# Влияние мотивации персонала на стабильность трудового коллектива

на материалах ОАО «Промтрактор»

2015

Содержание

Введение

. Теоретические и методические аспекты мотивации персонала предприятия

.1 Сущность, цель и задачи мотивации персонала

.2 Методы мотивации персонала машиностроительного предприятия

.3 Система показателей оценки кадровой стабильности предприятия

. Оценка мотивации персонала и повышение стабильности трудового коллектива ОАО «Промтрактор»

.1 Организационно-экономическая характеристика и система управления персоналом ОАО «Промтрактор»

.2 Анализ мотивации персонала ОАО «Промтрактор»

.3 Разработка и оценка эффективности мотивационных механизмов стабильности персонала ОАО «Промтрактор»

Заключение

Список использованных источников

Приложение

Введение

Основным активом современной компании является ее персонал - самое дорогостоящее оборудование, инструменты и материалы, самые изощренные бизнес-технологии бесполезны без высококвалифицированных сотрудников. Как известно, успех любого бизнеса зависит, в первую очередь, от лояльных к компании, мотивированных, нацеленных на результат сотрудников. Именно этим объясняется высокий интерес современных руководителей к успешному опыту внедрения мотивационных программ, использованию новых инструментов в привлечении, развитии и удержании персонала. Вот почему, инвестируя в высокие технологии, необходимо помнить об инвестициях в высокие отношения.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Стабильность персонала обусловлена удовлетворенностью работника рабочим местом или удовлетворенностью организации конкретным работником. Сегодня обеспечение стабильности кадров - одна из наиболее важных проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Повышенный уровень текучести кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а, значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Итак, проблема обеспечения стабильности кадров становится сегодня крайне актуальной в условиях дефицита профессионалов на очень динамичном рынке труда.

Изучением данной проблемы занимались такие ученные, как Б.Д. Парыгин, Н.Н. Обозов, Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская, Я.Л. Морено, Л. Фестингер, Ф. Фидлер и др.

Объектом исследования являются трудовые отношения в ОАО «Промтрактор».

Гипотеза исследования состоит в том, что существует взаимосвязь между мотивацией трудовой деятельности и стабильностью коллектива. Мы предполагаем, что на стабильность кадров влияет то, насколько эффективно осуществляется мотивация трудовой деятельности на предприятии.

Целью выпускной квалификационной (бакалаврской) работы является повышение стабильности кадров с помощью инструментов мотивации.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

изучить теоретические аспекты мотивации труда и ее влияния на стабильность трудового коллектива предприятия;

оценить кадровую стабильность и трудовую деятельность персонала ОАО «Промтрактор»;

разработать мероприятия по совершенствованию мотивационных механизмов стабилизации персонала ОАО «Промтрактор» и дать экономическую оценку предложенным мероприятиям.

Практическая значимость работы заключается в том, что:

. Полученные результаты о влиянии мотивации трудовой деятельности на стабильность персонала позволяют оптимизировать систему управления персоналом в организации, а также спрогнозировать характер влияния тех или иных управленческих воздействий на уровень удовлетворенности и стабильности персонала.

. Разработанный комплекс методик является адекватным инструментом для оценки уровня и структуры мотивации трудовой деятельности и стабильности персонала в организации и может использоваться для диагностики данных феноменов. Динамика изучаемых показателей мотивации и стабильности персонала может использоваться для оценки деятельности отдела кадров, а также эффективности управления персоналом в организации в целом.

В ходе написания выпускной квалификационной (бакалаврской) работы были использованы научная литература и материалы периодической печати таких специалистов, как Воронцова Н.Д., Гутман Г.В., Калмыков В.В., Чукин Н.И., Гутман М.Ю., Озерникова Т.Г., Фатеев Н.И. и др. Информационной базой послужила организационно-управленческая документация ОАО «Промтрактор»; а также, бухгалтерская (финансовая) отчетность.

При проведении исследования применяются методы работы с информацией, обобщения и системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, проведения опросов и тестирований (методики Герцберга, Ф. Фидлера).

Выпускная квалификационная (бакалаврская) работа состоит из введения, двух разделов и заключения.

В первом разделе рассматриваются теоретические проблемы мотивации труда и ее влияния на стабильность трудового коллектива предприятия.

Во втором разделе анализируется взаимосвязь мотивации персонала со стабильностью трудового коллектива в ОАО «Промтрактор» и рекомендации по повышению стабильности кадров путем внедрения усовершенствованной системы мотивации.

В заключении подведен итог взаимосвязи мотивации персонала со стабильностью в трудовом коллективе и выявлена закономерность, что чем чаще мы поощряем сотрудника, тем выше его производительность и тяга к работе.

1. Теоретические и методические аспекты мотивации персонала предприятия

.1 Сущность, цель и задачи мотивации персонала

Современное управление персоналом - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например, системы менеджмента качества, системы (мульти-) проектного управления и т. д.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Мотивация труда - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, направленной на достижение определенных целей [15, с. 136].

Мотивация труда - это одна из важнейших функций управления людьми. Мотивы являются внутренними побудителями. Внешние относительно работника средства, которые в той или иной мере побуждают его к труду, называются стимулами. Процесс применения системы стимулов и, соответственно, возникновения мотивов, побуждающих человека к достижению личных или групповых (коллективных) целей, к решению определенных задач, есть стимулирование. В современной науке и практике управления чаще употребляется термин «мотивация».

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико [21, с. 108].

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Человек стремится снизить напряжение, выражающееся в состоянии беспокойства и тревоги, которое возникает у него, когда он испытывает нужду (не всегда осознаваемую) в удовлетворении какой-либо потребности (биологической или социальной).

Персонал - (от лат. persona - личность) - коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта) [17, с.45].

Трудовой коллектив - это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей, т.е. объединенными для реализации общих целей в своей трудовой деятельности [24, с.67].

Потребность - это испытываемая человеком нехватка чего-либо, находящегося вне его, необходимого для поддержания нормальной жизнедеятельности. Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Для многих людей работа - это способ зарабатывания денег, с помощью которых могут быть удовлетворены основные биологические потребности (в еде, одежде, жилье и др.). Профессиональный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные потребности, то есть потребности, которые присущи человеку как существу социальному. Помимо зарабатывания денег человек стремится производить хорошее впечатление на окружающих, устанавливать хорошие отношения с ними, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей или иметь уверенность в завтрашнем дне [24, с. 119].

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников организации требует учета следующих факторов: индивидуальные характеристики работников, особенности выполняемой работы, характеристики рабочей ситуации, в которой протекает трудовая деятельность.

В табл. 1.1 представлены факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию персонала [7, с. 92].

Таблица 1.1 Факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Индивидуальные характеристики | Характеристики выполняемой работы | Характеристики рабочей ситуации |
| Пол Возраст Образование Квалификация Стаж работы в организации Трудовые ценности Установки Ведущие потребности | Сложность и ответственность выполняемой работы Степень самостоятельности, которую имеет исполнитель Степень ответственности за конечные результаты Наличие обратной связи относительно рабочих результатов Степень разнообразия выполняемых заданий | Организационный контекст Система стимулирования Система информирования Организационная культура Сложившаяся практика управления Обучение и развитие персонала Условия труда Непосредственное рабочее окружение: - коллеги (равные по положению) - подчиненные - руководство |

К основным функциям мотивации можно отнести: побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения [26, с. 121]. Побуждение к действию. Мотивы - это то, что заставляет человека действовать или является стимулом к действию. В этом смысле человек, активнодействующий для достижения определенной цели, которая позволит ему удовлетворить какую-либо потребность, будет рассматриваться как мотивированный, а пассивный, равнодушный или бездействующий - как немотивированный или обладающий низкой мотивацией.

