качество межличностных связей, свой статус в компании, содержание выполняемой им работы, возможности профессионального развития и роста, а также отношение к организации в целом.

В пятом разделе анкеты исследуются психологические составляющие мотивации работников. Анализ первичных мотивов трудовой деятельности сотрудника позволяет определить направленность его личности, его способности

через желания. Целью изучения в этом разделе является выработка мотивационной политики организации.

Помимо предложенной анкеты, исследование может быть проведено двумя методами:

- анкета «Определение иерархии потребностей по А. Маслоу»;
- мотивационный тест по модели Д. Макклелланда.

Использование данных методов дает возможность определить основные потребности сотрудников и на их основе разработать рекомендации по выбору путей и методов мотивации. Выбранная методика изучения элементов управления человеческими ресурсами должна обеспечить выявление проблем при выборе методов мотивации сотрудников компании и определить основные направления развития методов трудовой мотивации сотрудников компании [43].

Также проводится исследование приоритетных трудовых мотиваций, которое дает опрошенным сотрудникам возможность расставить приоритеты в списке мотиваций, которые способствуют хорошей производительности труда. Этот список может содержать:

- высокий уровень жизни, гарантированный заработной платой;
- здоровый рабочий климат;
- надежное рабочее место;
- мирная работа с четко определенным техническим заданием;
- благодарность;
- престиж, удовольствие, удовлетворение;
- карьерные возможности;
- независимость;
- возможность реализовать себя как личность;
- хорошие санитарно-гигиенические условия.

Среди представленных вариантов респондент должен сам выбрать десять наиболее важных по его мнению. Далее каждый участник определяет количество петель для каждой схемы (максимальное значение схемы – 10 петель). Эти

данные для каждого из принципов суммированы. Вычисления позволяют ранжировать 10 выбранных моделей, чтобы определить их приоритет. Необходимо расставить приоритеты по мотивам профессиональной деятельности и выбрать в зависимости от них эффективные способы мотивации для разных групп сотрудников: по возрасту, полу, образованию, категории работы и т. д.

Дополнительно система мотивации может быть оценена экспертным методом. Метод экспертной оценки относится к одному из видов аналитических методов. Он известен не только как метод изучения системы мотивации на работе, но и как метод, основанный на рациональных аргументах и интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов. Суть метода экспертной оценки состоит в том, что только те, кто часто находится в непосредственном взаимодействии с ними, то есть коллеги и руководители, могут полностью изучить мотивацию экспертной профессиональной деятельности сотрудников организации [42].

Иногда бизнес-партнеры и клиенты привлекаются в роли экспертов. Частая практика, когда экспертная оценка мотивации сотрудника является одной из составляющих их общей оценки. Основным и наиболее часто используемым инструментом эксперта при проведении оценки является анкета. Эксперта необходимо специально подготовить и проверить, ведь от его качества во многом зависит надежность и достоверность результатов оценки сотрудников. Оценщики выражают свои результаты в свободной письменной или устной форме. Как вариант, некоторые специалисты предпочитают формализовать процедуру. Это можно сделать путем оценки, классификации или использования метода попарного сравнения. Следовательно, эффективное применение выводов, полученных экспертами, происходит только тогда, когда они видоизменяются в форме, пригодной для дальнейших исследований. Следовательно, достоверность собранных данных зависит от качества формализации и порядка интерпретации экспертных заключений. Используя этот метод, часто менеджеры сталкиваются с проблемой, что результаты, полученные в ходе оценивания, не всегда

оказываются правильными. Причина тому – расхождение во мнениях экспертов. Поэтому, прежде чем применять этот метод на практике, необходимо определить требования, которым должны соответствовать специалисты. Помимо специфических требований организации, важно соблюдать следующие требования:

- объективность оценки (эксперт должен продемонстрировать независимость во время процедуры оценки и беспристрастность по ее результатам);

- предварительная подготовка (экспертам необходимо изучить все детали следующей оценки, чтобы исключить возможные ошибки, которые могут повлиять на достоверность результатов);

- осведомленность (эксперт должен иметь базовую информацию об основных характеристиках профессиональной деятельности и рабочего поведения оцениваемого лица);

- морально-этические качества (при определении членов экспертной комиссии важно руководствоваться не только их компетенцией, но и уровнем честности, беспристрастности, ориентированностью на интересы организации).

Следовательно, управление трудовой мотивацией должно быть на вершине системы ценностей компании. Правильный выбор методов исследования мотивации обеспечивает эффективность целенаправленных усилий персонала для достижения целей организации. Изучение мотивационной системы методом экспертной оценки позволяет выявить потребности персонала организации и их влияние на эффективность текущей деятельности, что, как правило, отражает ситуацию в компании [40].

Благовременный и правильный анализ системы мотивации персонала организации, периодический анализ удовлетворенности сотрудников работой компании позволяет контролировать ситуацию.

1.3 Сравнительный анализ мотивации персонала на Российских и зарубежных предприятиях

Для изучения эффективных методов и инструментов мотивации, выявления лучших практик по рассматриваемому вопросу мы рассмотрим основные тенденции развития мотивации государственных служащих на примере некоторых стран.

Исследование системы мотивации персонала в Западной Европе показало, что она отличается широким спектром экономических инструментов, включая гибкую налоговую систему, стимулы для создания, разработки и запуска новых продуктов, обучение сотрудников и т. Д. В большинстве европейских компаний размер фондов облигаций зависит от роста продаж новых продуктов и их доли в общем объеме производства. Также существует тенденция индивидуализировать вознаграждение на основе оценки реальных заслуг сотрудника. Механизм индивидуализации охватывает как дифференциацию условий их занятости, так и оценку их работы непосредственно в процессе профессиональной деятельности. В большинстве развитых стран модели мотивации персонала имеют свои особенности, ориентированные на условия их рынка их страны, с учетом национальных особенностей и особенностей менталитета населения страны [24].

Одним из наиболее значимых мотивационных стимулов во всех странах составляет заработная плата. Вознаграждение имеет мотивационную функцию, которая всегда присутствует в оплате за выполненную работу. Также стоит отметить, что система оплаты труда в международной практике различается в зависимости от принятой в компании модели трудовой функции, поскольку это карьера и должность. Первый характеризуется низким уровнем заработной платы при солидном социальном пакете, второй – относительно высокой конкурентоспособной заработной платой на рынке труда и незначительным социальным пакетом [45].

На примере Японии, как одной из стран с карьерной моделью профессиональной деятельности, рассмотрим систему материальной мотивации персонала. Правила и принципы трудовой деятельности в Японии формировались веками. Среди них: уважение к старшим и начальству; исключительная

вежливость, которая помогает разрешать конфликты и налаживать стабильные служебные и иные отношения; поведение, основанное на традициях сообщества; чувство долга и ответственности перед семьей, обществом, бизнесом, коллегами как главное достоинство и главная характеристика национального характера; Осознание японцами себя как членов общей семьи в маленькой стране в целом; важная роль монархического института как фактора стабилизации общества; Японская привычка вносить изменения, сохраняя при этом основные ценности. В Японии сотрудники регулярно проходят обязательную ротацию и имеют возможность регулярно повышать (бесплатно) свою квалификацию, в том числе в крупных западных университетах. Компенсация за работу в Японии выплачивается в зависимости от присвоенного ему звания и разряда. В этом случае уровень оплаты труда определяется двумя показателями: градацией (категорией) определенной должности (квалификации) работника и уровнем, определяемым трудовым стажем работника. В структуре заработной платы сотрудников в Японии доля базовой заработной платы составляет 83 %, остальные 17 % представлены различными видами надбавок, а именно: надбавки, надбавка за работу в городе, за ведение домашнего хозяйства, сверхурочную работу, за работа по выходным, для работы в северных регионах, много «производственных» субсидий [46].

Японская модель мотивации сотрудников основана на коллективизме и характеризуется стремлением обеспечить идеологическую сплоченность компании. Считается, что компания – это «одна семья», и что все ее сотрудники должны самоотверженно трудиться на общее благо коллектива. У японских компаний есть набор льгот и услуг, которые каждая компания предоставляет своим сотрудникам. Это выходное пособие и пенсии, медицинские услуги, личное страхование, страхование от несчастных случаев на производстве, помощь в обучении членов семей работников компании и т. д. Вознаграждение сотрудников компании зависит от фактических результатов их работы и стажа работы, вознаграждение менеджеров зависит от результатов деятельности компании (так

называемая «переменная заработная плата»). Основными составляющими трудовой мотивации в Японии являются система непрерывного найма, неформальные межличностные отношения сотрудников, коллективизм на работе, текучесть кадров, корпоративная философия и трудовая этика. Все компоненты работают в комплексе, что повышает общую профессиональную активность сотрудников.

Toyota Motor создала собственный производственный персонал на отечественном заводе в Японии, работая на протяжении всей жизни и работая в кооперативном производственном секторе. Главная особенность Toyota Human Resource Management – система оплаты труда по выслуге лет. По мере роста заработной платы, в зависимости от стажа работы, уровень квалификации производственных рабочих на фирме постепенно повышается. Трудовой потенциал японского завода Toyota основан на развитии национального рынка труда, что способствовало повышению квалификации производственных рабочих. Система оплаты труда, основанная на результатах, побуждает производственных рабочих повышать свою квалификацию в сочетании с традиционной системой оплаты труда, основанной на выслуге лет, которая обеспечивает им безопасность работы. Большинство производственных рабочих выполняют кросс-функциональную работу, чтобы добиться максимальной производительности [47].

В отличие от Японии, сердце китайской предпринимательской корпоративной организации – это семейный бизнес. Китаец предпочитает вести собственный малый бизнес, чем высокопоставленный сотрудник крупной компании. Такой подход влияет на формирование системы мотивации труда, в которой нематериальные стимулы становятся основным стимулом [50].

Размер базовой зарплаты в китайских компаниях зависит от уровня образования, опыта работы сотрудника или просто контракта с персоналом. Награды вручаются за качественную работу, ценность которой определяется выручкой компании за текущий год. Медицинская страховка, расходы на транспорт и связь (телефон, мобильный телефон, Интернет), финансовая помощь

при покупке частной квартиры, образование или повышение квалификации – типичные компенсации в основных китайских компаниях. Также важно, чтобы сотрудники не платили налоги на ресурсы, полученные в качестве компенсации. Говоря об особенностях построения бизнеса в Китае, А. Оришев связывает это с особенностями китайского менталитета, в частности, с трудоголиком. «Трудолюбие китайцев проявляется и в такой особенности построения рабочего дня, что они предпочитают закончить работу сразу, не откладывая на более позднее время, как принято в Европе» [48].

Модели управления в Японии и Китае отличаются тем, что они успешно сочетают западный опыт управления с традиционными национальными особенностями.

Американская система мотивации направлена на максимальное стимулирование предпринимательства экономически активной части населения. Он основан на стремлении граждан к личному благополучию и экономическому процветанию для всей страны. Основанием для определения размера оплаты труда является перечень профессий и четко определенный уровень квалификации сотрудников, требуемый работодателем. [24, с. 88]. Для США характерно преобладание более позиционной системы стимулирования. В то же время следует отметить, что основные различия в системах стимулирования США и стран Западной Европы уменьшились [51]. Таким образом, средняя минимальная заработная плата рабочих по всему миру колеблется в пределах 5-10 долларов в час. Соединенные Штаты ввели минимальную заработную плату в 1938 году и сейчас составляют 8,8 долларов в час, или 18 526 долларов в год. [26].

Пример успешной мотивации сотрудников – компания McDonald's. Рестораны в этой сети работают по единой бизнес-модели, а простая и эффективная организация работы позволяет молодым и неопытным сотрудникам быстро найти свое место в коллективе.

Компания Apple считает своих сотрудников своим самым большим активом. В 2019 году количество сотрудников в компании составляло 132 тысячи человек.

Работа в Apple включает ряд других преимуществ: благотворительную поддержку и программы обучения, а также корпоративные скидки для сотрудников Apple.

В Microsoft работает более 110 000 человек по всему миру. Основные ценности компании – новшества, равные возможности, социальная ответственность, искусственный интеллект, защищенные информационные системы. Microsoft предоставляет своим сотрудникам множество услуг, от длительного оплачиваемого отпуска до добровольного медицинского страхования и оплаты услуг фитнес-клуба.

Другой пример – американская компания Tesla, которая предлагает гибкий график работы для инженеров и руководящего персонала. Сотрудники обязаны работать над результатом, который мотивирует их на достижение результата до окончания смены, указанной в графике работы.

В общем американская модель считается достаточно эффективной и широко применяется за пределами страны. Однако это часто компенсируется незаинтересованностью сотрудника в работе в долгосрочных интересах.

В Сингапуре компании содействуют благополучию не только своих сотрудников, но и их семей посредством здоровой социальной деятельности. Это множество мер, направленных на то, чтобы помочь сотрудникам и их семьям в их повседневной и развлекательной деятельности посредством программ скидок и мероприятий, пропагандирующих здоровый образ жизни. Все это дает возможность повысить моральный дух и мотивацию персонала, которая является относительно низкой и может быть легко использована в других странах [31]. Политика вознаграждения персонала в Сингапуре [4] следующая:

– «чистая» заработная плата без скрытых льгот, социальный пакет, например, бесплатное жилье, служебные автомобили, льготы. Монетизация всех льгот 60 % – фиксированная часть, 40 % – переменная часть вознаграждения в зависимости от эффективности деятельности. Продвижение на основе заработной платы и производительности: с бонусом за результат. Ежегодные обзоры заработной платы в частном и полугосударственном секторе уравнивающего рынка;

– Заработная плата высокопоставленных государственных служащих, политических кандидатов адаптирована к профессиям в частном секторе – банкиры, инженеры, бухгалтеры, юристы, сотрудники транснациональных корпораций, чтобы избежать риска полет мозгов и коррупция.

В сингапурских компаниях нет фиксированной стартовой зарплаты. Заработная плата зависит от:

– преобладающий рынок труда, например, рыночная ставка для аналогичной должности и заработная плата для кадрового резерва;

– профессиональные требования к тип и ответственность;

– профессиональные качества кандидата – например, профессиональный опыт, навыки.

В Великобритании концепция под названием «минимальная заработная плата» была введена в 2016 году. В отличие от официальной национальной минимальной заработной платы, установленной правительством, прожиточный минимум для работодателей является добровольным и предназначен для предоставления населению лучших гарантий «достойного» прожиточный минимум. [5] Прожиточный минимум имеет несколько принципиальных отличий. Во-первых, он учитывает разницу в стоимости жизни в Лондоне и других частях страны. В частности, минимальная почасовая оплата в Лондоне составляет 9,40 фунтов стерлингов, а в остальной части Великобритании – 8,25 фунтов стерлингов. Во-вторых, возрастной охват работников был расширен и теперь включает лиц в возрасте 18 лет и старше по сравнению с национальной минимальной заработной платой, которая распространяется на работников в возрасте 25 лет и старше. В-третьих, хотя и добровольно, но прожиточный минимум впервые используется в качестве основы в методике расчета прожиточного минимума, который определяется социологическими опросами как необходимое количество корзины товаров из данного региона для разных типов семей. В частности, учитывается стоимость таких категорий, как проживание, транспорт, здоровое питание и ряд более мелких повседневных расходов (подарки на день рождения и т. д.).

Немецкая модель трудовой мотивации сочетает в себе черты рыночной экономики и социальной защиты и основана на принципах справедливости. Минимальной гарантированной заработной платой считается размер заработной платы сотрудников и служебная заработная плата сотрудников. Бонусы выплачиваются за повышенную продуктивность и индивидуальные достижения. Большинство компаний в Германии реализуют крупные социальные программы для сотрудников, которые дополняют государственную систему социального обеспечения. Взносы на пенсионное страхование уплачиваются работодателем и работником на паритетной основе. Крупные компании, помимо медицинского страхования, предоставляют своим сотрудникам возможность пользоваться библиотеками, посещать различные культурные программы, учиться по интересам, заниматься спортом. [3, с. 34 – 41].

В Германии широко используется метод привлечения работников к управлению предприятием. Суть данного метода заключается в совместном участии сотрудников во встречах с общим руководством, существовании системы «сотрудник-директор» и создании производственных советов, которые полностью состоят из сотрудников. Это означает, что существует равное взаимодействие между руководящим персоналом и производственным.