Направление деятельности. Люди постоянно принимают решения о том, как они будут достигать своих целей. Например, работник, стремящийся произвести благоприятное впечатление на своего руководителя, также может выбирать разные варианты: работать особенно усердно над важной задачей, оказать руководителю какую-то услугу или польстить ему. Все эти действия имеют нечто общее - они представляют собой некоторые выборы, которые направляют усилия человека на достижение определенной цели, позволяющей удовлетворить соответствующую потребность [9, с. 127].

Контроль и поддержание поведения, направленного на достижение цели, выражается в определенной настойчивости в достижении этой цели. Мотивация делает человека пристрастным, заинтересованным. Так человек, поведение которого определяется денежной мотивацией, стремящийся к получению денег, в разных ситуациях и при разных обстоятельствах будет действовать в соответствии с этой доминантой. Поставленные перед ним задачи или открывающиеся возможности он будет рассматривать преимущественно с точки зрения возможности зарабатывания денег.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации [12, с. 136].

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека. Среди них выделяются:

. Физиологические потребности.

. Потребности в безопасности.

. Потребность в принадлежности к социальной группе играет очень существенную роль в жизни человека.

. Потребность в оценке и уважении.

. Потребность в самоактуализации - это желание максимально реализовать свой профессиональный и личный потенциал.

. Власть и оказание влияния.

. Потребность в достижении [34, с. 163].

Трудовая мотивация делает пристрастным отношение человека к самым разным аспектам рабочей ситуации. Пристрастность в определенной мере выражается в оценке справедливости отношений, установившихся между работником и организацией. Работники нацелены на установление справедливых отношений с организацией и с другими людьми и стремятся изменить те рабочие взаимоотношения, которые они оценивают как несправедливые.

В табл. 1.2 представлены возможные реакции работника на несоблюдение принципа справедливости [40, с. 162].

Таблица 1.2 Возможные реакции работника на несоблюдение принципа справедливости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Несоблюдение принципа справедливости | Реакция работника | |
|  | На уровне реальной деятельности | На уровне оценки ситуации (психологический уровень) |
| Недоплата | 1. Снижение уровня самоотдачи (например, работать менее напряженно, работать меньше, приходить позже или уходить с работы раньше, устраивать себе дополнительные перерывы во время работы и т.п.). 2. Понижение качества работы Требование более высокой оплаты или определенных льгот. | 1. Работник рассматривает обмены, которые совершаются между ним и организацией, как несправедливые и считает, что получает меньше того, что заслуживает 2. Работник пытается убедить себя, что вклад других работников на самом деле является большим, то есть объяснить себе, что другие люди, с которыми он сравнивает себя, обладают, например, более высокой квалификацией или работают лучше и поэтому заслуживают более высокой оплаты. |
| Переплата | 1. Повышение самоотдачи (более напряженная работа, увеличение продолжительности рабочего дня, сверхурочная работа, работа в неоплаченное время). 2. Повышение качества работы. 3. Меньше требовать от организации за свой труд (например, отказаться от каких-то льгот). | 1. Работник испытывает определенное чувство вины, связанное с тем, что он получает от организации больше, чем заслуживает. 2. Работник старается убедить себя в том, что оплата соответствует трудовому вкладу (например, работник может доказать себе, что его работа является более напряженной или ответственной, чем у других, и поэтому заслуживает большей оплаты). |

Поведение или действия человека, вызванные определенной ситуацией или событием, как правило, имеют определенные последствия. Если эти последствия являются для него позитивными, то в похожих ситуациях человек будет стремиться действовать подобным образом. Чтобы последствия не оставались негативными, нужно менять свою тактику действий на будущее.

Позитивное подкрепление - это стимулы, которые повышают вероятность желательного поведения. В условиях трудовых отношений, значимое для работника позитивное подкрепление может быть использовано для закрепления эффективных рабочих действий и улучшения работы. Негативное подкрепление может не только тормозить нежелательные действия или поведение работника, но и стимулировать деятельность, ведущую к успеху [20, с. 86].

В случае недостаточного понимания законов подкрепления при попытке воздействия на мотивацию могут возникнуть трудности:

. Мотивация работника будет снижаться, если результаты его работы не вознаграждаются должным образом, то есть когда результаты работы или усилия работника не воспринимаются им как инструмент для получения вознаграждения.

. Работник может иметь низкую мотивацию, если он уже имеет максимальный для него в данной компании уровень оплаты, и повышение производительности и улучшение качества его работы уже не может отразиться на его оплате. 3. Работник получает вознаграждение, соответствующее его трудовому вкладу, но у него может быть низкая мотивация, если это вознаграждение имеет для него низкую привлекательность [22, с. 128]. В табл. 1.3 приводится возможное содержание компенсационного пакета, который может быть предложен работникам организацией [42, с. 9].

Таблица 1.3 Возможное содержание компенсационного пакета

|  |  |
| --- | --- |
| Способы материального стимулирования | Дополнительные стимулы |
| 1. Заработная плата 2. Премии 3. Бонусы / тринадцатая зарплата 4. Участие в прибылях 5. Планы дополнительных выплат 6. Участие в акционерном капитале 7. Оплаченный отпуск 8. Оплата кратковременной/долговременной нетрудоспособности 9. Пенсии | 1. Обеспечение работников рабочей одеждой и обувью. 2. Оплата транспортных расходов. 3. Доплаты и оплата питания. 5. Скидки на покупку товаров/продукции компании. 6. Компенсация расходов на образование. 7. Предоставление беспроцентных кредитов, займов. 8. Загородные поездки и пикники, оплаченные компанией. 9. Различные формы страхования работников и членов их семей. 10.Оплата медицинского и стоматологического обслуживания работников. |

Важнейшей составляющей трудовой мотивации является степень удовлетворенности человека местом работы и выполняемой работой. Неудовлетворенность работника может повлечь за собой ряд негативных последствий, как для самого работника, так и для организации.

В табл. 1.4 представлены основные источники, с которыми связана удовлетворенность трудом [14, с. 143].

Таблица 1.4 Основные источники удовлетворенности трудом

|  |  |
| --- | --- |
| Источники удовлетворенности | Влияние на удовлетворенность трудом |
| Содержание работы: | Перспективная, сложная работа, требующая от работника высокой самоотдачи и дающая возможность полной реализации своих способностей и возможностей, повышает уровень удовлетворенности. |
| - работа как возможность самореализации |  |
| - требования, которые работа предъявляет к работнику | Интересная и ответственная работа повышает уровень удовлетворенности, а скучная и однообразная работа вызывает неудовлетворенность. |
| - возможность достижения результата | Возможность достижения конечного результата, переживание успеха повышает степень удовлетворенности работника. |
| Физические условия работы | Чем лучше условия работы (освещенность, шум, вибрации, запыленность, температура и т. п.), тем выше удовлетворенность. |
| Характеристики работника: | Как правило, чем выше образовательный уровень, тем выше удовлетворенность трудом, что может быть связано с возможностью выполнения более интересной, ответственной и содержательной работы. |
| - образование |  |
| - уровень самоуважения | Высокое самоуважение способствует удовлетворенности. |
| - способности | Работа, соответствующая способностям работника, приносит ему большее удовлетворение. |
| Социальное окружение: - руководители | Удовлетворенность выше, если работник имеет высокий уровень взаимопонимания со своим руководителем и доверяет ему. |
| - коллеги | Удовлетворенность тем выше, чем выше уровень сотрудничества, чем больше возможностей для получения помощи и поддержки со стороны коллег. Удовлетворенность повышается в среде единомышленников. |
| - подчиненные | Удовлетворенность подчиненными тем выше, чем больше они соответствуют требованиям и ожиданиям руководителя |
| Система управления | Удовлетворенность тем выше, чем в большей степени система управления и организация труда помогают работникам достигать рабочие и личные цели |
| Система стимулирования труда: - зарплата и премии | Своевременная и увязанная с рабочими результатами система поощрения повышает уровень удовлетворенности работников. |
| - льготы | Льготы, как правило, не оказывают сильного влияния на удовлетворенность работой. |
| Возможности обучения и развития | Чем выше возможности для обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности. |
| Организационная культура | Открытость, ориентация на работника, поощрение участия работников в решении проблем организации, традиции, подчеркивающие единство интересов организации и работников, повышают удовлетворенность персонала. |
| Престижность работы в организации | Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров и общественности, тем выше удовлетворенность персонала работой в организации. |

Таким образом, мотивация персонала - одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных - большое искусство. Те компании, сотрудники которых овладели таким искусством, занимают лидирующие позиции на рынке.

Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т. к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Задача менеджеров - сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные особенности.

.2 Методы мотивации персонала машиностроительного предприятия

Мотивация трудовой деятельности персонала организации представляет собой единство двух процессов - с одной стороны, внутриличностный процесс самостоятельного формирования мотива как основания для трудового поведения каждого работника, а с другой стороны, побуждение себя и других к эффективной трудовой деятельности.

Узловым пунктом, объединяющим оба аспекта мотивации - внутриличностный и организационный - выступает вознаграждение труда.

Оплата труда - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому соглашению собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу [7, с. 168].

К финансовым стимулирующим методам относятся: заработная плата, бонусы, участие в акционерном капитале, участие в прибылях, планирование дополнительных выплат, оплата транспортных расходов (или обслуживание собственным транспортом), организация питания, стипендиальные программы, программы обучения, программы медицинского обслуживания, консультативные службы для нужд работников, программы жилищного строительства, программы финансовой помощи в воспитании и обучении детей, программы страхования жизни и здоровья, предоставление кредитов, поддержка при временной нетрудоспособности и потере трудоспособности. Механизм стимулирования труда - это такой способ активизации трудовой отдачи и формирования устойчивой мотивации к труду, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работников [12, с.68]

Укрупнено финансовые стимулы можно разделить на три группы:

оплата труда: разработка принципов и системы начисления основной заработной платы; расширение совершенствование показателей премирования, учет квалификационных различий, сложности, интенсивности труда и степень влияния на результаты всей хозяйственной деятельности организации;

социальный пакет: широта компенсационной политики и разнообразие социальной поддержки;

участие в прибыли и акционерном капитале компании [17, с. 133].

Рассмотрим стимулы, связанные с оплатой труда:

I. Заработная плата

Основные принципы обеспечения стимулирующей функции заработной платы:

. Замечено, если материальное вознаграждение остается на одном и том же уровне, оно снижает со временем свой мотивационный потенциал; чтобы этот стимул сохранял свою эффективность, необходим рост величины вознаграждения. Общая рекомендация состоит в том, что повышать заработную плату с тем, чтобы это имело мотивирующий эффект необходимо на 15-45% оклада работника. Эффект от этого длится от 6 мес. до 1 года, после чего падает. Падение мотивации происходит практически всегда, даже если повысить зарплату в 2 раза [15, с.106].

. Повышение зарплаты будет более существенным для роста мотивации в том случае, когда выполняемая работа может измеряться количественно.

. Связь «результат-вознаграждение» должна быть понятной и короткой во времени. Заработная плата и премия не станет мотивирующим фактором, если достижение результата в работе будет отмечено материальным вознаграждением длительное время спустя.

4. Оптимальная частота выдачи зарплаты - 2 раза в месяц. Большое значение имеет, как часто человек получает вознаграждение - через короткие или длинные промежутки времени; во втором случае мотивационный потенциал вознаграждения снижается. Очевидно, неслучайно в царской России рабочим заработная плата выдавалась еженедельно. На сегодняшний день в России существует два варианта выплаты авансов:

пропорционально отработанному времени;

в виде фиксированной суммы, размер которой чаще всего определяется в процентах от оклада (например, 40% оклада).

Вариант выплаты аванса пропорционально отработанному времени более предпочтителен, так как он соответствует положениям ст. 136 ТК РФ [3].

В данном случае расчет суммы аванса производится исходя из установленной работнику суммы оклада и количества фактически отработанных дней в первой половине месяца, указанных в табеле учета рабочего времени.

. Обеспечение сравнения параметров зарплаты в пользу предприятия.

Сравнение того, сколько платят в других компаниях этой отрасли за такую же работу; сравнение своих усилий и времени затраченного на работу, с величиной вознаграждения. Мотивирующий эффект заработной платы будет снижаться при большом разрыве в уровне оплаты труда топ менеджеров и работников среднего звена, который, как известно из практики российский предприятий, может составлять от 15 до 35 раз.

6. Оплата труда сама по себе еще не решает проблемы мотивации труда и производительности, в то время как неправильно (неграмотно) построенная система оплаты труда даже не даст возможности приступить к решению этой проблемы. Понимание того, что люди приходят на работу из-за зарплаты, а работают из-за чего-то другого, позволяет верно, расставить приоритеты в работе руководителя и его организации. 7. Индивидуализация заработной платы. Современные системы оплаты труда отличаются большой гибкостью формирования заработной платы, которая предполагает зависимость заработка, во-первых, от индивидуальных качеств и заслуг работников (индивидуализация заработной платы), а, во-вторых, от коллективных результатов деятельности [30, с. 157].

II. Премии

Премия - это вознаграждение, выплачиваемое дополнительно к оплате труда за результаты, превышающие норму труда.

Премиальная система - это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий [25, с. 145].

В число основных элементов премиальной системы в России входят: стимулируемые задачи производства, показатели и условия премирования, размеры премий, источники выплат премий, круг поощряемых работников, период премирования, порядок начисления премий, распределение премий между коллективами и отдельными работниками, максимальные размеры премий, порядок выплаты премий отдельному работнику.

Экономически эффективной следует считать такую систему премирования, которая формирует уровень оплаты труда в соответствии со степенью выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает тому кругу работников, на которых она распространяется, достижение эффекта, по своей величине большего, чем соответствующая ему премиальная часть заработной платы, или равного этой части [13, с. 182].

III. Социальные трансферты

Удовлетворенность заработной платы зависит от баланса между ожидаемым вознаграждением и реально полученным, и какая бы ни была зарплата, через некоторое время она перестает удовлетворять человека. В тоже время люди хотят получать большее количество денег для того, чтобы изменить качество жизни, увеличивать уровень комфорта. Больший комфорт - это больший сервис. Социальные трансферты - это также способ компании конкурировать с другими в вопросах удержания сотрудников: тогда, когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот [39, с. 156].

Социальные трансферты также призваны повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, выделяя их между людьми, работающими в других организациях.

Психологическое стимулирование труда и влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала. Нормальная атмосфера взаимоотношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частью коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом. Состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации называют морально-психологическим климатом коллектива [4, с. 87].

По содержанию действия по моральному стимулированию персонала могут быть классифицированы на несколько групп: награды, информирование, взаимоотношения индивидуумов и групп.

Информирование - совокупность мер по распространению информации (преимущественно положительной) среди лиц, прямо или косвенно заинтересованных в ее получении и использовании. Выделяют активные и пассивные пути распространения информации [8, с. 246].

Активное информирование ориентировано на упоминание заслуг работника (коллектива) в личной беседе с вышестоящим руководителем, в докладах, на собраниях коллектива, совещаниях, конференциях.

Пассивное информирование широких масс общественности предполагает размещение фотоизображений и текстов, например, на доске почета, печатных изданиях. Взаимоотношения персонала - это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами (работниками) и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью [29, с.47].

Благоприятный моральный климат - это суммарный эффект от многих факторов, влияющих на персонал и в конечном итоге определяющих стремление работников к полезной деятельности, творческой инициативе, сотрудничеству и сплоченности в решение производственных задач. Удовлетворенность морально-психологическим климатом в коллективе формируется благодаря освобождению от неукоснительного соблюдения формальных требований администрации; возможности определять режим своей деятельности; обсуждению всем коллективом общих вопросов; дружеской атмосфере; участию персонала в корпоративных мероприятиях [7, с. 211].

Вовлечение в управление предполагает совместную деятельность персонала, осуществляемую на различных уровнях управления - участках, цехах, организации в целом. В зарубежной практике на нижнем уровне создаются целевые группы по решению проблем, возникающих на рабочих местах; самоуправляющиеся бригады, несущие ответственность за бесперебойную работу и сохранность оборудования, количество и качество продукции, организацию труда.

Таким образом, четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. - все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

.3 Система показателей оценки кадровой стабильности предприятия

Стабильность кадрового состава является одним из условий эффективной работы любой компании, а борьба за низкую текучесть персонала - проблема, одинаково актуальная как для западных, так и для российских компаний. Любому руководителю знакома ситуация, когда хорошо работающий сотрудник, выполняющий четко и в срок все свои обязанности, которым все довольны, внезапно увольняется, казалось бы, без видимых причин. В результате такого поворота событий приходится срочно искать замену этому сотруднику, тратить на это время, деньги, силы, если работник не найден по истечению стандартных 2-х недель, на которые работодатель может задержать сотрудника, решать как-то вопрос о «перекидывании» обязанностей на другого сотрудника или на себя. Потом, когда, наконец, новый сотрудник найден, начинается процесс его адаптации и обучения.

Стабильность коллектива достигается через достаточный промежуток времени. К числу стабильных кадров принято относить сотрудников, которые трудятся на данном предприятии свыше трех лет. В течение этого срока, как правило, завершается период трудовой адаптации, работник приобретает профессию, квалификацию и опыт, находит свое место в коллективе, оценивает перспективы продвижения, выясняет возможности удовлетворения культурно-бытовых потребностей.

Текучесть среди состава работников со стажем свыше трех лет значительно сокращается.

Трудовые ресурсы на предприятии могут быть охарактеризованы с помощью показателей, представленных в табл. 1.5.

Таблица 1.5 Основные показатели движения кадров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Формула | Экономическое содержание |
| 1. Коэффициент выбытия кадров (Кв.к.) | Кв.к.=(Рув/Р)\*100% | Количество работников, уволенных по всем причинам за данный период (Рув), к среднесписочной численности работников за тот же период (Р) |
| 2. Коэффициент приема кадров (Кп.к) | Кп.к.=(Рп/Р)\*100% | Количество работников, принятых на работу за данный период (Рп), к среднесписочной численности работников за тот же период (Р) |
| 3. Коэффициент стабильности кадров (Кс.к) | Кс.к. = (Ч1/Ч) \*100 | Фактическая численность рабочих (Ч), к числу рабочих со стажем работы на предприятии свыше 5 лет (Ч1) |
| 4. Коэффициент текучести кадров (Кт.к) | Кт.к.=(Р́ув/Р)\*100% | Численность работников предприятия (цеха, участка), выбывших или уволенных по внеплановым причинам (уволенные по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) (Р'ув), к среднесписочной численности за тот же период (Р) |

Для того чтобы существенно снизить риск таких неожиданных, для работодателя увольнений можно обратить дополнительное внимание на мотивацию сотрудников, которые уже прошли этапы адаптации, обучения, полностью освоили все свои должностные обязанности и более полугода проработали на одной должности. Как правило, в этот период и возникают проблемы с мотивацией работников, которые при отсутствии необходимой реакции работодателя, готовят почву для увольнения работника [48, с. 43].

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся проблемные ситуации:

. Недовольство размером заработной платы.

Рано или поздно сотрудник начинает интересоваться, как обстоят дела с заработной платой у других сотрудников, занимающихся в компании такой же работой, как платят таким специалистам в других компаниях. И если сравнение оказывается не в его пользу, то возникает и начинает постепенно усиливаться мысль о смене работы.

Общая рекомендация в этом случае - повышать заработную плату необходимо на сумму, составляющую от 10 - 15% оклада работника, с периодичностью раз в 9 месяцев.

Высокая мотивация от повышения заработной платы присутствует у руководителей, в работе которых есть выраженная ответственность и напряженность, и заработная плата выступает в качестве фактора, компенсирующего высокие затраты времени и здоровья. Заработная плата может не выступать мотивирующим фактором для творческих и креативных работников, нацеленных на содержательные характеристики труда: самостоятельность, наличие творчества [46, с. 278]. 2. Нарушение негласного «контракта». При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и некую «среду обитания». Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Но реальная «среда обитания», в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало, потому что кандидаты боятся задавать вопросы. В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что обучение формально, перспектив для роста никаких, коллектив представляет собой закрытые группки сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Результат будет являться отсутствие внутренней мотивации.

Рекомендации - максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий [11, с. 132.].

. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам высоко ценит.

Опытным руководителям известно, как опасно брать на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции. Даже если он вдруг согласится на эту работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений), через несколько месяцев он заскучает и начнет искать применение своим нереализованным талантам и навыкам. И пока он не найдет другую, более соответствующую своему профилю работу, возможно, придется терпеть его попытки «подсидеть» не более квалифицированное, чем он, начальство или влезать со своими советами всюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение. Однако наивно полагать, что существует идеальное сходство кандидата и вакансии - опытные рекрутеры знают, что чаще всего наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет, но при этом обладает какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации практически всегда чему-нибудь учат вновь пришедших, откладывая при этом не пригодившиеся навыки.

Рекомендации: Одно из решений заключается в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, часто предоставляет возможность «протирать пыль» с не ключевых навыков и знаний сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени, но они дадут сотруднику понять, что руководство ценит все его многогранные умения и не позволит ему забыть то полезное, что он знал раньше.

. Игнорирование идей и инициативы.

Приступая к новой работе, сотрудники обычно грезят новыми идеями - от совершенствования методов работы до перестановки мебели в офисе для произведения наиболее благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия новичкам, частично от нежелания расстаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна.

Рекомендации: Руководству необходимо прислушиваться к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило воплотить их в первозданном виде, из них часто можно что-нибудь почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в вашей компании [8, с. 52].

. Отсутствие чувства причастности к компании.

Данный демотиватор, на наш взгляд, наиболее актуален для сотрудников, работающих вне штата компании, или для вспомогательного персонала. У таких работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они вообще являются людьми второго сорта, которые работают на компанию исключительно из-за денег. Вот и получается, что промоутер, работающий по срочному контракту, не чувствующий себя частью компании, может бездействовать во время большого наплыва покупателей в торговом зале.

Рекомендации: Чувство причастности к общему делу и командный дух являются очень сильным стимулом. Сотрудники, жертвуя своими личными интересами и временем, готовы работать на достижение целей компании. Поэтому необходимо привлекать таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. И помните, что эта проблема может касаться не только внештатников, но постоянных сотрудников, а иногда и целых подразделений.

. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, когда сама специфика работы не дает возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная деятельность через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а содержание работы остается таким же, как год, два, три назад. Анализируя проведенные с компанией годы, сотрудник понимает, что, кроме исправно получаемой зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной работы люди творческих профессий.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда сотрудник увидит свои результаты [36, с. 170].

Рекомендации: Для сотрудников рутинной сферы необходимо создавать время от времени проекты - краткосрочные задачи, часто в смежных со специализацией сотрудника областях. Это разбавит рутину и позволит им научиться чему-то новому. Для долгосрочных проектов - всегда нужно разделять их на ощутимые этапы, активно артикулировать промежуточные результаты и, конечно, поощрять их. Последний тезис настолько важен, что необходимо вынести его в отдельный фактор демотивации.

. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.

Предположим, что сотруднику удается заключить очень выгодный для компании контракт, но этого никто из компании не замечает, считая, что все так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Возможно, в компании не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы.

Рекомендации: необходимо радоваться победам сотрудников. Следует поощрять их за это, возможно, не всегда финансово, но зато всегда словесным одобрением и поддержкой [37, с. 162].

Таким образом, если руководство (отдел персонала) будет своевременно реагировать на изменения в поведении своих сотрудников, выявлять причины этих изменений и стремиться к тому, чтобы каждый получил от работы именно то, что ему нужно, возможно тогда и будет достигнута кадровая стабильность компании.

мотивация труд стабильность коллектив

2. Оценка мотивации персонала и повышение стабильности трудового коллектива ОАО «Промтрактор»

.1 Организационно-экономическая характеристика и система управления персоналом ОАО «Промтрактор»

ОАО «Промтрактор» - один из крупнейших в России и СНГ производителей тяжелой бульдозерно-рыхлительной и трубоукладочной техники, используемой для выполнения землеройных работ в промышленном, дорожном, нефтегазовом и гидротехническом строительстве, вскрышных работ в горнодобывающей промышленности, на ирригационных, мелиоративных и аварийно-спасательных работах.

Место нахождения: 428027, Чувашская Республика, г. Чебоксары, ул. Хузангая, 10.

Целью Общества является извлечение прибыли. Организация имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

* проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, являющихся предметом деятельности общества;
* производство и реализация дорожных и землеройных машин, оборудования, инструмента и другой техники;
* производство и реализация товаров народного потребления различного назначения;
* организация ремонта и технического обслуживания производимой обществом продукции, включая создание сети ремонтных и сервисных пунктов и станций;
* разработка и внедрение новых прогрессивных видов техники, технологий и материалов.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, предприятие может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

ОАО «Промтрактор» - это комплекс дочерних и зависимых обществ, однако филиалы не имеет. Предприятие занимает порядка 30 % отечественного рынка тракторов 10 класса и более 80 % отечественного рынка тракторов тяговых классов 15-35.

ОАО «Промтрактор» является одним из лидеров по выпуску многопрофильных промышленных тракторов, которыми успешно пользуются предприятия топливно-энергетического комплекса, золотодобывающей, нефтегазовой, угольной, горнорудной отраслей, строительной индустрии и дорожного хозяйства России и Европы.

Основная продукция ОАО «Промтрактор» - это:

а) гамма тяжелых промышленных тракторов:

7 базовых моделей гусеничных тракторов Т-9, Т-11, Т-15, Т-20, Т-25, Т-35, Т-40;

4 модели гусеничных кранов- трубоукладчиков ТГ-121, ТГ-221, ТГ-301, ТГ-503 с грузоподъемностью от 12 до102 тонн;

колесный трактор ТК-25.02;

колесный фронтальный погрузчик ПК-12.02;

бульдозерно-рыхлительный агрегат Т-35.01 ЯБЛ-3 с тяговой лебедкой;

б) запасные части, узлы и агрегаты тяжелых промышленных тракторов, трубоукладчиков и фронтальных погрузчиков;

в) продукция литейного производства.

Производственная деятельность ОАО «Промтрактор» включает:

) Изготовление опытных образцов модернизированных гусеничных бульдозерно - рыхлительных агрегатов: Т-11.02В (2 шт.), Т-15.02В (1 шт.), Т-20.02К (1 шт.). Так, в 2013 году проведены типовые и приемочные испытания в эксплуатационных условиях опытных образцов модернизированных тракторов ТГ-222К (2 шт.), Т-11.02Я (2 шт.), Т-11.01К2 (2 шт.), Т-15.02Я (2 шт.), ТГ-122 К. (2 шт.), ТГ-122К (2 шт.), Т-11.01К1С (2 шт.).

Продолжаются эксплуатационные испытания Т-9.01 ЯМП (4 шт.), Т-20.02Я (1 шт.), Т-35.02К (3 шт.), Т-25.02К (1 шт.), Т-11.02ВМ (2 шт.), Т-15.02ВМ (1 шт.), Т-9.01 КС (1 шт.), ЭГП 23.01(1 шт.).

) В качестве соисполнителя осуществление работ по Госконтракту № 8411.08116900.20.074 от 03.12.2013 «Создание комплекса лесозаготовительных машин со сменными рабочими органами для различных природно-производственных условий с повышенной надежностью, производительностью, комфортностью оператора, расширенными функциональными и технологическими возможностями»:

изготовление опытных образцов ВПМ, СРМ, ЛП для предварительных испытаний;

проведение предварительных (заводских) испытаний опытных образцов тракторов;

подготовка стендов для проведения предварительных испытаний опытных образцов, их узлов и систем;

подготовка производства для комплекса лесозаготовительных машин.

) Применение новых технологических решений, позволяющих существенно сократить трудоемкость и материалоемкость изготовления (годовая экономия 6,9 млн. руб.).

Номенклатура покупных изделий ОАО «Промтрактор» - более 3000. Основными поставщиками предприятия являются ООО «Оренбургский Радиатор», ОАО «ЧАЗ», ООО «Торговая компания «Ярдизель», ЗАО «Курскрезинотехника», ЗАО «Волжскрезинотехника», ООО «ТД ЕПК», ПРУП «МЗПМ» (Беларусь), ООО Управляющая Компания «Концерн Тракторные заводы», ОАО «Восток-ККЛЗ».

Основными предприятиями - посредниками ОАО «Промтрактор» являются Чебоксарские фирмы. Эти предприятия в основном имеют штат из трех - четырех человек и занимаются исключительно перепродажей запасных частей. Таких фирм около 20. Основные из них: ООО «Ладья», ЗАО «Компания ТрактТрейдТранзит», ЗАО «Волгосельмашсервис», ЗАО «НИС».

У ОАО «Промтрактор» партнерские взаимовыгодные отношения со Сбербанком, Внешторгбанком, Росбанком. ОАО «Промтрактор» имеет положительную кредитную историю во всех кредитных учреждениях, финансировавших деятельность предприятия.

ОАО «Промтрактор» реализует готовую продукцию через ОАО «ЧЕТРА-Промышленные машины», а также предприятия Концерна «Тракторные заводы».

Потребителями продукции ОАО «Промтрактор» являются Украина, Казахстан, Узбекистан, Индия, а также страны Африки и Среднего Востока. Основными покупателями продукции являются предприятия и организации региональных и структурных подразделений ОАО «Газпром», РАО ЕЭС России, ОАО «Карельский окатыш», ОАО «Сургутнефтегаз», ООО «РИТЕК», ОАО «Покровский рудник», ОАО «Норильскгазпром», ЗАО «Старстрой», ТОО «КазСтройСервис», АО «Корпорация Казахмыс», ОАО «ТНК», ОАО «Российские железные дороги». Благодаря содействию Правительства Чувашской Республики ОАО «Промтрактор» участвует в реализации долгосрочных соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве между Кабинетами Министров Чувашской Республики и Республики Саха - Якутии, администрациями Кемеровской, Тюменской и Магаданской областей.