При отборе кандидатов на должность проводятся тесты для оценки их способности освоить новую работу или повысить квалификацию. Американские компании используют сдельно-повременную оплату труда, бонусов, доплаты за обучение, опыт работы и тому подобное, чтобы мотивировать своих сотрудников. Около 61 % компаний используют оплату наличными с оплатой за результативность (PFP). Вознаграждение сотрудников за использование зависит от индивидуальных и групповых результатов. В компаниях, использующих PFP, производительность труда увеличивается с 5 % до 49 %, а доходы сотрудников с 3 % до 29 %, то есть сотрудники работают более эффективно, чтобы получить высокий доход. Чтобы обеспечить компанию квалифицированными кадрами, администрация уже несколько лет предлагает сотрудникам различные

направления повышения квалификации. По этой же причине корпорации и компании используют такую форму мотивации, как участие в уставном капитале, дифференцированное вознаграждение из прибыли для сотрудников, проработавших не менее года и т. Д.

Шведская модель мотивации на работе основана на принципах солидарной оплаты труда: равная оплата за одинаковую работу во всех компаниях одного сектора и сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой. Он направлен на сокращение неравенства в благосостоянии и экономического расслоения общества путем перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Такая политика ведет к структурной перестройке экономики, сокращению или убыточным предприятий.

Польская модель мотивации персонала прогнозирует повышение эффективности производства за счет ограничения доходов населения и предоставлении социальной помощи бедным. Появление данной модели мотивации вызвано необходимостью преодоления экономического кризиса и готовностью жителей страны пойти на определенные жертвы во имя будущих экономических и социальных достижений. Обратной стороной модели является «утечка мозгов», вызванная стремлением людей к определенным материальным благам сегодня, а не в будущем.

Опыт Российской Федерации по вопросам мотивации труда персонала по многим аспектам является схожим. Следовательно, в соответствии с главой 50 ТК РФ, региональный коэффициент следует рассчитывать исходя из следующих выплат:

- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсация (выплаты за работу в ночное время, сверхурочную работу, отпуск и т. д.);
- бонусы за производительность (бонусы, надбавки и повышение производительности, а также другие бонусы за производительность).

Другими словами, региональный коэффициент применяется ко всем трем основным компонентам заработной платы сотрудников, которые различаются по содержанию, назначению и основе расчета.

Анализ опыта зарубежных стран показывает, что в некоторых странах периодически проводится бенчмаркинг с уровнем оплаты труда рабочих в производственном (частном) секторе. Эта мера обеспечивает прозрачность и справедливость уровня оплаты труда государственных служащих по отношению к налогоплательщикам. Исходя из вышеизложенного, следует сказать, что основным методическим принципом использования международной практики мотивации персонала на работе является соблюдение традиционных компонентов и творческое применение лучших зарубежных мотивационных принципов и инструментов с последовательностью и контролем результатов.

Сравнение механизмов мотивации персонала предприятий зарубежных развитых стран с отечественными показало, что в России она неэффективна. Российских менеджеров в первую очередь определяет производительность труда. Утрата традиционных ценностей в мире труда, его престижа означает, что все больше и больше людей не видят реальных возможностей получения выгоды честным трудом и предпочитают другие способы обеспечения своего благополучия, как правило, неформальные и незаконные. Зарубежный опыт может стать надежным фундаментом для разработки собственных методов и инструментов мотивации персонала в компаниях нашей страны.

Выводы по разделу

Таким образом, изучение международного опыта мотивации персонала показывает, что каждая из существующих моделей имеет как преимущества, так и недостатки. Мировая практика управления персоналом в первую очередь направлена на формирование эффективной команды, которая благодаря высокому уровню мотивации и профессионализма достигает высоких результатов в работе.

Это определяет возможность выполнения заказов в отечественных компаниях с учетом многолетнего национального опыта и специфики политической и экономической ситуации в стране. Ориентация на зарубежные модели мотивации персонала также должна учитывать специфику деятельности компании и финансовые возможности.

2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

2.1 Общая характеристика предприятия АО «ЧРЗ «Полет»

Челябинский радиозавод «Полет» – стратегически специализированное предприятие Российской Федерации по производству высокотехнологичного радиооборудования для гражданской авиации и Министерства обороны. «Полет» - одна из крупнейших радиотехнологических компаний страны.

Строительство объекта началось в январе 1949 года, а 31 декабря 1952 года было установлено первое изделие «Сирень» (датчик местоположения MRM-48), которое должно было указывать фиксированные точки на земле при подъеме и спуске оборудованного самолета. с маркером радиоприемника. Затем наступил 31 декабря 1952 года – официальный юбилей радиозавода «Полет».

Сегодня ЧРЗ «Полет», вошедший в состав государственной радиотехнической компании, помогает в развитии другим компаниям Челябинской области. Полным ходом идет техническое перевооружение ЧРЗ: устанавливаются новые обрабатывающие центры, требующие высококвалифицированных рабочих, в основном инженеров, программистов и монтажников.

Миссия компании:

– завоевать устойчивое место на рынке РФ, СНГ и стран «третьего мира» по разработке, производству, продаже и сервисному обслуживанию радиотехнических средств управления воздушным движением, аппаратуры связи, товаров народного потребления, а также систем, комплексов и средств охраны государственной границы;

– предлагать продукцию высокого качества с низкими затратами, используя и развивая научно-производственный потенциал АО «ЧРЗ «Полет».

Завод производит радиолокационное навигационное оборудование и системы

посадки, которые установлены практически во всех аэропортах и во всех аэропортах Российской Федерации и стран бывшего СССР.

Основные направления производственной деятельности:

1. РЛС – разработка и серийное производство радиотехнических радиолокационных систем, в том числе основных средств управления воздушным движением в современном аэропорту - обзорных РЛС АОРЛ-1АС, АОРЛ-1АМ.

2. Радионавигация – разработка и серийное производство наземных навигационно-посадочных комплексов:

– оборудование системы посадочных радиомаяков для самолетов СП-90 и СП-2010, полностью соответствующее требованиям ИКАО для категорий I – III;

– оборудование радиосистем ближней навигации самолетов в разрезе азимутальных радиомаяков РМА-2010 и телеметрии РМД-2010.

3. Радиосвязь – производство аппаратуры передачи данных по защищенным выделенным каналам между специализированными вычислительными комплексами.

Сегодня на Челябинском радиозаводе совместно с научно-исследовательскими институтами НИИИТ-РТС и НИИИТ-РК разрабатывается и серийно производится следующее оборудование для управления воздушным движением:

– аэродромные обзорные первично-вторичные радиолокаторы серии «Экран» (АОРЛ), поддерживающие режимы «УВД» и «RBS»;

– радиотехнические Системы Ближней Навигации (РСБН), в том числе с международным форматом сигналов VOR/DME;

– инструментальные системы посадки серии СП-90;

– радиомаяки приводные и маркерные;

– автоматические радиопеленгаторы.

АО ЧРЗ «Полет» также предлагает следующие услуги:

– исследование местоположения оборудования и систем управления воздушным движением (УВД);

– комплексное планирование размещения радиостанций УВД в аэропорту;

- поставка нового современного оборудования, полностью соответствующего самым высоким гражданским и военным стандартам;
- монтаж, настройка и пусконаладочные работы устройств УВД;
- обучение и переподготовка технического персонала на заводе или на объекте;
- гарантийное и послегарантийное обслуживание на различных условиях, согласованных с заказчиком.

В таблице 2.1 приведены основные элементы, характеризующие предприятие

Таблица 2.1 – Краткая характеристика организации

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Акционерное общество «Челябинский радиозавод «Полет», АО «ЧРЗ «Полет»
2. Организационно-правовая форма	акционерное общество
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Тернопольская, д. 6
4. Дата создания организации	1952
5. Описание миссии организации	завоевать устойчивое место на мировом рынке приборостроения
6. Отрасль хозяйственной деятельности	приборостроение
7. Основные виды деятельности	производство радиолокационное навигационное оборудование
8. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг	1816,9 млн. руб.
9. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	100
10. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	отсутствуют
11. Среднесписочная численность персонала, чел.	4521

В таблице 2.2 представлены основные экономические показатели деятельности предприятия.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателей	Значения	Абсолютный прирост	Темп роста, %
--------------------------	----------	--------------------	---------------

Продолжение таблицы 2.2

	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Выручка, млн. руб.	1871,2	1755	1816,9	61,9	-54,3	103,53	97,10
Расходы, млн. руб.	1680,42	1491,5	1546,58	55,08	-133,84	103,69	92,04
Прибыль от продаж, млн. руб.	190,78	263,5	270,32	6,82	79,54	102,59	141,69
Чистая прибыль, млн. руб.	34,9	82,2	85,6	3,4	50,7	104,14	245,27
Собственный капитал, млн. руб.	286,28	340,5	359,9	19,4	73,62	105,70	125,72
Совокупный капитал, тыс. руб.	2591,2	2943,3	3012,3	69	421,1	102,34	116,25
Оборотный капитал, тыс. руб.	1840,6	2199,7	2259,8	60,1	419,2	102,73	122,78
Численность, чел.	4311	4425	4521	96	210	102,17	104,87
Производительность труда, тыс.руб./чел	434,05	396,61	401,88	5,27	-32,17	101,33	92,59
Рентабельность продаж, %	1,87	4,68	4,71	0,03	2,85	100,59	252,60
Рентабельность собственного капитала, %	12,19	24,14	23,78	-0,36	11,59	98,52	195,10
Рентабельность активов, %	1,35	2,79	2,84	0,05	1,49	101,75	210,98
Среднемесячная оплата труда руб.	29854	32161	37587	5426	7733	116,87	125,90
Оборачиваемость оборотных активов, об	1,017	0,798	0,804	0,006	-0,213	100,77	79,09
Коэффициент финансовой устойчивости, %	11,05	11,57	11,95	0,38	0,90	103,28	108,14
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	0,80	0,85	0,85	0,01	0,05	100,81	106,69

Выручка в 2020 году составила 1816,9 млн. руб., что на 103,53 % выше, чем в 2019 году, при этом к уровню 2018 года выручка сократился на 2,9 % Расходы растут немного быстрее, так рост к уровню 2019 года составил 103,69 %, в сравнении с 2018 годом расходы сократились на 7,96 %. Прибыль от продаж в 2020 году составила 270,32 млн. руб., в сравнении с 2019 годом показатель увеличился на 102,59 %, рост к уровню 2018 году составил 141,69 %.

Среднесписочная численность в 2020 году увеличилась на 96 человек к уровню 2019 года и составила 4521 человек. Среднемесячная заработная плата выросла на 125,9 % в сравнении с 2018 годом.

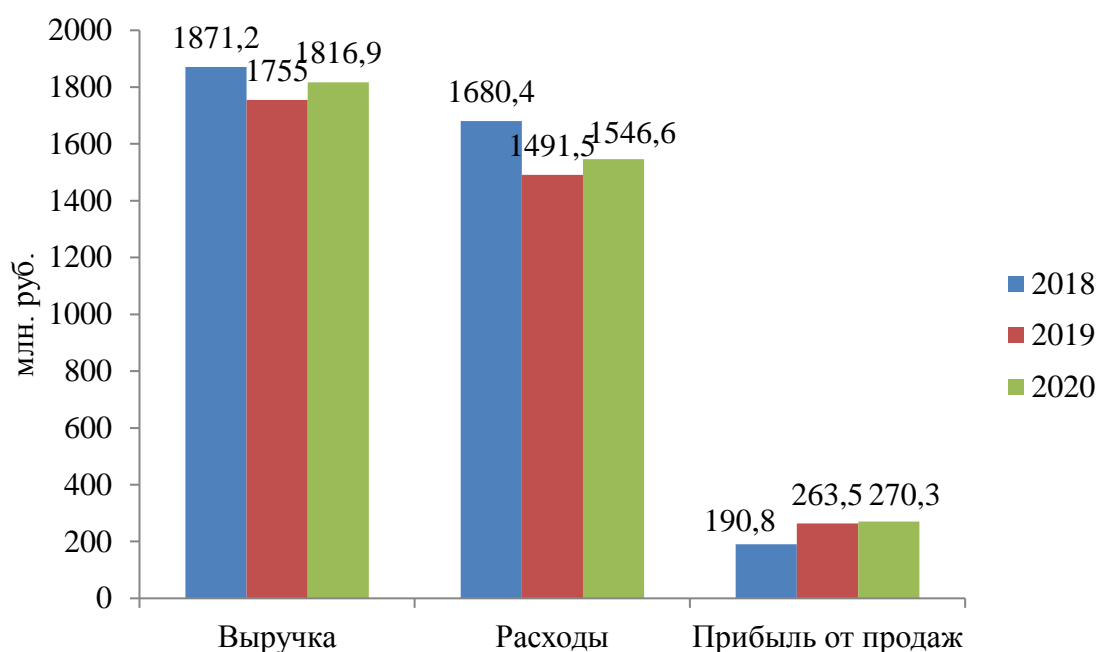


Рисунок 2.1 – Динамика финансовых результатов

Собственный капитал предприятия вырос на 19,4 тыс. руб. к уровню прошлого года и составил 359,9 млн. руб. Совокупный капитал предприятия вырос на 69 млн. руб. к уровню прошлого года и составил 3012,3 млн. руб. Оборотный капитал составляет в 2020 году 2259,8 млн. руб., что на 60,1 млн. руб. больше чем в 2019 году.

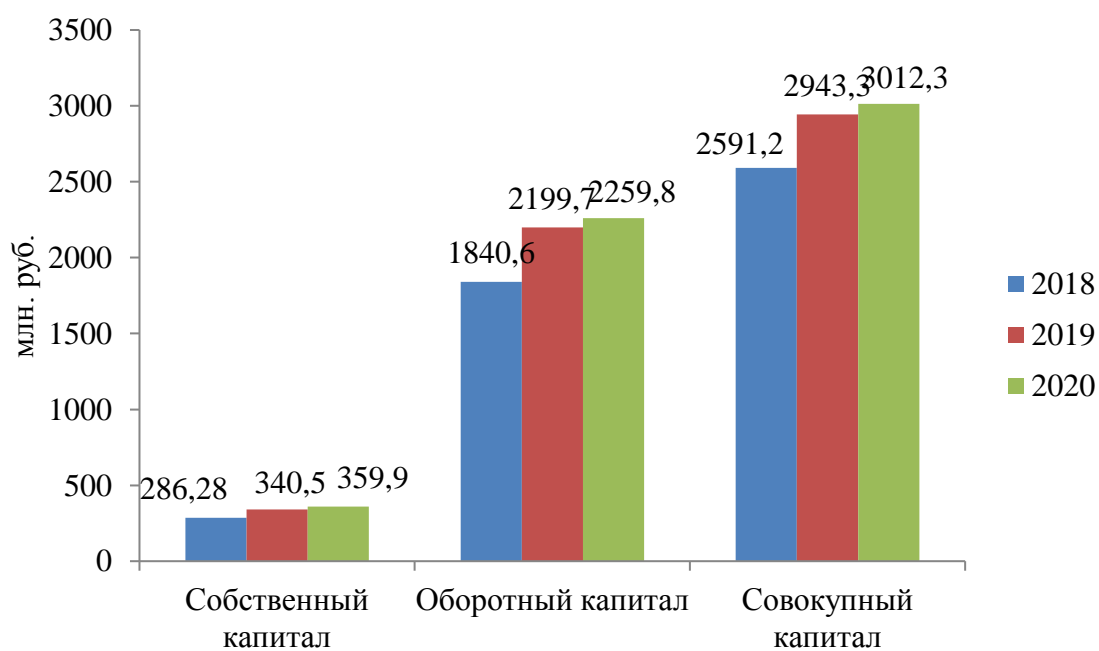


Рисунок 2.2 – Динамика капитала

Производительность труда в 2020 году составила 402,88 тыс. руб. на человека, в сравнении с 2018 годом произошло сокращение показателя на 32,17 тыс. руб., темп снижения показателя 7,41 %.

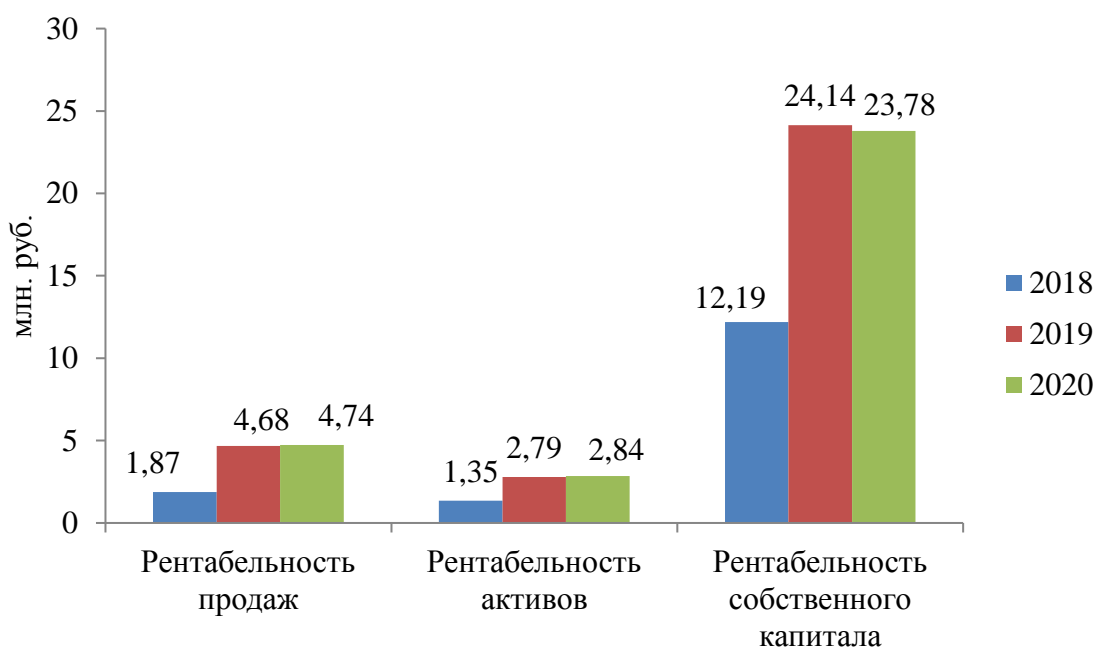


Рисунок 2.3 – Динамика показателей рентабельности

Рентабельность продаж в 2020 году составила 4,71 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 2,85 %, при этом в сравнении с 2019 годом показатель вырос на 0,03 %. Рентабельность собственного капитала в 2020 году составила 23,78 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 11,59 %, в сравнении с 2019 годом показатель сократился на 0,36 %. Рентабельность активов в 2020 году составила 2,84 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 1,49 %, в сравнении с 2019 годом показатель вырос на 0,05 %.

Оборачиваемость оборотных активов в 2020 году составила 0,804 оборота, в сравнении с 2018 годом показатель снизился на 0,213 оборота. Коэффициент финансовой устойчивости вырос с 11,05 % в 2018 году до 11,95 % в 2020 году. Коэффициент текущей ликвидности находится ниже допустимых границах и в 2020 году составляет 0,85 ед.

Из проведенного анализа видно, что несмотря на работу в условиях пандемии в 2020 году деятельность предприятия стала более активной, что выражается в

росте выручки, чистой прибыли и собственного капитала относительно 2019 года.

На деятельность предприятия оказывают значительное влияние некоторые факторы, рассмотрим их более подробно с помощью моделей 7С, SNW и SWOT – анализа.

Внешняя среда для развития города активно меняется, что предъявляет особые требования к «активному» содержанию стратегий развития фирмы. Эти требования обусловлены необходимостью приспособления соответствующих стратегий к изменениям внешней среды. Этот процесс известен как адаптация стратегии. Для реализации подобной адаптации к реалиям внешнего окружения необходимо выполнить анализ внешней среды.

Изменения характеристик внешней среды можно подразделять на социологические, технологические, экономические и политические группы STEP-факторов:

- социологические факторы учитывают изменения в обществе, изменения социальных традиций или поведения, возраст населения и т.п.;
- технологические факторы учитывают достижения в области информационных технологий и телекоммуникаций, технологические усовершенствования и открытия;
- экономические факторы связаны с уровнем экономического развития;
- политические факторы учитывают политическую обстановку в обществе, его политизированность, степень политической стабильности.

STEP-анализ заключается в исследовании относительной важности STEP-факторов по отношению к объекту исследования, то есть по отношению к АО «ЧРЗ «Полет» и к его развитию.

Основой для анализа стали результаты анкетирования по наиболее значимым вопросам социального, технологического, экономического и политического характера. В качестве экспертов, отвечающих на вопросы анкеты, выступали специалисты ОАО «ЧРЗ Полет». Общее количество респондентов – 15 человек. Экспертам предлагалось осуществить ранжирование факторов в каждой группе,

исходя из степени влияния (важности) каждого из них на развитие АО «ЧРЗ «Полет». Таким образом, наиболее значимому в группе присваивался ранг «1», наименее значимому – ранг, совпадающий с количеством факторов в соответствующей группе.

В последние годы в обществе и государстве произошли значительные изменения, которые в совокупности являются факторами, влияющими на все социальные системы, особенно на образование. Без учета этих движущих сил изменений трудно дать реалистичное определение ситуации, чтобы заложить основу для следующего этапа развития.

Ниже в таблице 2.3 приводятся итоги STEP-анализа по отношению к развитию АО «ЧРЗ «Полет».

Таблица 2.3 – STEP-анализ АО «ЧРЗ «Полет»

Факторы STEP-анализа	Вес фактора	Бальная оценка фактора,	Расчет влияния фактора
		«+» - положительное влияние	
		«-» – отрицательное влияние	
Социальные			
1.Жизненный уровень	0,18	4	0,72
2.Уровень образования	0,15	4	0,6
3.Общественные ценности и мораль	0,1	1	0,1
4.Социальная стратификация общества	0,05	-3	-0,15
5.Население, демография	0,13	-2	-0,26
6.Влияние на общество социальных групп	0,1	-2	-0,2
7.Межнациональные отношения	0,11	3	0,33
8.Соотношение городского и сельского населения	0,08	-4	-0,32
9.Миграция населения	0,1	-1	-0,1
Итого по социальным факторам	1		0,72
Технологические			
10.Подготовка специалистов	0,25	4	1
11.Общий уровень технического развития	0,15	3	0,45
12.Инновационный потенциал и его использование	0,15	-2	-0,3
13.Развитие конкурентных технологий	0,2	-2	-0,4
14.Ресурсосберегающие технологии	0,15	-3	-0,45
15.Глобальные информационные технологии	0,1	3	0,3
Итого по технологическим факторам	1		0,6
Экономические			
16.Покупательская способность населения	0,2	5	1
17.Налоговая политика	0,1	3	0,3
18.Уровень инфляции в стране	0,07	-1	-0,07
19.Динамика экономического роста	0,08	2	0,16

Продолжение таблицы 2.3

Факторы STEP-анализа	Вес фактора	Бальная оценка фактора	Расчет влияния фактора
20.Кредитная политика государства	0,09	2	0,18
21.Мировые цены на энергоносители	0,11	-3	-0,33
22.Изменения в издержках (себестоимости продукции)	0,2	2	0,4
23.Источники сырья и материалов	0,15	-3	-0,45
Итого по экономическим факторам	1		1,19
Политические			
24.Влияние администрации области и губернатора	0,17	2	0,34
25.Эффективность работы законодательной власти	0,17	2	0,34
26.Внутриполитическая обстановка в государстве	0,17	2	0,34
27.Поляризация политических симпатий населения	0,17	-1	-0,17
28.Политические конфликты	0,16	-1	-0,16
29.Международная обстановка	0,16	-1	-0,16
Итого по политическим факторам	1		0,53

На рисунке 2.4 представлен профиль внешней среды предприятия.

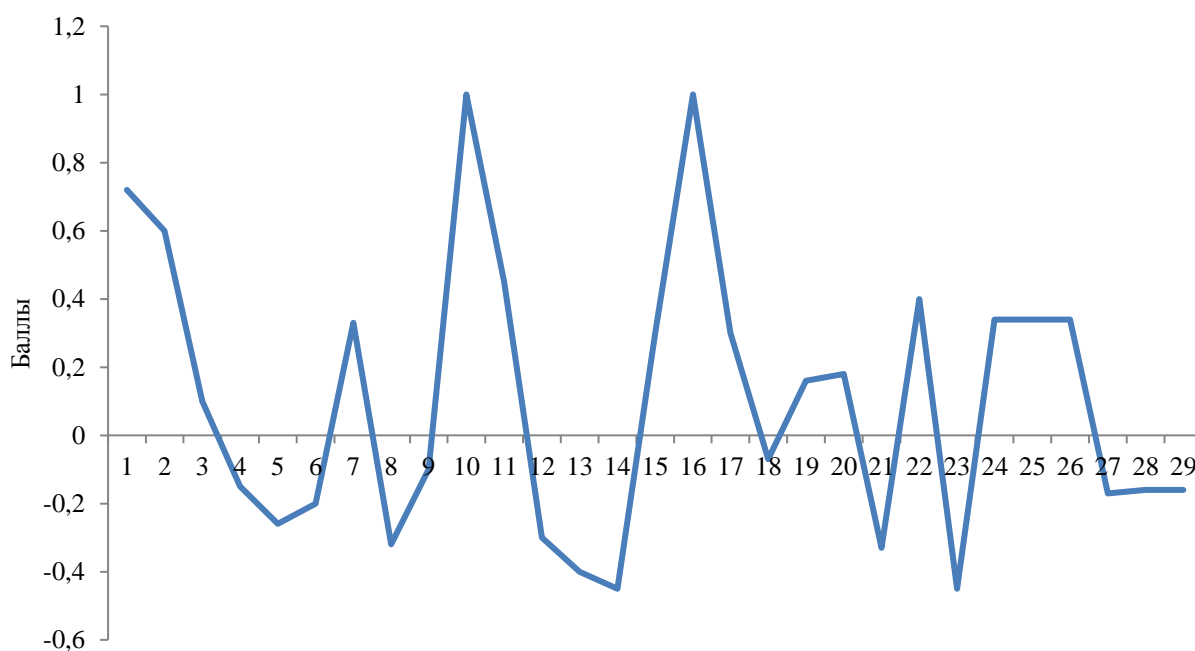


Рисунок 2.4 – Профиль внешней среды АО «ЧРЗ Полет»

Как видно из таблицы 2.6 на развитие АО «ЧРЗ «Полет» оказывают влияние различные факторы.

Макросреда – это самый внешний слой элементов, наиболее удаленных от самой компании, которые тем или иным образом влияют на компанию, не влияя напрямую на ее текущие операции. Рассмотрим компоненты среды косвенного воздействия исследуемой компании:

1. Технологические факторы – внедрение ноу-хау позволяет ускорить рабочий процесс в типографии и создать дополнительное конкурентное преимущество.

Внедрение нового оборудования позволило на порядок увеличить скорость обслуживания клиентов и улучшить его качество. Развитие технологий и новых форматов производства графической продукции в нашем городе будет и дальше развиваться.

2. Социокультурные факторы – уровень доходов населения, безработица, рождаемость и количественный уровень состава семьи.

Защита от безработицы влияет на социальную удовлетворенность сотрудников компании, что способствует повышению эффективности труда. Уровень рождаемости также имеет значение, но это долгосрочный фактор, который необходимо прогнозировать на ближайшие десятилетия. Увеличился средний возраст населения, то есть увеличился процент лиц предпенсионного и пенсионного возраста, поэтому АО «ЧРЗ «Полет» больше внимания уделяет сотрудникам, которые необходимы этой категории людей.

3. Экономические факторы – наиболее важными из них являются:

– цены на энергоносители – рост цен увеличит стоимость доставки аналогичной продукции из других регионов, что сделает продукцию местных типографий более конкурентоспособной;

– банковские процентные ставки, которые имеют тенденцию к росту, здесь почти все на равных условиях, потому что условия кредитования одинаковые;

– спад негативно сказывается на исследуемом предприятии и экономике страны в целом;

– показатель инфляции в настоящее время нестабилен, и в соотношении основных валют к рублю, также виден отрицательный баланс что негативно отражается на деятельности фирмы.

4. Политические факторы – не стоит опасаться кардинальных изменений политических взглядов федеральных властей в ближайшее время. Политика высшего руководства страны направлена на поддержку малого и среднего

бизнеса, государство заявляет о своей лояльности предпринимательству в будущем. Что касается местного самоуправления, то оно всячески поддерживает малый бизнес, и Челябинск является благоприятной площадкой для развития этого вида деятельности.

Внешняя среда не поддается контролю со стороны фирмы и ее поведение не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью, в связи с этим нужно провести анализ внутренней среды, которая в свою очередь в большей степени поддается изменениям со стороны организации, способствующим воздвижению барьеров перед негативными импульсами внешней среды.

Далее составим таблицу 7с Маккинзи. Данная модель анализирует 7 основных элементов микросреды организации, помогает улучшить внутренние бизнес-процессы организации любого размера, повысить продуктивность предприятия, спрогнозировать возможные последствия запланированных изменений в организационной структуре, правильно связать отделы и провести связей, определяют наилучший способ реализации стратегии развития компании.

Вся информация необходимая для составления данной модели находится в корпоративном кодексе АО «ЧРЗ «Полет».

Стратегия. Под стратегией подразумеваются цели организации. Цели АО «ЧРЗ «Полет» в обеспечении надежных и бесперебойных поставок продукции, в уменьшении количества инцидентов и аварий на эксплуатируемом оборудовании, а также обеспечение работникам здоровых и безопасных условий труда.

Структура. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. Структура АО «ЧРЗ «Полет» представляет собой следующее: во главе организации находится Генеральный директор, непосредственно ему подчиняются главный инженер, заместитель начальника, администрация Управления, диспетчерская служба, инженер по ГО и ЧС, инженер по корпоративной защите, группа организации, нормирования труда и экономического анализа, учетно-контрольная группа.

В подчинении у главного инженера находятся группа по охране труда, служба АиМ, служба ЭВС, служба связи, линейно-эксплуатационная служба, группа ОПиЛК, ремонтно-эксплуатационный пункт и автотранспортное хозяйство.

Система управления. Предприятие имеет небольшие проблемы в управлении персоналом, а именно в системе подбора инженерно-технического персонала. Проблема заключается в том, что у предприятия отсутствует этап тестирования при подборе персонала в АО «ЧРЗ «Полет» (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела, в котором открыта вакансия).

Еще одна проблема с подбором персонала в АО «ЧРЗ «Полет» – отсутствие четко разработанных критериев относительно требований должности. Специалист по персоналу руководствуется своим представлением о будущем сотруднике, поскольку в организации нет продуманного портрета идеального сотрудника. Так же не эффективно использует возможность заполнения вакансии внутренними ресурсами, а именно сотрудниками, имеющими профильное образование, но не работающими на инженерных должностях. В следствии текучести кадров, составляющих категорию «приезжих» работников, предприятие «теряет время» и несет убыток от затраченных расходов на обустройства данной категории сотрудников (оплата переезда к месту работы, проживание, обучение смежных специальностей).

Состав персонала. На 31 декабря 2020 года численность работников АО «ЧРЗ «Полет» составила 4565 человека. Руководители – 3,3 %, специалисты и инженерно-технического персонала – 13,09 %, рабочие – 83,61 %. Из них 40,81 % – женщины.

Сумма навыков. Предприятие ценит в своих сотрудниках:

- профессионализм – основательные и многосторонние познания согласно профессии; высокую компетентность;
- способность создавать взаимоотношения с партнерами и сотрудниками;
- обладание смежными профессиями и присутствие познаний в смежных сферах;

- предприимчивость – умение представлять новейшие комбинация и мысли; желание к самосовершенствованию;
- стремление и умение взять на себя ответственность;
- представление особенности деятельность в компании и способность удерживать секретность данных;
- корпоративное поведение - верность и преданность компании.

Система ценностей. Формирование долгосрочных целей, связанных с общей стратегией АО «ЧРЗ «Полет». Разъяснение другим работникам целей предприятия, направления деятельности и стратегических целей АО «ЧРЗ «Полет». Мотивация работников на достижение этих целей.

Исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны АО «ЧРЗ «Полет». К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, стратегию, направленную на улучшение условий для работы персонала, а также ценности и структуру компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей.