В настоящее время с помощью бульдозеров ОАО «Промтрактор» ведется добыча золота и алмазов в Сибири и на Дальнем Востоке, угля - в Кузбассе, Красноярском крае и Приморье; осуществляется мелиорация земель в республиках Средней Азии и Кавказа. Трубоукладчики успешно эксплуатируются на освоении газовых месторождений в районах Западной Сибири и Крайнего Севера, колесные погрузчики - на разработке минеральных удобрений в Волго-Вятском, Центральном и Поволжском регионах, а также в странах ближнего зарубежья - Казахстане и на Украине.

На рынке бульдозерной техники 15, 20, 25, 35 и 50 классов основными конкурентами ОАО «Промтрактор» являются Comatsu (Япония), Caterpillar (США), Dressta-Stalowa wola (Польша- Германия), Fiat-Allis (Италия), Liebher (Германия). На рынке бульдозерной техники 25 класса конкурентом ОАО «Промтрактор», наряду свыше приведенными фирмами, является ОАО «Челябинский тракторный завод».

Организационная структура управления ОАО «Промтрактор» представлена в прил. 1.

Проанализируем динамику изменения состава персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг. (рис. 2.1).





Рис. 2.1. Среднесписочная численность персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг.

Состав основных рабочих предприятия увеличивается с каждым годом: в 2012 г. - 42,4%, в 2013 г. - 46,6%, а в 2014 г. - 49,0%. В то время как число вспомогательных рабочих, руководителей, специалистов и служащих сокращается. Анализ возрастной структуры работающих свидетельствует о том, что преобладающее большинство составляют работники в возрасте 41-55 лет (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Возрастная структура персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг.

Для привлечения молодых кадров в Обществе реализуется программа «Инженерная смена». Разрабатываются и внедряются проекты по мотивации молодых сотрудников, направленные на закрепление молодых перспективных работников, повышение инициативности и результативности их труда (стипендия для молодых перспективных сотрудников, наставничество, конкурсы профессионального мастерства для молодых работников).

Наибольшая доля работников имеет среднее профессиональное образование (в 2012 г. - 37%, в 2013 г. - 33% и в 2014 г. - 36% (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Образовательный уровень персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг.

Высшее руководство ОАО «Промтрактор» использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий, активным вовлечением сотрудников в принятие решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а достижение при этом успеха служит вознаграждением.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

. Рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

. Рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Основная заработная плата начисляется в соответствии с окладами. Учитываются также доплаты в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за сверхурочные работы, оплата простоев не по вине рабочих и т. п.

К дополнительной оплате относятся выплаты за непроработанное время: отпуска, перерывы в работе кормящих матерей, подростков, на выполнение общественных обязанностей, а также выходное пособие при увольнении, по нетрудоспособности и т. д.

Далее проведем анализ финансово-экономических показателей деятельности ОАО «Промтрактор» на основании бухгалтерской отчетности предприятия (прил. 2).

Рассмотрим финансовые результаты ОАО «Промтрактор» (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Основные показатели деятельности ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | Отклонение, (+, -) | | | | Темп изменения, % | | | |
|  | 2012 | | 2013 | 2014 | 2013 г. от 2012 г. | | 2014 г. от 2013 г. | | 2013 г. к 2012 г. | | 2014 г. к 2013 г. | |
| 1. Выручка | 5662447 | | 4348189 | 3442551 | -1314258 | | -905638 | | 76,79 | | 79,17 | |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 4760873 | | 4130993 | 3557977 | -629880 | | -573016 | | 86,8 | | 86,1 | |
| 3. Прибыль от продаж | 901574 | | 217196 | -115426 | -684378 | | -332622 | | 24,09 | | - | |
| 4. Сальдо прочих доходов и расходов | 60775 | | -191419 | -217056 | -252194 | | -25637 | | -314,9 | | 113,4 | |
| 5. Прибыль /убыток до налогообложения | -228283 | | -1164096 | -1533156 | -935813 | | -369060 | | - | | - | |
| 6.Чистая прибыль/убыток | -192964 | | -945347 | -1245036 | -752383 | | -299689 | | - | | - | |
| 7. Среднегодовая стоимость капитала, всего | 12201448 | | 13621739 | 13403383 | 1420291 | | -218356 | | 111,6 | | 98,4 | |
| 7.1. Собственного | 1428104 | | 1997654 | 650255 | 569550 | | -1347399 | | 139,9 | | 32,6 | |
| 7.2. Заемного | 10773344 | | 11624085 | 12753128 | 850741 | | 1129043 | | 107,9 | | 109,7 | |
| 8. Среднегодовая стоимость |  | |  |  |  | |  | |  | |  | |
| - внеоборотных активов | 5054208 | | 6294393 | 6099649 | 1240185 | | -194744 | | 124,5 | | 96,9 | |
| - оборотных активов | 9275858 | | 9241588 | 9195686 | -34270 | | -45902 | | 99,6 | | 99,5 | |
| 9. Доля собственных оборотных средств в оборотных средствах, % | -42,21 | | -50,44 | -68,29 | -8,23 | | -17,85 | | - | | - | |
| 10. Среднесписочная численность персонала | | 3295 | 3034 | 2908 | -261 | -126 | | 92,08 | | 95,85 | |
| 11. Производительность труда | | 1718,50 | 1433,15 | 1183,82 | -285,34 | -249,33 | | 83,40 | | 82,60 | |
| 12. Фондоотдача | | 1,67 | 0,96 | 0,84 | -0,71 | -0,12 | | - | | - | |
| 13.Фондоемкость | | 0,60 | 1,04 | 1,19 | 0,45 | 0,15 | | - | | - | |
| 14. Фондовооруженность | | 1027,74 | 1494,69 | 1405,01 | 466,94 | -89,68 | | - | | - | |
| 15. Рентабельность продаж | | -0,03 | -0,22 | -0,36 | -0,19 | -0,14 | | - | | - | |

Данные табл. 2.1 свидетельствуют о том, что выручка ОАО «Промтрактор» с годами уменьшается (на 1314258 тыс. руб. или на 23,21% в 2013 г., на 905638 тыс. руб. или на 20,83% в 2014 г.).

Расходы по обычным видам деятельности (себестоимость продаж, коммерческие расходы, управленческие расходы) так же уменьшаются в 2013 г. по отношению к 2012 г. на 13,2 %, а в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 13, 9 %.

Прибыль от продаж ОАО «Промтрактор» за 2013 г. снизилась на 684378 тыс. руб. или на 75,91%, а за 2014 г. уменьшилась еще на 332622 тыс. руб.

Сальдо прочих доходов и расходов лишь в 2012 году имеет положительное значение, а именно 60775, значит, в этом году доходы превышали расходы. В 2013 г. по сравнению с 2012 г. сальдо прочих доходов и расходов увеличилось в 3 раза.

Убыток до налогообложения в 2013 г. увеличивается в сравнении с 2012 г. на 935813 тыс. руб., а за 2014 г. он возрастает еще на 369060 тыс. руб.

В 2012-2014 гг. в связи с понесением расходов от отложенных налоговых обязательств и получением доходов от отложенных налоговых активов образовался чистый убыток.

Анализируя динамику чистого убытка по годам, следует отметить, что в 2013 г. он увеличился на 752383 тыс. руб. в сравнении с 2012 г., а в 2014 г. вырос еще на 299689 тыс. руб., что демонстрирует неблагоприятную тенденцию.