Рисунок 2.5 – Модель 7с Маккинси для АО «ЧРЗ «Полет»

Однако слабой стороной является неэффективное использование кадрового резерва, а также временные и финансовые затраты от подбора ИТР. На основе результатов анализа всей микросреды организации, можно выявить ее слабые и сильные стороны, чтобы определить ключевые особенности компании и исключить потери из-за влияния слабых мест.

Для этого в Таблице 2.4 приведен SNW – анализ.

Таблица 2.4 – SNW анализ

Факторы	Оценка						
	S			N	W		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
1. Система планирования		VX					
2. Стратегия развития предприятия		VX					
Кадры							
3. Система обучения		X		V			
4. Система подбора		X			V		
5. Система отбора		X			V		
6. Система мотивации			VX				
7. Текучесть кадров		X	V				
8. Квалификация персонала		X	V				
9. Организационная структура		X	V				
10. Состояние охраны труда	VX						
11. Численность персонала				V			
12. Корпоративная культура				V			
13. Имидж организации	VX						
14. Репутация работодателя			VX				
15. Территориальное расположение						V	
Производство							
16. Производственные площади			VX				
17. Уровень технической оснащенности			VX				
Финансы							
18. Финансовая устойчивость предприятия			VX				
19. Заработанная плата			X	V			

V-имеющееся; X-желаемое

Проведя SNW анализ, мы видим, что компания имеет ряд сильных сторон. Сильные стороны: репутация как работодателя, корпоративная культура, сила бренда, репутация, компетентность квалификация персонала, мотивация персонала. У компании есть стратегические цели, а также предпринимаются действия для их достижения. С успехом налажено и техническая оснащенность. Слабые стороны: текучесть кадров, инновации в области управления

организацией, подбор персонала, оценка персонала. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система подбора персонала. Необходимо пересмотреть подходы к данной системе.

Проанализировав слабые и сильные стороны, с помощью SNW-анализа, и анализа внешней среды организации, PEST-анализа, БКГ-анализа, анализа 5 сил Портера и 7С Маккинси, логично сделать модифицированный SWOT- анализ, для выявления основных общих стратегий компании, которые она должна раскрыть и для выявления причин эффективной и неэффективной работы компании, а также для определения направления будущих действий.

Для выявления факторов, влияющих на деятельность предприятия со стороны внутренней и внешней среды, проведем SWOT–анализ АО «ЧРЗ «Полет».

SWOT–анализ АО «ЧРЗ «Полет» представлен в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ АО «ЧРЗ «Полет»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Наличие постоянных клиентов; - Сертифицированная продукция и система менеджмента качества; - Высокий технологический уровень производства; - эффективность организационной и управленческой структуры; - Соответствие продукции европейским стандартам; - произведена выплата материальной помощи сотрудникам; - Стабильная команда инженеров и техников. - подготовка и переподготовка технических кадров; - Реализация мероприятий по улучшению условий труда. 	<ul style="list-style-type: none"> Удаленность от поставщиков необходимых для производства материалов и комплектующих (ближнее и дальнее зарубежье); - Высокая стоимость материалов и комплектующих; - высокая цена предоставляемых услуг; - слабая маркетинговая политика; - Задержка в выполнении работы
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - перспективный сектор экономики в развитии; - высокий и стабильный спрос; - рост бизнеса; - Политическая стабильность; - рост благосостояния отдельных категорий организаций; - применение новых технологий; - Пунктуальность доставки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень конкуренции - Низкая покупательная способность - Ограниченная возможность получения кредита в коммерческом банке - Нестабильный обменный курс - Недостаточно проработанная политика в области внедрения новых технологий.

Для SWOT-анализа «ЧРЗ «Полет» мы использовали данные различных отделов предприятия, а именно экономического, финансового, закупочного, кадрового и других отделов.

Таблица 2.6 – Итоговая матрица SWOT-анализа АО «ЧРЗ «Полет»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Благодаря расширяющемуся сектору экономики, большей лояльности клиентов и большому благосостоянию можно поддерживать высокий уровень обслуживания клиентов, качество работы для существующих клиентов, привлекать новых клиентов, а также признавать потребности повторяющихся клиентов и предоставление новых качественных услуг VIP-клиентам.</p>	<p>Основная угроза - высокая конкуренция. Достаточный опыт работы на рынке, развитие системы скидок, бонусов и внедрение системы послегарантийного обслуживания позволит противостоять действиям конкурентов и сохранить долю рынка, необходимую для стабильного финансового состояния; разработка конкурентной программы для эффективного обслуживания наиболее прибыльных клиентов (объектов); предоставление комплексных услуг; освоение новых прибыльных сегментов рынка, возможно, в других регионах.</p> <p>Расширение и стандартизация ассортимента позволит компании выйти на российский рынок и завоевать часть зарубежного рынка.</p>
		<p>Наличие соответствующих справок позволяет действовать в рамках действующего законодательства.</p> <p>Чтобы конкурентная стратегия была эффективной, необходимо организовать маркетинговые услуги на современном уровне, разработать новые рекламные кампании и провести тщательное исследование рынка.</p> <p>Компания также должна привлекать высококвалифицированных специалистов.</p>
Слабые стороны	<p>Чтобы ограничить влияние слабых мест, при имеющихся возможностях можно использовать не только зарубежные материалы и компоненты, но и отечественные, то есть необходим более тщательный поиск поставщиков; разработать систему гибких тарифов на услуги для различных сегментов рынка; разработать меры по снижению цен с использованием материалов и комплектующих разных производителей для разных групп населения; разработать эффективную ценовую политику.</p>	<p>Реорганизация отдела маркетинга для проведения маркетинговых исследований.</p> <p>Разработка эффективной рекламы.</p> <p>Привлечение не только частных клиентов, но и организаций.</p>

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, сильных и слабых сторон АО «ЧРЗ «Полет» для целей анализа окружающей среды может применяться метод составления ее профиля. Этот метод удобно использовать для отдельного заполнения профиля макросреды, ближайшего окружения и внутреннего окружения. Используя метод составления профиля окружающей среды, можно

оценить относительную важность для организации отдельных факторов окружающей среды.

2.2 Кадровый аудит АО «ЧРЗ «Полет»

Управление персоналом возложено на отдел кадров. В отделе кадров предусмотрены следующие группы:

- группа делопроизводства по учету кадров,
- группа по развитию персонала,
- группа по формированию штатной численности,
- группа по мотивации персонала.

В таблице 2.7 представлена матрица распределения функций среди сотрудников кадрового подразделения.

Таблица 2.7 – Матрица распределения функций среди сотрудников кадрового подразделения

№ п/п	Наименование функции управления персоналом	Начальник отдела	Сотрудники отдела			
			группа делопроизводства по учету кадров	группа по развитию персонала	группа по формированию штатной численности	группа по мотивации персонала
1	Разработка кадровой политики	Ц, Р	П, И	У	У	С
2	Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах	Ц, Р	У	У	И, П	У
3	Комплектование предприятия кадрами	Ц, Р	У	У, Р	И, П	У
4	Учет личного состава	Ц, Р	И, П	И, П	И, П	И, П
5	Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров	Ц, Р	У	И, П	С	И, П

Продолжение таблицы 2.7

6	Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям	Ц, Р	У	И, П	С	И, П
7	Аттестация	Ц, Р	У	И, П	С	С
8	Контроль за состоянием трудовой дисциплины	Ц, Р	И, П	С	С	И, П
9	Развитие персонала	Ц, Р	С	И, П	С	С

Обозначение операций управления по функциям: Ц – постановка цели, формулирование задачи; У – участие, сбор данных, информирование; П – подготовка решения, сбор данных, расчеты; С – согласование; Р – принятие решения, утверждение, координация, контроль; И – исполнение.

Далее проведем анализ структуры персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ». В таблице 2.8 представлена структура персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.8 – Гендерная структура персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Категории работников	2018		2019		2020		Отклонение 2020 года к 2018 году	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Мужчины	2859	66,32	2757	62,31	2676	59,19	-183	93,60
Женщины	1452	33,68	1668	37,69	1845	40,81	393	127,07
Итого	4311	100	4425	100	4521	100	210	104,87

Графическая интерпретация данных таблицы 2.8 представлена на рисунке 2.6.

Анализ структуры персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» по гендерному признаку позволяет также, если структура имеет сильную "деформацию", выявить ее особенности. На предприятии работает 2676 мужчин (или 59,19 % от всей численности работников предприятия) и 1845 женщины (или 40,81 % от всей численности работников). Распределение персонала по гендерному признаку обуславливается специфической деятельностью предприятия. На данном предприятии преобладает мужской труд связанный с большими физическими нагрузками, которые для женщин будут тяжелыми.

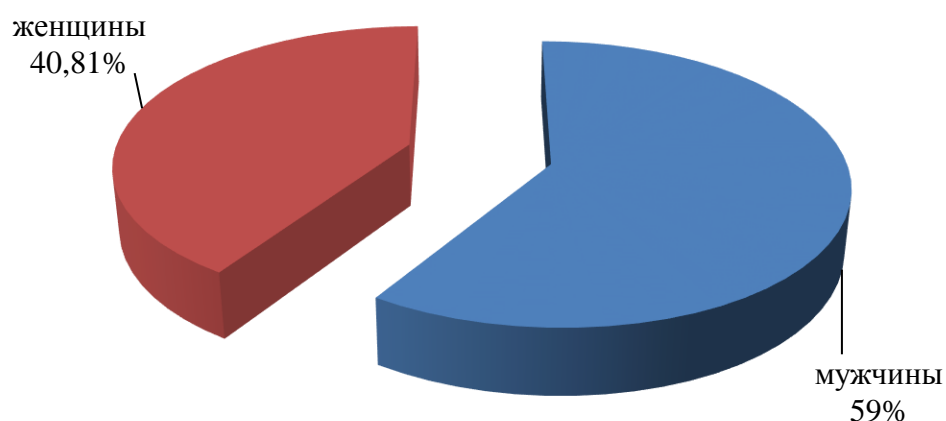


Рисунок 2.6 – Гендерная структура персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» за 2020 год

Оптимальным критерием кадровой структуры является соответствие между численностью сотрудников различных групп должностей и объемом работы. По характеру рабочих функций персонал делится на руководителей, специалистов, служащих и рабочих [11, с.98]. В таблице 2.9 представлена структура персонала по функциональным обязанностям.

Таблица 2.9 – Функциональная структура работников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение 2020 года к 2018 году	
	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	чел	%
Численность работников, чел.	4311	100	4425	100	4521	100	210	104,87
в том числе								
административно управленческий персонал	129	2,99	136	3,07	149	3,30	20	115,50
производственный персонал	3661	84,92	3710	83,84	3780	83,61	119	103,25
специалисты	521	12,09	579	13,08	592	13,09	71	113,63

Графическая интерпретация данных таблицы 2.9 представлена на рисунке 2.7.

Наибольший дельный вес занимает категория рабочих, но в течении трех лет, она незначительно сократилась, а категория специалистов выросла. При этом численность руководителей выросла на 20 человека к уровню 2018 года,

количество специалистов выросло на 71 человека, количество рабочих выросло на 119 человек.

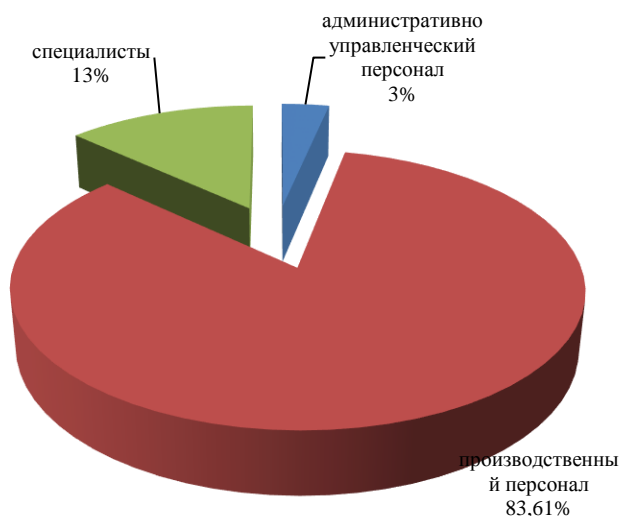


Рисунок 2.7 – Функциональная структура работников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» за 2020 год

В таблице 2.8 представлены соотношения основных групп персонала.

Таблица 2.8 – Соотношение основных групп персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 года к 2018 году	
				абсолют.	относит.
Производственный персонал на одного непромышленного работника	5,63	5,19	5,10	-0,53	90,57
Производственный персонал на одного работника административно – управленческого персонала	28,38	27,28	25,37	-3,01	89,39
Доля административного персонала в общей численности персонала, %	2,99	3,07	3,30	0,30	110,14

Графическая интерпретация данных таблицы 2.8 представлена на рисунке 2.8.

В 2020 году на одного непромышленного работника приходится 5,1 человека производственного персонала, в сравнении с 2018 годом показатель сократился на 0,53 чел. На одного управленца в 2020 году приходилось 25,37 человек, сокращение к уровню 2018 года составило 3,01 человек. Доля административно-управленческого персонала выросла с 2,99 % до 3,30 %. По данным видно, что в 2020 году на одного непромышленного работника приходится на 0,53 человека меньше, чем в 2018 году. Также сократилось количество человек на одного управленца.

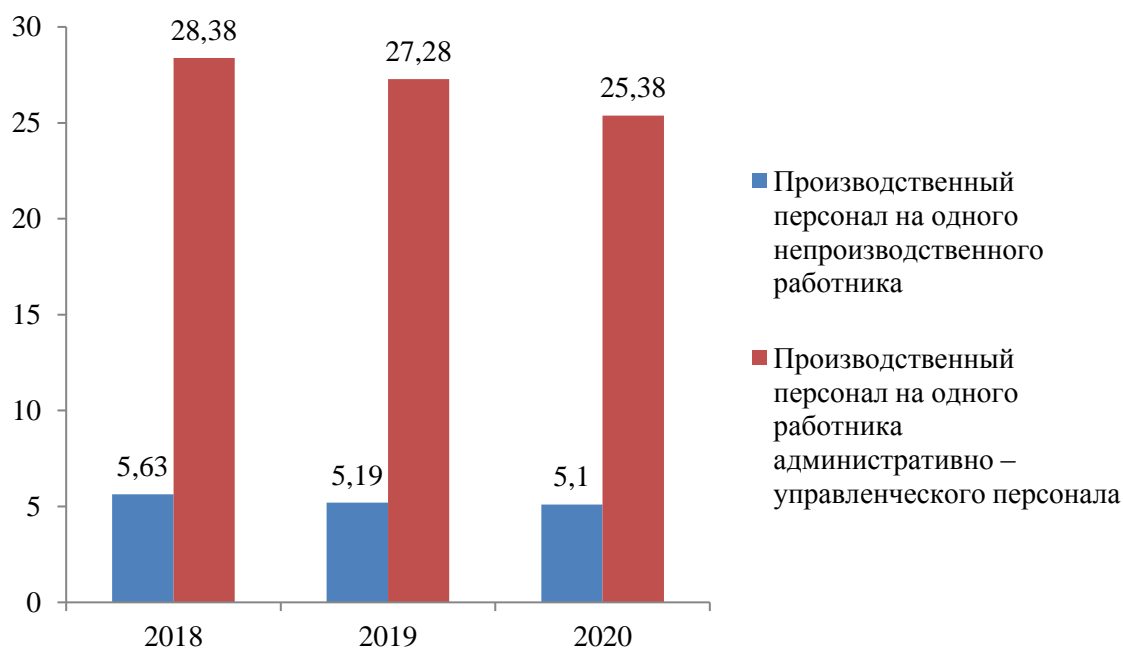


Рисунок 2.8 – Соотношение основных групп персонала АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Заметное нарушение в возрастной пирамиде-структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри учреждения и создать серьезные проблемы найма рабочей силы. Найм на работу немолодых людей тормозит бизнес–процесс учреждения, если не прибегать к «увольнениям», порождающим проблемы [12, с.118]. Обзор возрастной структуры работников предприятия всегда представляет значительный интерес.

Рассмотрим возрастную структуру сотрудников учреждения в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Возрастная структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонение 2020 года к 2018 году	
	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	абсолют	относит.
До 30 лет	854	19,81	869	19,64	892	19,73	38	104,45
От 31 до 40 лет	1255	29,11	1342	30,33	1536	33,97	281	122,39
От 41 до 50 лет	1499	34,77	1556	35,16	1859	41,12	360	124,02
Свыше 50 лет	703	16,31	658	14,87	234	5,18	-469	33,29
Всего	4311	100,00	4425	100,00	4521	100,00	210	104,87

Графическая интерпретация данных таблицы 2.9 представлена на рисунке 2.9.

Из результатов таблицы видно, что предприятие наращивает свой потенциал, как численный, так и экономический, так увеличение численности говорит о расширении предприятия. Можно также выявить динамику роста среди числа сотрудников молодежи. Их численность в 2020 году в сравнении с 2018 годом увеличилась на 38 человек, в возрастной структуре их доля сократилась с 19,81 % в 2018 году до 19,73 % в 2020 году.

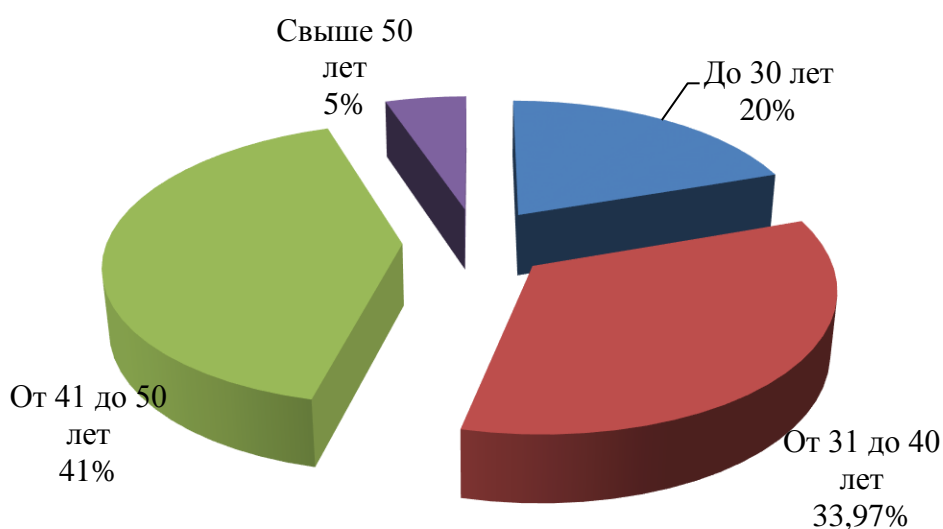


Рисунок 2.9 – Возрастная структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» за 2020 год

Доля персонала в возрасте от 31 года до 40 лет выросла с 29,11 % в 2018 году, до 33,97 % в 2020 году. Численность данной группы выросла на 281 человека к уровню 2018 года и в 2020 году составила 1536 человек, темп роста этой группы персонала составил 122,39 %. Доля персонала в возрасте от 41 года до 50 лет выросла с 34,77 % в 2018 году до 41,12 % в 2020 году. Численность данной группы выросла на 360 человек к уровню 2018 года и в 2020 году составила 1859 человек, темп роста этой группы персонала составил 124,02 %. Доля персонала в возрасте свыше 50 лет сократилась с 16,31 % в 2018 году до 5,18 % в 2020 году. Численность данной группы сократилась на 469 человека к уровню 2018 года и в 2020 году составила 234 человек, темп сокращения этой группы персонала составил 66,71 %.

Рассмотрим образовательную структуру сотрудников учреждения в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Образовательная структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонения 2020 год от 2018 года	
	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	абсолют	относит.
Высшее	975	22,62	1011	22,85	1154	25,53	179	118,36
Среднее профессиональное	1116	25,89	1123	25,38	1236	27,34	120	110,75
Основное среднее образование	2220	51,50	2291	51,77	2131	47,14	-89	95,99
Всего	4311	100,00	4425	100,00	4521	100,00	210	104,87

Графическая интерпретация данных таблицы 2.10 представлена на рисунке 2.10.

Сотрудники компании с полным средним или общим образованием составляют 2131 человек, или 47,14 % от общей численности сотрудников компании. Работники с начальным или средним профессиональным образованием составляют 1 236 человек, что составляет 27,34 % от общего числа сотрудников. Работники с высшим профессиональным образованием составляют 1156 человек, что составляет 25,53 % от общей численности персонала. Работники с послевузовской подготовкой составляют 29 человек, или 0,64 % от общей численности работников ОАО «ЧРЗ ПОЛЕТ».

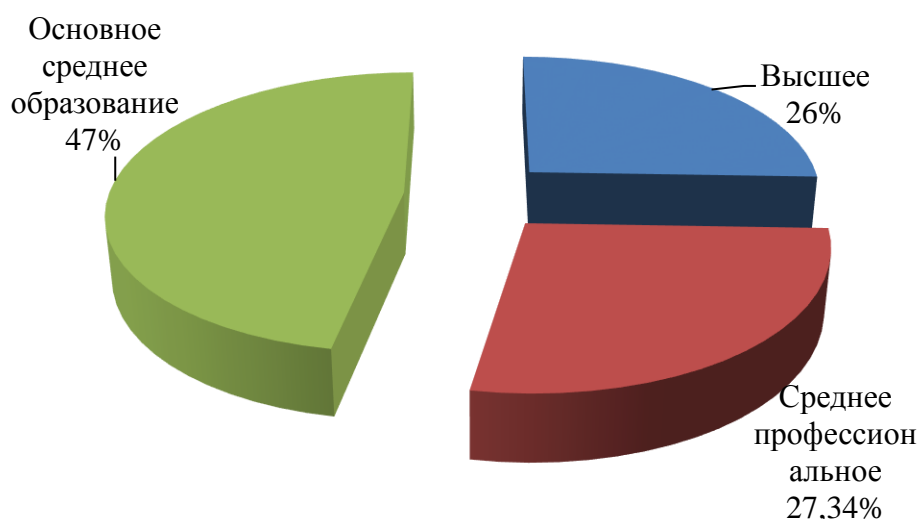


Рисунок 2.10 – Образовательная структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» за 2020 год

Для анализа системы управления не маловажное значение имеет анализ персонала по стажу работы. Экономические потери, связанные с мобильностью персонала, определяются на основе данных текущей отчетности и специальных обследований. Они складываются из потерь от нарушения стабильности коллектива, трудовой дисциплины, потерь от повышенного брака, прямых потерь рабочего времени.

Таблица 2.11 – Стажевая структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ», чел.

Категории работников	2018 год		2019 год		2020 год		Отклонения 2020 год от 2018 года	
	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	чел.	уд.вес %	абсолют	относит.
Менее 1 года	440	10,21	532	12,02	234	5,18	-206	53,18
1-3 года	1552	36,00	1789	40,43	1813	40,10	261	116,82
3-5 лет	1021	23,68	934	21,11	1355	29,97	334	132,71
5- 10 лет	611	14,17	533	12,05	512	11,32	-99	83,80
Более 10 лет	687	15,94	637	14,40	607	13,43	-80	88,36
Итого	4311	100,00	4425	100,00	4521	100,00	210	104,87

Графическая интерпретация данных таблицы 2.11 представлена на рисунке 2.11.

В 2020 году большинство составляют сотрудники со стажем работы от 1 до 3 лет. Доля сотрудников со стажем работы от 1 до 3 лет увеличилась с 36 % в 2018 году до 40,1 % в 2020 году. Численность данной группы персонала выросла на 261 человека и в 2020 году составила 1813 человек, темп роста этой группы составил 116,82 %. Доля сотрудников со стажем работы на предприятии до 1 года сократилась с 10,21 % в 2018 году до 5,18 % в 2020 году. Численность данной группы персонала снизилась на 206 человека и в 2020 году составила 234 человек, темп снижения этой группы составил 46,82 %. Доля сотрудников со стажем работы на предприятии от трех до пяти лет выросла с 23,68 % в 2018 году до 29,97 % в 2020 году. Численность данной группы персонала выросла на 334 человека и в 2020 году составила 1355 человек, темп роста этой группы составил 132,71 %. Доля сотрудников со стажем работы на предприятии от пяти до десяти лет снизилась с 14,17 % в 2018 году до 11,32 % в 2020 году. Численность данной группы персонала сократилась на 99 человек и в 2020 году составила 512 человек, темп снижения этой группы составил 16,2 %. Доля сотрудников со стажем работы

на предприятии свыше десяти лет снизилась с 15,94 % в 2018 году до 13,43 % в 2020 году. Численность данной группы персонала сократилась на 80 человек и в 2020 году составила 607 человек, темп снижения этой группы составил 11,64 %.

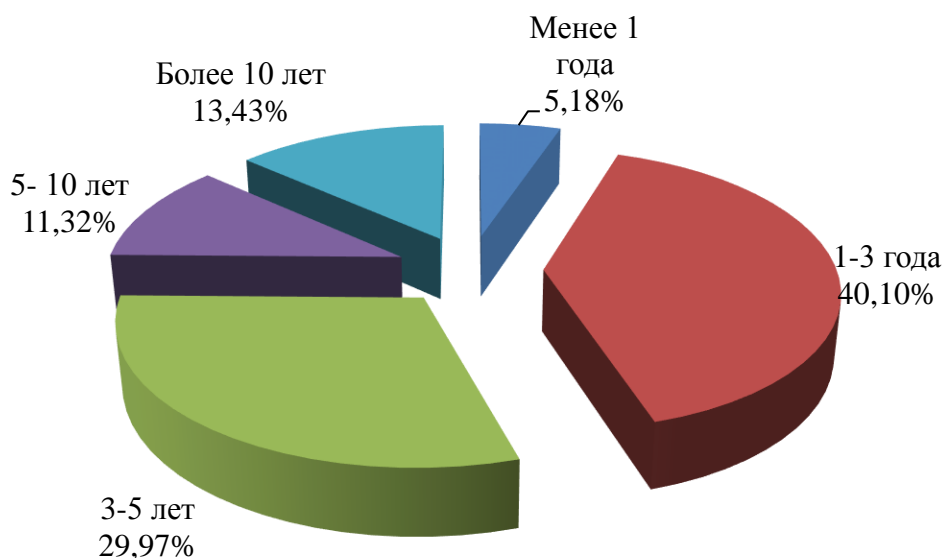


Рисунок 2.11 – Стажевая структура сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» за 2020 год

Анализ движения сотрудников компании должен дополнять анализ всего персонала с целью выявления основных тенденций его развития как фактора производства. Движение сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Движение сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2020 год к 2018 году	
				абсолют.	относит.
1.Наличие на начало года – всего, чел.	4251	4371	4612	361	108,49
2.Принято работников, чел.	515	658	409	-106	79,42
3.Уволено работников, чел.	395	417	456	61	115,44
3.1. по собственному желанию	337	329	138	-199	40,95
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	10	16	28	18	280,00
3.3. по другим причинам	48	72	74	26	154,17
4.Наличие на конец года, чел.	4371	4612	4565	194	104,44
5. Среднесписочная численность, чел.	4311	4425	4521	210	104,87
6.Коэффициент общего оборота кадров, %	21,11	24,29	19,13	-1,98	90,64
7.Коэффициент оборота по приему, %	11,78	14,27	8,96	-2,82	76,04
8.Коэффициент оборота по выбытию, %	9,29	9,54	9,89	0,60	106,41
9.Коэффициент восполнения кадров, %	130,38	157,79	89,69	-40,69	68,79
10.Коэффициент текучести кадров, %	9,16	9,42	10,09	0,92	110,08

Продолжение таблицы 2.12

11. Численность работников проработавших более одного года на предприятии	3871	3893	4287	416,00	110,75
12. Коэффициент постоянного состава	88,56	84,41	93,91	5,35	106,04

В 2020 коэффициент общего оборота персонала составил 19,13 %, к уровню 2018 года произошло снижение показателя на 1,98 %. Коэффициент оборота по приему снизился с 11,78 % в 2018 году до 8,96 % в 2020 году. Коэффициент оборота по выбытию вырос с 9,29 % в 2018 году до 9,89 % в 2020 году. Коэффициент восполнения кадров сократился с 130,38 % в 2018 году до 89,69 % в 2020 году. Коэффициент текучести вырос с 9,16 % в 2018 году до 10,09 % в 2020 году. Коэффициент постоянного состава вырос с 88,56 % в 2018 году до 93,91 % в 2020 году.

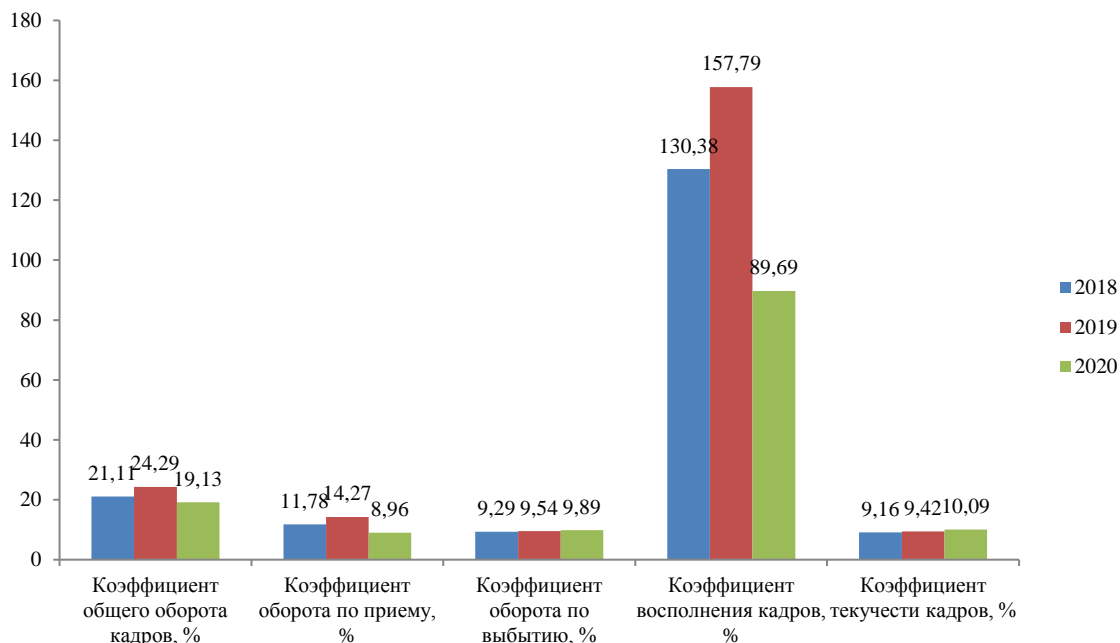


Рисунок 2.12 – Показатели движения персонала

Таким образом, на предприятии следует выделить излишнюю текучесть кадров, снижение доли молодежи среди сотрудников. Причины сложившейся ситуации необходимо рассматривать на более глубоком уровне, одной из причин может быть несовершенная система мотивации персонала, ее оценка будет представлена далее.

2.3. Анализ влияния мотивации персонала на повышение эффективности управления персоналом АО «ЧРЗ «Полет»

Самый главный принцип АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» – это необходимость максимизации эффективности производства, сокращение расходов, увеличение объемов производства и повышение прибыли.

Управление кадровой политикой организации – одна из важнейших миссий, которая используется для дальнейшей эффективной работы. Задачи кадровой политики – это обеспечение надежной и экономически эффективной работы предприятия, своевременная реакция на изменяющееся положение рынка и обеспечение стабильного развития АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ». Цели и принципы кадровой политики в целом обеспечивают непрерывное развитие персонала в соответствии с требованиями времени.

Одной из функций кадровой политики АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» является разработка и реализация программы мотивации персонала предприятия.

В таблице 2.13 представлены мероприятия и их регламентация процесса обучения персонала.

Таблица 2.13 – Подсистема мотивация персонала организации

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Премия	Ежемесячно	Начальник структурного подразделения	Положение об оплате труда
Обучение	1 раз в год	Начальник структурного подразделения	Положение о развитии персонала
Материальная помощь	По представлению	Начальник отдела кадров	Положение о системе мотивации

В компании разработана система оплаты труда, которая не ограничивается минимальной и максимальной заработной платой и зависит от результатов работы коллектива в целом и для каждого сотрудника в частности.