Среднегодовая стоимость собственного капитала в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 39,9%, а в 2014 г. резко снизилась на 67,4%. Также можно заметить, что среднегодовая стоимость собственного капитала намного меньше среднегодовой стоимости заемного капитала. Если в 2012 г. доля среднегодовой стоимости собственного капитала 11,7%, то в 2014 г. доля среднегодовой стоимости собственного капитала составляет лишь 4,9%.

По показателю доли собственных оборотных средств в оборотных средствах предприятия в 2013-2014 гг. наблюдаются отрицательные значения, что является неблагоприятной тенденцией и говорит об отсутствии собственных оборотных средств для дальнейшего развития ОАО «Промтрактор».

В 2013 г. наблюдается снижение фондоотдачи на 0,71 руб./руб., а в 2014 г. - спад на 0,12 руб./руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов в 2014 г. В 2013-2014 гг. фондоемкость растет, что свидетельствует о неэкономии труда, овеществленного в основных фондах, участвующих в производстве.. Благоприятной тенденцией является рост фондовооруженности в 2013 г., а в 2014 г. фондовооруженость уменьшилась на 89,68 тыс. руб./чел., данное уменьшение демонстрирует снижение степени оснащенности труда работающих.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что продукция ОАО «Промтрактор» давно и хорошо известна на российском рынке и успела завоевать доверие у значительного количества российских потребителей. ОАО «Промтрактор» осуществляют продажу готовой продукции на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья. ОАО «Промтрактор» находится в тяжелом финансовом состоянии, выручка предприятия уменьшается, наблюдается чистый убыток. Ситуация еще более ухудшается в 2014 г., предприятие обладает слабой деловой активностью, оно финансово устойчиво в пользу заемных источников финансирования, а также не способно погасить принятые обязательства даже в перспективе.

.2 Анализ мотивации персонала ОАО «Промтрактор»

Одним из важных этапов в анализе стабильности кадров предприятия является изучение их движение. В настоящее время одной из серьезнейших проблем, стоящих перед ОАО «Промтрактор», является значительный уровень текучести персонала, а также уровень квалификации служащих. Проведем анализ динамики текучести кадров на ОАО «Промтрактор» (табл. 2.2.).

Таблица 2.2 Показатели движения персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение, (+,-) | | Темп изменения, % | |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2013 г. от 2012 г. | 2014 г. от 2013 г. | 2013 г. к 2012 г. | 2014 г. к 2013 г. |
| 1. Фактическая численность персонала, чел. | 3295 | 3038 | 2910 | -257 | -128 | 92,2 | 95,8 |
| 2. Среднесписочная численность персонала, чел. | 3295 | 3034 | 2908 | -261 | -126 | 92,1 | 95,8 |
| 3. Количество принятого на работу персонала, чел. | 42 | 19 | 32 | -23 | 13 | 45,2 | 168,4 |
| 4. Количество уволенного с работы персонала, чел. | 293 | 116 | 100 | -177 | -16 | 39,6 | 86,2 |
| 5. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 21 | 58 | 100 | 37 | 42 | 276,2 | 172,4 |
| 6. Количество работников, проработавших весь год, чел. | 3579 | 3258 | 3284 | -321 | 26 | 91,0 | 100,8 |
| 7. Коэффициент приема кадров (п.3/п.2) | 0,013 | 0,006 | 0,011 | -0,007 | 0,005 | - | - |
| 8. Коэффициент выбытия кадров (п.4/п.2) | 0,089 | 0,038 | 0,034 | -0,051 | -0,004 | - | - |
| 9. Коэффициент текучести кадров (п.5/п.2) | 0,006 | 0,019 | 0,034 | 0,013 | 0,015 | - | - |
| 10. Коэффициент постоянства кадров (п.6/п.2) | 1,086 | 1,074 | 1,129 | -0,012 | 0,055 | - | - |
| 11. Коэффициент замещения (п.3-п.4/п.2) | -0,076 | -0,031 | -0,023 | 0,045 | 0,008 | - | - |

Из приведенных данных следует, что среднесписочная численность персонала ОАО «Промтрактор» с годами уменьшается: с 3295 человека в 2012 г. до 2908 человек в 2014 г.

Показатель оборота по приему очень мал, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. он увеличился на 0,005. Кроме того, за 2012-2013 гг. данный показатель уменьшается, следовательно, предприятию не требуются новые работники.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. Положительным моментом является факт уменьшения оборота по выбытию за последние годы.

В зависимости от этих причин оборот по приему бывает необходимым и излишним. Последний также называется текучестью кадров. Текучесть связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины).

Динамика движения трудовых ресурсов показывает рост текучести кадров с годами: коэффициент текучести увеличился с 0,006 в 2012 г. до 0,034 в 2014 г. В целом значение данного показателя невысокое, считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5% в год, но она все же увеличивается, что является отрицательным фактом и может свидетельствовать о неправильной кадровой политике руководства.

Целесообразно также определить следующие абсолютные показатели состояния персонала:

численность сменившихся работников;

численность проработавших весь период. Этот показатель характеризует постоянство коллектива.

Эти два коэффициента свидетельствуют о том, что работники со стажем увольняются реже и именно они составляют постоянство коллектива (костяк), возможно, это и объясняет низкую текучесть кадров в ОАО «Промтрактор».

Для увязки движения рабочей силы анализируемого предприятия с ситуацией на рынке труда рассчитан коэффициент замещения рабочей силы.

Поскольку коэффициент замещения в ОАО «Промтрактор» за все рассматриваемые года меньше единицы, следовательно, имеет место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Можно рассчитать коэффициент удовлетворенности трудом:

К уд. = 1 - (Число лиц, уволившихся по собственному желанию/Среднесписочная численность работников).

К уд.2012 = 1 - (18/3295) = 0,99

К уд.2013 = 1 - (50/3034) = 0,98

К уд.2014 = 1 - (87/2908) = 0,97

При анализе текучести особое внимание необходимо обращать внимание на «потенциальную» текучесть, характеризуемую скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высока, а реальная низка, в коллективе действуют внутренние стабилизаторы.

Сделаем прогноз и рассчитаем коэффициент потенциальной текучести.

Потенциальный коэффициент текучести кадров = Число работников, желающих уйти (согласно анкете)/Число опрошенных

Анкета представлена ниже, по результатам анкетирования из 100 опрошенных работников, 7 готовы покинуть свое рабочее место.

Потенциальный коэффициент текучести кадров = 7/100 = 0,07.

По результатам расчета видно, что коэффициент текучести кадров может увеличиться не намного. Однако, «норма» колебания текучести кадров, как всем известно, от 3-5 %. Показатели выше 5 % могут вызвать значительные экономические потери, создать кадровые, технологические, организационные и даже психологические трудности.

Далее рассчитаем коэффициент стабильности кадров ОАО «Промтрактор».

Фактическая численность персонала ОАО «Промтрактор» в 2012 г. составляла 3295 человек, в 2013 г. она уменьшилась на 257 человек и составляла 3038 работников, а в 2014 г. сократилась еще на 128 человек, что насчитывает 2910 человек к концу года. В 2012 г. доля работников со стажем 5 и более лет составляла 33% (1229 чел.), в 2013 г. она увеличилась до 42% (1384 чел.), а в 2014 г. - до 51% (1547 чел.) за счет увольнения работников со стажем менее 5 лет (рис. 2.4).





Рис. 2.4. Показатели структуры работников ОАО «Промтрактор» по стажу в 2012-2014 гг.

Коэффициент стабильности кадров рассчитывается, как доля рабочих со стажем работы на предприятии в пять и более лет в общей совокупности работающих.