Уровни качества устанавливаются для каждого сотрудника и отдела, чтобы сотрудники могли видеть результаты, которых они могут достичь в своей работе, тем самым направляя их к достижению цели требуемого качества.

Сотрудники полностью вознаграждаются за их вклад в чистую прибыль всей команды, включая повышение качества предоставляемых услуг. Оплата труда используется как важнейшее средство стимулирования качественной работы. Заработная плата складывается из должностного оклада, доплат и премий, и выплачивается два раза в месяц 4 и 19 числа каждого месяца.

В оплате труда работников применяется временная заработная плата в соответствии с утвержденным вознаграждением персонала, размер которого зависит от выполняемой функции, сложности выполняемых функций, сдельная оплата также применяется к персоналу за фактически выполненную работу.

Также устанавливаются доплаты к официальной заработной плате сотрудников, например, доплаты за сверхурочную работу, доплата или предоставление дополнительного выходного дня за выход в праздничные и выходные дни.

Премирование осуществляется ежеквартально, а также по результатам года. Показателем для премирования является выполнение установленных планов на определенный период (квартал, год), за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей и поставленных целей, как индивидуально, так и в целом на подразделение.

Премия может быть полностью или частично отозвана с сотрудников в следующих случаях:

- невыполнение намеченных целей в срок;
- ненадлежащее исполнение служебных обязанностей;
- совершение дисциплинарного проступка;
- нанести материальный ущерб АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» или нанести ущерб его деловой репутации.

Размер уменьшения бонуса определяется генеральным директором и зависит от серьезности правонарушения или причиненного ущерба и его последствий. Сотрудник может полностью лишиться бонуса в таких случаях, как отсутствие,

пьянство на работе, употребление алкоголя на территории компании, кража имущества. применяется взыскание вплоть до расторжения трудового договора.

На охрану труда и создание более комфортных условий труда АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» ежегодно выделяет порядка 400 тысяч рублей.

Ежегодная аттестация сотрудников проводится с целью поддержания соответствующего уровня квалификации. По результатам аттестации разрабатывается организационный план повышения квалификации и переподготовки кадров, после чего производятся кадровые изменения.

Руководство, руководствуясь принципом «все решают люди», дает сотрудникам дополнительные права и дает всем одинаковые стартовые возможности. Руководство способствует участию сотрудников в принятии управленческих решений, создавая специальные рабочие группы, которые сосредоточены на принятии решений по поставленным задачам и достижению конкретных целей и дают молодым и перспективным сотрудникам возможность проявить себя наилучшим образом.

Анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что заработная плата сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» ставится в зависимость от результатов их работы на предприятии (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Процент выполнения плановых показателей в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» и коэффициент премирования

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50%	0	Недопустимо
Выполнение плана 51-89%	0,4	Низкий уровень
Выполнение плана 90-101%	0,5	Достижение целевого значения
Выполнение плана 101 и более %	0,6	Лидерство

За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части. Приведем пример начисления премии на основании коэффициента, по проценту выполнения плановых показателей (применяется в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»). Показателем для премирования является выполнение установленных плановых показателей, на определенный период

(квартал, год), за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей и поставленных целей.

АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» предоставляет своим сотрудникам следующие трудовые и социальные льготы:

- дополнительные оплачиваемые отпуска (в связи с рождением ребенка, в связи со свадьбой работника, 1 сентября – родителям первоклассников и др.);
- единовременные выплаты при рождении ребенка;
- ежемесячные пособия сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком с 1,5 до 3х лет;
- частичная оплата стоимости путевок в детские оздоровительные учреждения; льготные путевки на базу отдыха «Жемчужина» (оз. Увильды);
- премии к юбилейным датам и при достижении пенсионного возраста;
- частичное возмещение расходов за наем жилья;
- единовременные выплаты работникам, прошедшим военную службу по призыву и вновь принятым на предприятие;
- материальная помощь в случае форс-мажорных обстоятельств;
- предоставление питания в столовой в счёт заработной платы;
- предоставление медицинских услуг в здравпункте предприятия;
- премия молодым сотрудникам при достижении непрерывного стажа работы на предприятии 5 лет;
- ежегодное присвоение званий «Ветеран» и «Почетный ветеран» Челябинского радиозавода «Полет».

Мотивационная система не ограничивается вышеперечисленным перечнем компенсаций, а выстраивается индивидуально для работника. Система косвенного материального стимулирования плодотворно используется для привлечения и удержания высококлассных специалистов.

В АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» применяются следующие методы нематериального стимулирования:

Традиционные методы:

- обеспечение карьерного роста сотрудников, продвижение «вверх» по карьерной лестнице, с повышением занимаемого статуса (предоставляется сотрудникам, проработавшим в компании определенное количество времени);
- приоритет при планировании ежегодного отпуска сотрудников;
- предоставление персонального места на парковке для автомобиля (только для руководителей);
- вынесение устных и письменных благодарностей за реализованные проекты и эффективно выполненную работу;
- повышение квалификации, проведение профессиональных конкурсов в компании с награждением грамотами и дипломами;
- награждение работающих сотрудников дипломами «за вклад в развитие компании»;
- проведение корпоративных праздников (спортивных, день именинника с применением игр направленных на сплочение компании). [23]

Для определения видов мотиваторов применяемых в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» был проведен опрос сотрудников анализируемых компаний, в котором приняли участие 20 сотрудников. Опрос был проведен таким образом, чтобы охватить максимально все подразделения, а именно производственные подразделения, сектор сопровождения (бухгалтерия, операционный и юридический отделы).

По результатам мы можем определить, какие именно из предлагаемых мотиваторов действительно используются работодателем, а какие так и остаются только на бумаге и как таковые не применяются, также получили возможность выявить потребности персонала компаний.

Таблица 2.15 – Определение видов мотиваторов, применяемых в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Мотиваторы	Стимулы		
	Очень важные	Важные, но не первостепенные	Менее важные
Хорошее денежное вознаграждение	+		
Помощь в обучении (направление и оплата)		+	
Предоставление путевок		+	
Дополнительные оплачиваемые отпуска	+		

Продолжение таблицы 2.15

Материальная помощь		+	
Возмещение расходов за наем жилья		+	
Предоставление питания в столовой в счёт заработной платы			+
Предоставление медицинских услуг в здравпункте предприятия			+
Организация праздников и спортивных мероприятий			+
Обеспечение карьерного роста сотрудников	+		
Вынесение устных и письменных благодарностей		+	
Лишение премии	+		

Примечание: Где, (+) часто используемые и (-) редко используются либо не применяются.

В процессе опроса сотрудников компаний АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» также было выявлено, что большая часть сотрудников придает большое значение следующим факторам: стабильность компании, высокий уровень оплаты труда, социальные гарантии, льготы, а также продвижение по карьерной лестнице, и т.д.

Характеризуя систему мотивации, применяемые в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» можем отметить следующее, что она основана как на материальном, так и не на материальном мотивировании сотрудников и представлены достаточно разнообразно, но исходя из интервьюирования персонала, можно увидеть, что они не применяются в том объеме, в котором представлены и недостаточно эффективно работают на удовлетворенность.

Таблица 2.16 – Результаты опроса о потребностях сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

Потребности	Стимулы		
	Очень важные	Важные, но не первостепенные	Менее важные
Стабильность компании	+		
Социальный пакет и гарантии	+		
Высокий уровень оплаты труда	+		
Удовлетворенность насущных потребностей (отдых, еда)		+	
Улучшение жилищных условий		+	
Общение с интересными людьми			+
Должностная карьера	+		
Самовыражение и самореализация		+	
Самостоятельность и независимость		+	

Подводя итог анализу системы мотивирования персонала, мы можем сделать вывод, что она недостаточно эффективна и требует корректировки.

Выводы по разделу

АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» относится к разряду крупных предприятий города Челябинска, с численностью персонала 4521 человек.

В 2020 году несмотря на сокращение выручки предприятие увеличило чистые прибыль на 104,14 % к уровню прошлого года.

Предприятие работает в условиях нестабильной внешней среды, анализ внутренних сторон показал наличие перспективных возможностей развития системы управления персоналом.

Система мотивации на предприятии представлена материальным и нематериальным стимулированием. Материальное стимулирование осуществляется в основном премиями за достижение плановых показателей. В компании разработана система оплаты труда, которая не ограничивается минимальной и максимальной заработной платой и зависит от результатов работы коллектива в целом и, в частности, для каждого сотрудника.

Нематериальное стимулирование на предприятии выражено недостаточно.

В процессе опроса сотрудников компаний АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» также было выявлено, что большая часть сотрудников придает большое значение следующим факторам: стабильность компании, высокий уровень оплаты труда, социальные гарантии, а также продвижение по карьерной лестнице.

Характеризуя систему мотивации, применяемые в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» можем отметить следующее, что она основана как на материальном, так и не на материальном мотивировании сотрудников и представлены достаточно разнообразно, но исходя из интервьюирования персонала, можно увидеть, что они не применяются в том объеме, в котором представлены и недостаточно эффективно работают на удовлетворенность.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ»

3.1. Методические рекомендации по усовершенствованию мотивации персонала АО «ЧРЗ «Полет»

Анализ мотивации персонала в АО «ЧРЗ «Полет» позволил увидеть, что с позиции трудового коллектива процесс мотивации оценивается на «удовлетворительно», основной причиной чего являются низкий уровень материальной мотивации (заработная плата и социальные блага), сложности в обеспечении карьерного роста, малое привлечение работников к системе управления.

Теоретически предлагаются следующие рекомендации, которые можно использовать на практике для повышения мотивации сотрудников:

Гуманизация работы. В рамках этого курса можно пересмотреть системы организации труда, изменить структуру и стиль управления, а также реорганизовать системы разделения и кооперации труда.

Больше гибкости в профессиональной жизни. В рамках этой ориентации можно планировать скользкие часы работы и дни отдыха.

Демократизация труда. В рамках этого обучения можно нанять сотрудников для участия в управлении или организации местной администрации.

В рамках данного исследования предлагается реализовать мероприятия, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендации по улучшению качества трудовой жизни

Выявленные проблемы	Предлагаемые решения
Низкий уровень материальной мотивации	Разработка социальной политики путем совершенствования мероприятий по предоставлению льгот и гарантий, урегулирование новых социальных выплат в коллективном договоре
Неудовлетворительное качество социальных благ	
Отсутствие перспектив карьерного роста	Организация переподготовки кадров
Выявленные проблемы	Предлагаемые решения
Малое привлечение работников к системе управления	Проведение круглого стола

Рассмотрим, какой из предложенных инструментов можно внедрить в АО «ЧРЗ «Полет» для устранения выявленных пробелов.

Эффективность оплаты труда оценивалась экспертами по таким показателям, как:

- тарифная система вознаграждения, срок действия дипломов и сборов, что предполагает хороший уровень достойной заработной платы,
- возможность получения дополнительной оплаты,
- дополнительное вознаграждение за несколько занятий,
- премии за результаты работы, трудовой стаж и др.,
- чувство равной оплаты и чувства,
- экономическое благополучие.

Низкая заработная плата создает проблемы с социальными выплатами, в том числе:

- материальная помощь,
- оплата спортивных и развлекательных услуг,
- подарки на дни рождения и юбилеи,
- Возмещение путевых расходов и суточных,
- достижение полного материального благополучия,
- чувство социального благополучия.

Как показывают оценки респондентов, социальное благополучие сотрудников не имеет значения. Приемлемое вознаграждение, не приближающееся к среднему вознаграждению градостроительной компании, получают сотрудники на уровне начальства и администрации – эта доля составляет 30 %.

Рекомендуемое мероприятие 1. Дополнение в Коллективный договор.

Согласно коллективному договору компании на 2017-2020 годы (утвержден Общим собранием работников Минобрнауки протоколом № 1 от 15 июня 2016 года) работодатель имеет обязательства перед своими работниками в области трудовых отношений; Вознаграждение; Нормирование труда, рабочее время и время отдыха; Развитие человеческих ресурсов; социальные гарантии и гарантии

для уволенных работников; Гарантии для молодежи, женщин, детей, семей; Улучшение условий труда и безопасности и социальное партнерство. Перечень обязательств работодателя по трудовому договору в отношении нормирования труда, рабочего времени и времени отдыха и гарантий для молодежи, женщин, детей, семей.

Рекомендуется внести изменения в статьи Коллективного договора, которые обеспечат повышение гибкости трудовой жизни и гуманизацию труда.

В статье 4.8 «Обязательства работодателя по гарантиям молодым людям, женщинам, детям, семьям» выделены 5 пунктов, касающихся:

– предоставление отпуска продолжительностью 2 календарных дня (1 день без заработной платы) при рождении ребенка или регистрации брака, или детей.

– выплата компенсации работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет, в размере 40 % от среднего дохода прошлого года, с гарантией сохранения работы и при условии, что льготник обязуется работать в компания после ухода в отпуск в течение года.

– обеспечение отдыха и оздоровления детей работников в виде предоставления материальной помощи в размере 5000 руб. при наличии документально подтвержденных расходов на оплату путевки на каждого ребенка,

– Предоставление преимущественного права на летние каникулы работникам с детьми школьного и дошкольного возраста.

Рекомендуется добавить в этот раздел, который гарантирует предоставление ежегодного неоплачиваемого отпуска продолжительностью 14 дней для сотрудников, у которых есть дети в возрасте до 14 лет, дети-инвалиды в возрасте до 18 лет, а также отец или мать-одиночка, который воспитывает ребенка до 14 лет. Этот отпуск создаст дополнительную мотивацию для сотрудников, предоставив им свободное время в удобное для них время вне графика отпусков, который на момент написания учитывает пожелания сотрудников, но не всегда удовлетворяет потребности отпуска, например, в основном летом. Для удобства рабочих этот отпуск должен предоставляться в удобное для них время; За счет его

продолжительности работник может увеличить продолжительность своего основного отпуска, если этот вид отпуска добавлен, или использовать его по частям в течение года.

Предоставление дополнительного 14 – дневного отпуска к 28 – дневному основному ежегодному отпуску позволяет работнику значительно увеличить отпуск – до 42 дней.

Мероприятие имеет большое социальное значение. Поскольку в компании имеется достаточное количество работников среднего и пожилого возраста, относящихся к указанным категориям и имеющих детей, необходимо гарантировать им качество и комфорт в трудовой жизни. Для этого нужно расслабиться морально и физически, обратить внимание на воспитание подрастающего поколения. В условиях интенсивной загруженности сотрудников, постоянного сидячей работы, длительного нахождения перед экраном компьютера, часто стрессовых состояний необходимо обеспечить условия, позволяющие человеку максимально расслабиться в течение года, что является целью это событие.

Опросы сотрудников компании (опрошено 12 человек, соответствующих критериям отпуска) показывают, что все положительно оценили это мероприятие, 80 % или 10 человек. они указали, что в рамках осуществления этого права они предпочли бы добавить дополнительный отпуск к основному отпуску, что значительно продлило бы основной отпуск. Большинство респондентов отмечают, что предпочтительнее всего осень, когда ученики ходят в школу, и поэтому после долгих летних каникул они должны находиться под постоянным контролем.

Раздел 4 коллективного договора «Обязательства работодателя в области трудовых отношений» касается агентства по трудоустройству; своевременная выплата заработной платы; Создание условий для профессионального роста; Осуществление медицинского и социального страхования; Информирование сотрудников о деятельности компании; Рассмотрение спорных вопросов с

участием союза. Также в этом абзаце выделен раздел 4.1.6, где выясняется, что регулирование численности путем реализации мер внутреннего характера, включая естественный отъезд персонала, временные ограничения доступа, использование работы неполный рабочий день, перемещение в компании.

Данный пункт рекомендуется дополнить мероприятием, допускающим первичную переподготовку персонала, что гарантирует перевод сотрудников внутри компании на вакантные должности.

Это событие станет гарантией горизонтального карьерного роста в компании. Вакансию может занять человек, прошедший ранее переподготовку и имеющий теоретическую базу, признающий возможности, предлагаемые теоретической подготовкой, при удовлетворении потребностей факультета в персонале с определенной квалификацией.

При наличии необходимого обучения сотрудник может быть включен в кадровый резерв компании, что позволяет ему построить карьеру, которая также рассматривается рабочими как недостаток для обеспечения качества работы.

Возможность профессионального роста в учреждении дает сотруднику дополнительную мотивацию, что способствует его профессиональному развитию. Предварительное обучение также позволяет пройти необходимое обучение без отрыва от производства, чтобы обеспечить адаптацию к рабочему времени. В период обучения сотрудников необходимо проводить мероприятия, позволяющие непрерывно повышать квалификацию сотрудников для вступления в руководящие должности.

Мероприятие 2. Формирование кадрового резерва.

В данном направлении необходимо усилить работу с кадровым резервом. Предлагается разработать положение о кадровом резерве, проект положения приведен в приложении Б.

В таблице 3.2 представлена разработанная нами программа формирования кадрового резерва АО «ЧРЗ «Полет» с учетом решения выявленных проблем на данном предприятии.

Таблица 3.2 – Программа формирования кадрового резерва АО «ЧРЗ «Полет»

Этапы	Проблема	Мероприятия	Документ / Форма представления	Цели / Ожидаемые конечные результаты
Подготовительный	Отсутствие необходимых документов, формализующих порядок формирования кадрового резерва	Разработка Положения о формировании кадрового резерва	Положение о формировании кадрового резерва	Наличие локального нормативно-правового акта, регламентирующего процесс формирования кадрового резерва. Четкая регламентация и Формализация порядка формирования кадрового резерва
Основной	Функция формирования кадрового резерва структурно не закреплена	Внесение дополнений в должностные инструкции. Ознакомление работников с новыми должностными инструкциям	Доработанные должностные инструкции	Структурно закрепление функции формирования кадрового резерва за ответственными лицами
		Утверждение списка резервистов.	Список резервистов.	Создание списка резервистов.
Основной	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Разработка технологии формирования резерва и работы с ним. Определение ключевых должностей Расчет численности резерва кадров.	Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв.	Четкая регламентация и Формализация системы формирования кадрового резерва.
		Разработка и утверждение процедур оценки Анализ документации для отбора потенциальных резервистов.	Сводные результаты оценки кандидатов Сводные результаты оценки кандидатов.	Четкая регламентация и формирования кадрового резерва. Создание технологии формирования кадрового резерва.

Продолжение таблицы 3.2

		Разработка программ мотивации руководителей для их участия в сопровождении обучения резервистов	Изменения в Положении об оплате труда и материальному стимулированию работников	Снижение сопротивления персонала изменениям.
		Обеспечение обратной связи резервисту	Беседа с сотрудником, состоящем в резерве	Информированность сотрудника, который числится в кадровом резерве. Соблюдение принципа открытости
		Анализ состава кадрового резерва, при необходимости корректировка.	Аналитическая справка по итогам года	Обеспечение контроля эффективности кадрового резерва
Заключительный	Отсутствует система и деятельность по формированию кадрового резерва	Анализ деятельности резервистов.	Аналитическая справка по итогам года	Обеспечение контроля эффективности кадрового резерва

В целях совершенствования деятельности по подбору кандидатов в кадровый резерв, улучшения их качественного состава, установления единых принципов в работе с кадровым резервом предлагается создать 2-х уровневую систему по формированию резерва кадров на муниципальной службе (резерв функционирования и резерв развития).

Первый уровень кадрового резерва состоит из оперативного резерва (управленческий), состоящий из людей, имеющих опыт управления, отвечающих квалификационным требованиям и обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личными качествами, а также, которые имеют профессиональные достижения на занимаемой ими должности для выдвижения на руководящие должности муниципальной службы и готовые занять данные

должности в настоящее время. Резерв создается на высшие, главные и руководящие должности в муниципальной службе сроком на 2 года. Резерв создается для всех без исключения руководящих должностей, осуществляющих управленческие функции на определенном уровне. На каждую должность определяется не менее 2-х кандидатов.

Включение лиц в резерв функционирования предполагает их должностной рост. Возможность профессионального развития создает у городского сотрудника положительную мотивацию к творческой инициативе и побуждает сотрудника проявлять лучшие профессиональные качества. При формировании кадрового резерва учитываются: решение аттестационной комиссии; Рекомендации представителей государственных органов, бизнеса и учреждений различных форм собственности, политических партий и других общественных объединений.

Второй уровень кадрового резерва – это резерв развития. Резерв развития (должности специалистов) - создается один раз в три года на конкурсной основе, охватывая группы старших и младших должностей муниципальных служб по отраслям и видам деятельности, без закрепления за конкретной должностью. Резерв развития – это единая гражданская база данных граждан, созданная на основе конкурса, которая является кандидатом на должности муниципальной службы. В конкурсе могут принять участие как городские, так и государственные чиновники, а также граждане, сотрудники компаний и учреждений всех форм собственности и студенты 4-5 факультетов.

Планируемый результат программы – совершенствование социальной подсистемы организации за счет формирования кадрового резерва, обеспечивающего обучение, повышение квалификации и развитие карьеры персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала.

Такая совместная работа предполагает непосредственное участие в процессе и повышение компетенции непосредственного начальника в области управления карьерой. Можно и необходимо поговорить с сотрудником о карьере, даже если у

компании нет предложений по продвижению и нет бюджета, который можно было бы увеличить в любой момент.

Реально развивать подчиненных в рамках текущей должности, объединять их в межфункциональные проекты, давать им возможность руководить значимыми инициативами и помогать им развиваться в качестве экспертов.

3.2 Рассмотрение экономического эффекта предложенных мероприятий

Чтобы создать модель экономического обоснования коллективного договора, я считаю целесообразным разделить правила, содержащиеся в этом коллективном соглашении, на 3 подтипа:

1. Соглашение определяет обязательные основные правила функционирования каждой компании, учреждения, организации. Примером могут служить правила определения 40-часовой рабочей недели и ежегодного оплачиваемого отпуска продолжительностью не менее 28 календарных дней.

2. Контракт устанавливает обязательные стандарты деятельности любого предприятия, учреждения, организации, однако для каждой компании, где работа связана с определенными видами и категориями работы, определенными климатическими условиями и спецификой найма рабочей силы. Для работодателя эти стандарты связаны с возможными дополнительными расходами, а для сотрудников – с особыми условиями труда и необходимостью получения особых гарантий в отношении сотрудников с другим штатом и разными методами работы. В результате необходимо определить эффективность предприятия, на котором неизбежны затраты, связанные с применением специальных видов работ, и, соответственно, выплата специальных гарантий.

3. Стандарты, изложенные в этом соглашении, представляют собой усовершенствования законодательства. Эти стандарты предоставляют специальные дополнительные гарантии для сотрудников конкретной компании по сравнению с законодательством. Эти стандарты, с одной стороны, увеличивают часть затрат компании, а с другой стороны, являются дополнительным стимулом

для повышения эффективности сотрудников. Затраты, связанные с существованием этих стандартов, должны быть рассчитаны и приняты, поскольку расчеты, проектирование и планирование являются основными моментами, которые определяют будущие результаты деятельности компании или организации. Что касается зависящего увеличения производительности сотрудников, то можно предположить, что она будет увеличиваться, но в каких пределах это практически невозможно. Следовательно, этот параметр действителен только для тестов по прошествии определенного периода времени, основанного на экспериментальных тестах.

Правила, содержащиеся в законах более высокого уровня, действуют на более низком уровне. Анализ этих нормативных документов показывает, что это правило соблюдается, а положения разрабатываются на основе правовых актов более высокого уровня.

Поэтому для изучения эффективности компании, заключившей договор, необходимо создать модель расчета затрат, предусмотренных коллективным договором, то есть стоимости самого договора.

Получены предварительные данные по АО «ЧРЗ «Полет» за 2020 год. Средняя заработная плата компании составляет 37 857 рублей в месяц, поэтому среднедневная заработная плата составит 1721 рубль. Расчет будет производиться на 4521 сотрудника (это количество). Срок составляет 1 год, что означает, что значение любого параметра принимается за среднегодовое значение, например, три женщины находятся в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет, две – для ребенка в возрасте от 1,5 до 3 лет – означает, что в среднем 5 женщины ежегодно находятся в отпуске по уходу за ребенком. Для наглядности представим все сделанные расчеты в табличной форме (таблицы 3.3 и 3.4). Это позволяет четко показать, какие договорные положения дороже, а какие меньше.

Таким образом, в настоящее время в компании стоимость социальных гарантий и льгот, предоставляемых персоналу, составляет 17 761,7 млн рублей.

Таблица 3.3 – Стоимость гарантий, предоставляемых работникам, предусмотренных нормами, установленными законодательством

Льготы и гарантии работникам, согласно действующему законодательству	Количество работников получающих льготу (гарантию)	Дополнительное количество дней получения льготы (гарантии) в год на одного получателя льготы	Средняя стоимость льготы (гарантии) руб.	Стоимость льготы (гарантии) в год, руб.
Режим неполного рабочего времени	57	2	1 721	196 194
Дополнительные выходные дни родителям для ухода за детьми-инвалидами	37	53	1 721	3 374 881
Оплата периода нетрудоспособности за счет предприятия	1 130	3	1 721	5 834 190
Сохранение заработной платы при прохождении диспансеризации	4 521	1	1 721	7 780 641
Обеспечение безопасных условий труда	X	X	X	575 850
Итого				17 761 726

В таблице 3.4 представлена стоимость гарантий и льгот, предлагаемых по коллективному договору.

Таблица 3.4 – Стоимость гарантий, предоставляемых работникам, предусмотренных нормами, установленными законодательством

Льготы и гарантии работникам, согласно действующему законодательству	Количество работников получающих льготу (гарантию)	Дополнительное количество дней получения льготы (гарантии) в год на одного получателя льготы	Средняя стоимость льготы (гарантии) руб.	Стоимость льготы (гарантии) в год, руб.
Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска к памятным датам (рождение ребенка, свадьба (своя или детей), день памяти усопших)	1800	1	1721	3 097 800
Пособиям по уходу за ребенком	68	547	688	25 590 848

Продолжение таблицы 3.4

Льготы и гарантии работникам, согласно действующему законодательству	Количество работников получающих льготу (гарантию)	Дополнительное количество дней получения льготы (гарантии) в год на одного получателя льготы	Средняя стоимость льготы (гарантии) руб.	Стоимость льготы (гарантии) в год, руб.
Обеспечение отдыха и оздоровления детей работников	2540	1	5000	12 700 000
предоставление преимущественного права на отпуск в летний период для работников, которые имеют детей школьного и дошкольного возраста	х	х	х	Дополнительных затрат не требуется
Предоставление ежегодного отпуска без сохранения заработной платы в объеме 14 дней для работников, которые имеют детей до 14 лет, детей – инвалидов до 18 лет, а также отцу или матери – одиночке, которые занимаются воспитанием ребенка в возрасте до 14 лет	х	х	х	Дополнительных затрат не требуется
Повышение квалификации персонала, переподготовка кадров	200	1	15000	3 000 000
Итого				44 388 648

Таким образом, на реализацию мероприятий по коллективному договору потребуются финансовые средства в размере 44388,6 млн. руб. С учетом уже предоставляемых льгот и гарантий на предприятии, общая сумма выплат составит 62150,3 млн. руб., показатель вырастет почти в 3,5 раза.

Самым дорогим мероприятием будет выплата пособия работникам, которые находятся в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3 лет в размере 40 % среднего заработка за последний год. При этом работник получает гарантию сохранения рабочего места.

В целом коллективный договор отражает высокий уровень социальной защиты работников ЧРЗ «Полет», поэтому расчет стоимости коллективного договора после подписания должен проводиться более одного раза, а планы должны

составляться регулярно, и в дальнейшем. их основу. Доступные данные позволяют вносить изменения, переориентировать средства и обеспечивать соблюдение определенных моментов, то есть осуществлять процесс надлежащего управления посредством коллективного договора.

Экономическая эффективность может проявляться в снижении заболеваемости работников, сокращении затрат по увольнению и подбору сотрудников, повышению производительности труда. Оценка дополнительного высвобождения финансовых средств представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Высвобождение финансовых средств при реализации мероприятий.

Наименование показателя	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий
Затраты на увольнение, руб.	6 840 000	2 970 000
Затраты на подбор и прием персонала, руб.	2 045 000	816 000
Затраты на совмещение труда в результате заболеваемости сотрудников, руб.	25 475 300	14 180 000
Итого	34 360 300	17 966 000

Из приведенной таблицы видно, что высвобождение средств составит 16 394 700 руб.

Далее оценим эффект от повышения производительности труда, предполагаем, что рост производительности труда составит 5 %

Таблица 3.6 – Эффект по росту производительности труда при реализации мероприятий

Наименование показателя	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий
Производительность труда, тыс.руб.	401,88	421,97
Численность, чел.	4521	4521
Выручка, млн.руб.	1816,9	1907,7
Переменные расходы, млн.руб.	1086,78	1144,65
Постоянные расходы, млн.руб.	459,8	459,8
Прибыль от продаж, млн.руб.	270,32	303,30

Приведенные данные показывают, что в результате реализации мероприятий без учета расходов на них прибыль от продаж вырастет на 32,98 млн. руб.

В таблице 3.7 представлен расчет экономического эффекта по предлагаемым мероприятиям.

Таблица 3.7 – Экономический эффект по предлагаемым мероприятиям

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.
Эффект по высвобождению средств	16395
Прибыль от продаж	32980
Стоимость мероприятий по коллективному договору	44388,6
Текущие расходы по проведению круглых столов	80
Эффективность	4906,4

Таким образом, эффективность мероприятий составит 4906,4 тыс. руб.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время вложения в развитие качества трудовой жизни на предприятии является необходимым условием его функционирования в будущем. Политика данного типа реализуется с целью становления и развития чувства социальной ответственности работника за трудовые показатели, закрепления в сознании каждого сотрудника понимания того, что предоставляемые ему льготы и гарантии оказываются не на основе благотворительности, а исходя из активной жизненной позиции самого трудящегося и его желания улучшить его благополучие.

Вывод по разделу

В целях повышения эффективности системы мотивации персонала были предложены следующие мероприятия. Во-первых, разработка социальной политики путем совершенствования мероприятий по предоставлению льгот и гарантий, урегулирование новых социальных выплат в коллективном договоре. Во-вторых, организация переподготовки кадров. В-третьих, проведение круглого стола. На реализацию мероприятий потребуется 44 468,4 тыс. руб. Эффективность составит 4906,4 тыс. руб.

Реализация данных мероприятий имеет высокий социальный эффект, устраняя выявленные недостатки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Установлено, что, мотивация является важной функцией, без которой было бы невозможно построить качественный бизнес, утвердиться на рынке и даже завоевать международную известность.

Моральное поощрение и внутреннее вознаграждение играют важную (возможно, главную в ряде случаев) роль в мотивации сотрудников: работа в команде с талантливыми специалистами, корпоративный дух и нацеленность на успех повышают желание работать.

В результате прохождения практики были сделаны следующие выводы.

Челябинский радиозавод «Полет» является одним из крупнейших предприятий радиотехнической промышленности страны. Завод производит радиолокационное навигационное оборудование и системы посадки, которые установлены практически во всех аэропортах и на всех аэродромах РФ и стран бывшего СССР.

В настоящий момент предприятие переживает экономические сложности, и ему необходимы серьезные изменения структуры бизнеса, направленные на улучшение финансово-экономической деятельности. Несмотря на незначительные положительные изменения в динамике показателей за последний год, многие финансовые параметры не соответствуют даже минимальным рекомендуемым значениям.

Внешняя среда благоприятна для развития предприятия. Конкуренция в данной отрасли слабая, наличие госзаказчиков способствуют развитию предприятия. Предприятие производит уникальную продукцию, заменителей которой практически нет.

В целом, можно сказать, что предприятию необходимо выработать правильную стратегию развития бизнеса и устранить или попытаться устремить к минимальному значению выявленные слабости.

На предприятии среднесписочная численность предприятия в 2020 году составляет 4521 человек, за три года показатель вырос на 210 человек, темп роста

составил 104,87 %. На предприятии преобладают мужчины – 59,19 %. Доля производственного персонала 83,61 %. На одного управленца в 2020 году приходилось 25,37 человек. В 2020 году наибольший удельный вес составляют сотрудники со стажем работы от 1 до 3 лет.

На предприятии следует выделить излишнюю текучесть кадров, снижение доли молодежи среди сотрудников.

Система мотивации на предприятии представлена как материальными формами мотиваторов, так и не материальными. Наиболее значимыми являются материальные мотиваторы. В компании разработана система оплаты труда, которая не ограничивается минимальной и максимальной заработной платой и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого сотрудника в частности.

Уровни качества устанавливаются для отдельных сотрудников и отделов, чтобы сотрудники могли видеть, каких результатов они могут достичь в своей работе, и, таким образом, вести их к достижению цели в области качества.

В процессе опроса сотрудников компаний АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» также было выявлено, что большая часть сотрудников придает большое значение следующим факторам: стабильность компании, высокий уровень оплаты труда, социальные гарантии, а также продвижение по карьерной лестнице.

Несмотря на обширный перечень мероприятий по мотивации персонала, следует отметить ее неэффективность, о чем говорит рост текучести персонала. В целях повышения эффективности системы мотивации следует уделить внимание мероприятиям по удержанию новых сотрудников на предприятии.

Для решения выявленных проблем было рекомендовано:

Внести изменения в Коллективный договор на 2017–2020 г.г., что повышает гибкость трудовой жизни, гуманизацию и демократизацию труда.

Сформировать кадровый резерв предприятия.

Это позволит совершенствовать социальную подсистему организации за счет формирования кадрового резерва, обеспечивающего обучение, повышение

квалификации и развитие карьеры персонала, повышение эффективности деятельности отдела персонала.

На реализацию мероприятий потребуется 44 468,4 тыс. руб. Эффективность составит 4906,4 тыс. руб.

Реализация данных мероприятий имеет высокий социальный эффект, устраняя выявленные недостатки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Александрова, Н. А. Инвестиции в персонал в условиях кризиса как стратегический фактор конкурентоспособности / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова // Аграрный вестник Урала. – 2016, – № 5. – С. 88–94.
- 2 Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб.: БХВ-Петербург, 2018. – 416 с.
- 3 Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2020. – 432 с.
- 4 Бабаян, А. В. Мотивация персонала к развитию компетенций с учетом требований цифровизации экономики / А.В. Бабаян // Миллионщиков-2019: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. – 2019.– С. 196–200.
- 5 Басаков, М. И. Управление персоналом: учебник/ М. И. Басаков. – Р–на–Дону: Феникс, 2018. – 160с.
- 6 Беленкова, Н.Н. Теория организации: учебное пособие / Н. Н. Беленова – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2018. – 55 с.
- 7 Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Интерпресссервис, Экоперспектива, 2017. – 349 с.
- 8 Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. – 2018. – № 7. – С. 48–50.
- 9 Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2017. – 388 с
- 10 Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2019. – 795 с.
- 11 Воденко, К. В. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко. – М: Издательско–торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 374 с.

12 Волгина, Ю. Г. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Одегова – М.: 2018. – 489 с.

13 Волкова, И. А. Концепция развития кадрового и научно-образовательного потенциала региона в условиях цифровой экономики / Волкова И. А., Галынчик Т. А. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 6(73). – С. 72–81.

14 Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. – М.: Издательство РАГС, 2020. – 558с.

15 Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на.: Уч. / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2016. – 352 с.

16 Дейнека, А. В. Стратегия управления персоналом организации: учебник/ А. В. Дейнека. – Краснодар: КИМПМ, 2020. – 266 с.

17 Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — М.: Юрайт, 2020. — 245 с.

18 Дятлов, В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Дятлов. – М.:ПРИОР, 2019. – 511с.

19 Евтихов, О. В. Управление персоналом организации. Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 304 с.

20 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 352 с.

21 Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – Н.Новгород, 2020. – 606с.

22 Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. Зайцев Г.Г. / Г.Г. Зайцев. – Москва: ИЛ, 2020. – 232 с.

23 Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т. В. Зайцева. – М.: ИНФРА–М, 2020. – 585с.

24 Захаров, А.Д. Перспективные подходы к нормированию труда управленческого персонала / А.Д. Захаров // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2018. – № 22. – С. 31–34.

25 Зверева, Л. В. Пути повышения эффективности использования персонала / Л. В. Зверева // Символ науки, – 2017, – №4.

26 Зензера, С. А. Проблемы организации, мотивации и нормирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 669-672.

27 Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организаций. / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2019. – 365 с.

28 Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – М.: Юрайт, 2020. – 168 с.

29 Карасёв, М. А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления / М. А. Карасёв // Интернет–журнал Науковедение. – 2018, – №5 (30).

30 Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов. – М.: Проспект, 2017. – 812 с.

31 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – Изд. 3–е, переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2018. – 438 с.

32 Кобыш, А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением / А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. - 2017. - Т. 1. - № 4. - С. 11-13.

33 Копылов Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Т.А. Копылов // Молодой ученый. – 2016. – № 29. – С. 426–428.

34 Костенко, Е.П. Российская модель управления персоналом: предпосылки формирования и особенности / Е.П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. — 2017. — № 4. — С. 35-44. — ISSN 2079-1690. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/journal/issue/303442>.

35 Кречетников, К.Г. Нормирование труда персонала в России / Кречетников К.Г., Варжин М.Р., Матвеев Д.М. // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2020. – № 8. – С. 45-49.

36 Лищук, Е.Н. Кадровый аудит в обеспечении устойчивого развития организации/ Е.Н. Лищук, Е.В. Дланова // Дни науки-2017: сборник трудов VIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2017. – Ч.1. – С. 63–72.

37 Лищук, Е.Н. Особенности проведения кадрового аудита в современных организациях / Е.Н. Лищук, Н.В. Беликова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2018. — № 1. — С. 191-209. — ISSN 2223-5639. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/journal/issue/303551>.

38 Локшин, П.Е. Трудовые процессы и методы их диагностики / Локшин П.Е., Шастина А.Е. // Научный журнал Дискурс. – 2020. – № 2 (28). – С. 222-228.

39 Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2019. – 492 с.

40 Машкова, А.Я. Факторы, влияющие на процесс кадрового аудита в организации / Машкова А.Я., Николаева В.И. / Человек и современный мир - 2017. – № 2. – С.51 – 62

41 Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика: учебник / С. К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2019. – 320с.

42 Новоуков, П. В. Управление трудовыми ресурсами на предприятии: учебник/ П. В. Новоуков. – М.: Дело и сервис, 2017. – 240 с.

43 Павловская, О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства: учебное пособие для вузов / О. Ю. Павловская. — М.: Юрайт, 2020. — 213 с.

44 Резникова, О.С. Оценка эффективности кадрового контроллинга деятельности предприятия / О.С. Резникова // Сервис в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 26–35. – <https://e-lanbook-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/journal/issue/310831>.

45 Романова, Т. И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия: учебное пособие. / Т. И. Романова. – Томск: Издательство ТГАСУ, 2018. – 184 с.

46 Смирнов, И. В. Перспективы использования сбалансированной системы для оценки кадров предприятий/ И. В. Смирнов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019, – №4 (36).

47 Соболева, Ю.П. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг / Ю.П. Соболева, Е.А. Сотникова, Т.В. Карпова // Вестник ОрелГИЭТ. — 2017. — № 4. — С. 59-63. — ISSN 2076-5347. —<https://e-lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/journal/issue/305208>.

48 Сохтаев, М.К. Управление и оптимизация трудовых процессов на предприятии / Сохтаев М.К., Дахти Э.Р. // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов: в 2 томах. – 2020. – С. 425-428.

49 Халиулина, В. В. Оценка персонала на основе компетентностного подхода / В. В. Халиулина, А. Ю. Ракомина // Вестник Омского университета серия «Экономика» – 2019 – № 4.

50 Шарапова, В.М. Система и методы управления персоналом / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, И.А. Борисов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2017. — № 8. — С. 33-35. — ISSN 2077-7175. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e-lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/journal/issue/302701>.

51 Шатович Д. А. Текучесть персонала как одна из проблем в управлении организацией // Современные технологии управления персоналом: сб. тр. V Международной научно-практической конференции, – 2018. – С. 535–539

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета «Качество трудовой жизни»

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

Показатели качества трудовой жизни		Экспертная оценка по 10-балльной шкале									
1. Трудовой коллектив. Сумма баллов =											
1.1	Хороший психологический климат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2	Нормальные отношения с администрацией	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	Участие сотрудников в управлении	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Соблюдение регламентирующих документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Минимальные стрессы на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Позитивная мотивация сотрудников к труду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Взаимоотношения малых социальных групп	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Характеристика работоспособности коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Эффективность работы коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оплата труда. Сумма баллов =											
21	Применяемая тарифная система оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Хорошая заработная плата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Возможности дополнительной оплаты (приработок)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Доплаты на совмещение профессий, степень, звание	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Вознаграждение за конечный результат	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Премии по итогам квартала и года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Ощущение справедливости в оплате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Ощущение экономического благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Рабочее место. Сумма баллов =											
31	Территориальная близость к дому	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Хороший офис и мебель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Современная оргтехника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Служебный транспорт, автостоянка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Хорошие эргономические и физиологические условия труд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Уровень организации рабочего места	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	10 Целевое планирование в организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

39	Уровень нормирования труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Ощущение личной безопасности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Руководство организацией. Сумма баллов =											
41	Доверие к руководителям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Хорошие отношения с начальником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43	Соблюдение прав личности сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44	Стабильная кадровая политика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45	Уважение подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46	Преданность организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47	Удовлетворенность стилем руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48	Возможность выборности руководителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49	Работоспособность руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50	Желание работать в будущем с руководителем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Служебная карьера. Сумма баллов =											
51	Наличие типовых моделей карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52	Выявление лидеров и работа с ними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53	Планирование служебной карьеры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54	Руководство способствует карьере	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	Сочетание личных целей и целей организации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56	Поощрение обучения персонала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57	Продвижение по заслугам и квалификации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58	Объективная аттестация кадров	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59	Желание долговременной работы (пожизненный наем)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60	Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Социальные гарантии. Сумма баллов =											
61	Оплата больничных листов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62	Предоставление отпуска по графику	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63	Выплата гарантированных пособий по КЗоТ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64	Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65	Пособие в случае смерти сотрудника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66	Дополнительная пенсия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Медицинское страхование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68	Страхование жизни и стихийных бедствий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69	Соблюдение гражданских прав	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70	Ощущение социальной защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Социальные блага. Сумма баллов =											
71	Выплата материальной помощи к отпуску	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72	Получение фирменной одежды и обуви	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73	Оплата спортивно-оздоровительных услуг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74	Подарки к дням рождения и юбилейным датам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76	Компенсация транспортных расходов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77	Компенсация расходов на питание (льготы)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78	Оплата расходов по детским учреждениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79	Достижение полного материального благосостояния	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80	Ощущение социального благополучия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Общая сумма баллов =										

Инструкция к анкете:

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

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

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

- до 349 баллов неудовлетворительно
- от 350 до 489 баллов удовлетворительно
- от 490 до 629 баллов хорошо

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о кадровом резерве

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Кадровый резерв — потенциальные кандидаты на существующие и будущие вакансии по руководящим должностям из числа действующих работников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ».

Информация – сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

Кандидат, Соискатель – лицо (субъект персональных данных), включенное в кадровый резерв.

Обработка персональных данных — действия, направленные на накопление, хранение, изменение, дополнение, использование, распространение, обезличивание, блокирование и уничтожение персональных данных;

Персональные данные (далее – пдн) – сведения, относящиеся к определенному или определяемому на их основании субъекту персональных данных.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Настоящее Положение определяет порядок формирования кадрового резерва АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» для замещения вакантных должностей, совершенствования деятельности АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» по подбору кадров, создания условий для профессионального роста лиц, находящихся в кадровом резерве.

2.2. Обработка ПДн Кандидатов, включенных в кадровый резерв, производится в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, а также настоящим Положением (Положение о кадровом резерве).

2.3. Обработка ПДн Кандидатов, находящихся в кадровом резерве, осуществляется в соответствии со следующими целями:

- Рассмотрение Кандидатов на открытые и будущие вакансии АО «ЧРЗ

«ПОЛЕТ»;

– Информирование кандидатов об открытых вакансиях и мероприятиях.

2.4. Кандидат, состоящий в кадровом резерве, имеет возможность потребовать исключить данные о себе из кадрового резерва (см. раздел 5 Порядок исключения Кандидата из кадрового резерва) или отказаться от получения информационных рассылок о кадровом резерве.

3. ПОРЯДОК РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

3.1. Поиск Кандидатов для включения в кадровый резерв осуществляется и координируется Отделом по работе с персоналом.

3.2 Кадровый резерв формируется из действующих сотрудников АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ».

3.3 Во всех указанных случаях Кандидат предоставляет согласие на обработку ПДн, в том числе с целью рассмотрения Кандидата для дальнейшего трудоустройства в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» и включения его ПДн в кадровый резерв предприятия.

3.4 Формирование кадрового резерва производится без конкретизации по должностям на основании соответствующего согласия Соискателя на обработку ПДн с целью включения в кадровый резерв.

3.5 Принципы формирования кадрового резерва:

– оценка профессиональных и личностных компетенций и результатов профессиональной деятельности Кандидатов для зачисления в кадровый резерв осуществляется на основе оценки резюме;

– зачисление в кадровый резерв осуществляется в соответствии с личными способностями, уровнем профессиональной подготовки, результатами профессиональной деятельности и на основе равного подхода к кандидатам.

3.6. Основные этапы формирования кадрового резерва:

- поиск Кандидатов на перспективные должности;
- оценка и анализ профессиональных качеств Кандидатов, выбор наиболее подходящих должностей для них;
- уточнение и корректировка списка кадрового резерва.

3.7 Кадровый резерв формируется на основе результатов соответствующих отборочных мероприятий с учетом прогноза текущей и перспективной потребности в персонале.

3.8 Резюме Кандидатов и иная полученная от Кандидата информация, касающаяся квалификации или его контактных данных, хранится в электронном виде во внутренних информационных системах АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ».

3. 9. Срок хранения ПДн Кандидатов и Соискателей в кадровом резерве составляет 10 (десять) лет.

3. 10. ПДн Кандидатов и Соискателей должны быть уничтожены в следующих случаях:

- по истечении срока хранения ПДн;
- при прекращении трудовых правоотношений между Кандидатом/ Соискателем и КПМГ;
- при отзыве Кандидатом/ Соискателем согласия на сбор и обработку ПДн; в случае единоличного решения об исключении Соискателя из кадрового резерва;
- в иных случаях, установленных нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

4. УСЛОВИЯ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Работа с кадровым резервом АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» основана на принципах соблюдения законодательства Российской Федерации, учета текущей и перспективной потребности в замещении открытых вакансий, создания условий для профессионального роста, всесторонней и объективной оценки

профессиональных и личностных качеств Соискателей, находящихся в кадровом резерве.

АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» имеет право в период нахождения Соискателя в кадровом резерве направлять Соискателю информацию о любых вакансиях АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ», на замещение которых открыт конкурс. Получение соответствующей информации осуществляется с момента включения Соискателя в кадровый резерв при условии наличия согласия Соискателя на осуществление такой рассылки.

Сведения о Соискателях, находящихся в кадровом резерве, являются сведениями конфиденциального характера. Работники АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ», имеющие доступ к указанным сведениям, обязаны обеспечивать их сохранность.

Рассылка информации об открытых вакансиях производится АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» по адресу электронной почты, указанному Соискателем в резюме или при трудоустройстве в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» (в случае, если Кандидат из кадрового резерва работает в АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ» или ранее являлся работником АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ») и при условии наличия согласия соискателя на осуществление такой рассылки.

Включение Соискателя в кадровый резерв не влечет за собой обязательное назначение Соискателя на открытую вакансию и/или заключение трудового договора.

Работники Отдела по работе с персоналом вправе использовать контактную информацию Соискателя при направлении предложений о трудоустройстве на открытые вакансии, а также обращаться к Соискателю для интервьюирования и обновления сведений, содержащихся в резюме.

Организационную, координирующую и контрольную функции по формированию и работе с кадровым резервом выполняет Руководитель Отдела по работе с персоналом АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ».

5. ПОРЯДОК ИСКЛЮЧЕНИЯ КАНДИДАТА ИЗ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

5.1 Кандидат вправе в любое время потребовать исключения его из кадрового резерва АО «ЧРЗ «ПОЛЕТ», и обработка его ПДн должна быть прекращена по его запросу, если отсутствуют иные правовые основания их дальнейшей обработки.