Таким образом, коэффициент стабильности кадров равен:

К стаб. 2012 = 1229/3295 = 0,37

К стаб. 2013 = 1384/3038 = 0,45

К стаб. 2014 = 1547/2910 = 0,53

Из произведенных расчетов видно, что коэффициент стабильности кадров растет, что свидетельствует о постоянном составе работников со стажем более 5 лет. В условиях снижения численности персонала руководству ОАО «Промтрактор» удается сохранить долгое время работающий персонал.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на экономические методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования ОАО «Промтрактор» входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);

единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;

премия за введение в срок или досрочно производственных мощностей и объектов;

премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности;

единовременное поощрение работников к юбилейным датам;

единовременное вознаграждение за выслугу лет;

вознаграждение за непрерывный стаж работы;

вознаграждение по итогам года.

В целях обеспечения материальной заинтересованности работников предприятия в улучшении качественных и количественных результатов труда с 01.01.2013 г. в ОАО «Промтрактор» введена в действие новая система оплаты труда и материального стимулирования.

Вследствие спада производства в отчетном периоде ОАО «Промтрактор» не имело возможности повысить заработную плату персоналу. Уровень средней заработной платы составил 16,7 тыс. руб. На 2015 г. было запланировано увеличить среднюю заработную плату до 20 тыс. руб. за счет загрузки предприятия производством дополнительной номенклатурой и оптимизации персонала.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива: работникам предоставляются санаторно-курортные путевки.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, в ОАО «Промтрактор» проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

производственно-технические курсы;

экономическое обучение.

Обучение производится за счет предприятия.

Единовременное пособие в ОАО «Промтрактор» выплачивается:

в связи с уходом на пенсию;

работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Социальная защита работников ОАО «Промтрактор» включает:

медицинское страхование;

ежегодно, по договору с МУЗ «Городская поликлиника №1» работники предприятия проходят полный медосмотр за счет предприятия;

при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, работники ОАО «Промтрактор» получают дополнительную выплату в размере оклада;

работники, деятельность которых связана с риском (выплата денежных сумм и т.п.) застрахованы отдельными договорами;

работники обеспечиваются униформой, спецодеждой и обувью (посезонно на 2 года), средствами защиты (противогазы, шлемы для сварки), и т.д.;

на предприятии с момента его создания действует профсоюзный комитет, выступающий представителем работников в случаях трудовых споров с работодателем, кроме того, за счет профсоюза приобретаются путевки для работников и их детей на санитарно-курортное лечение.

Для того чтобы определить степень значимости факторов мотивации труда предприятия, был проведен письменный опрос 100 работников ОАО «Промтрактор».

В качестве инструмента анализа информации была использована теория А. Маслоу. Руководитель должен внимательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. Работникам было предложено выбрать из 35 факторов 7 значимых для них.

В процессе анкетирования предполагался строгий выбор факторов, то есть 8 и более факторов было запрещено выбрать. Это ограничение не является принципиальным и связано исключительно с удобством последующей обработки данных.

На основании результатов проведенного анкетного опроса группы было получено распределение факторов мотивации работниками по уровням пирамиды Маслоу (табл. 2.3).

Таблица 2.3 Распределение факторов мотивации работниками ОАО «Промтрактор» по уровням пирамиды Маслоу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № фактора | Содержание фактора | Число сотрудников |
|  | 1. Физиологические потребности |  |
| 7 | Возможность выбора времени отпуска | 18 |
| 18 | Приятное окружение | 50 |
| 24 | Режим работы, совместимый с жизнью семьи | 50 |
| 26 | Экономические льготы | 14 |
| 35 | Возможность выбирать свой рабочий график | 32 |
|  |  | 164 |
|  | 2. Потребности в безопасности |  |
| 4 | Строгое определение должностных обязанностей | 28 |
| 5 | Безопасность должности | 16 |
| 11 | Перспектива определенной карьеры | 16 |
| 19 | Организация серьезная и прочная | 23 |
| 33 | Социальные льготы | 29 |
|  |  | 92 |
|  | 3. Потребность принадлежности к социуму |  |
| 1 | Высокая компетентность и эффективность | 15 |
| 23 | Уважение рассмотренных индивидов как личностей | 23 |
|  |  | 38 |
|  | 4. Потребность в уважении, признании |  |
| 6 | Престиж организации | 14 |
| 10 | Возможность продвижения и повышения | 50 |
| 14 | Уважение за качество работы | 16 |
| 20 | Высокая зарплата | 50 |
| 29 | Убежденность в полезности и значимости своей работы | 13 |
| 30 | Публичная похвала начальника | 10 |
|  |  | 153 |
|  | 5. Потребность в самореализации |  |
| 6 | Престиж организации | 24 |
| 15 | Свобода в работе | 22 |
| 21 | Реальные возможности образования и личного развития | 35 |
| 25 | Должность со значительной ответственностью | 9 |
| 32 | Удовольствие от хорошей работы | 18 |
|  |  | 108 |

В табл. 2.3 представлены данные, анализ которых позволяет обозначить значимость первичных и вторичных факторов мотивации сотрудников компании.

Согласно приведенным данным такие факторы, как свобода риска, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития, ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями организации (номера соответственно - 3, 6, 15, 21, 25, 32, 35) - означают желания человека к самореализации и относятся к высшей ступени иерархии Маслоу. Данные факторы мотивации выбрали 20,6% опрошенных.

К факторам, относящимся к четвертому уровню пирамиды Маслоу: престиж организации, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус на организации, высока зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника - соответственно номера - 6, 10, 14, 16, 20, 29, 30 - выбрало 36,5%.

Социальные потребности (третий уровень пирамиды Маслоу) предпочитают 3,2% респондентов, которые обнаружили такие неудовлетворенные (либо очень важные для них потребности) как: компетенция и эффективность, и уважение рассмотренных индивидов как личностей. Потребности в безопасности по Маслоу у работников составляют около 17,5%. Физиологические (либо потребности первого уровня) являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников компании.

В ходе анализа было зафиксировано, что все респонденты предприятия придают большое значение заработной плате; это характерно в настоящее время для российской экономики, так как высококвалифицированные специалисты за свой труд получают неадекватное вознаграждение.

Таким образом, можно построить диаграмму распределения потребностей работников ОАО «Промтрактор» (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура распределения потребностей работников ОАО «Промтрактор» по модели Маслоу на 01.01.2015 г., %

В ходе анализа данных о факторах мотивации, представленных в табл. 2.7 и на рис. 2.5 было выявлено, что наиболее значимыми для работников организации в настоящее время являются такие факторы, как продвижение, признание и сама работа, престиж предприятия, что позволяет сделать следующие выводы. Для персонала, как для людей занимающихся интересной работой, большую важность приобретает сам процесс труда, приносящий удовлетворение, и соответственно результат работы, который должен, по их мнению, признаваться не только ими, но и руководством. Дальнейший анализ показал, что все опрошенные уделяют немаловажное значение таким факторам мотивации, как возможность реализовать свои идеи, повышение и продвижение по службе.

Далее оценивалась готовность сотрудников сменить место работы в случае предложения более привлекательных мотивирующих факторов с помощью шкалы - опросника, предложенной Ф. Фидлером.

Обработка полученных результатов производилась по следующему алгоритму: все испытуемые были отнесены к двум уровням оценки собственной стабильности. Получившееся процентное сочетание хорошо видно на рис. 2.6.





Рис. 2.6. Оценка готовности коллектива ОАО «Промтрактор» сменить место работы на 01.01.2015 г.

Из диаграммы видно, что испытуемые «первого уровня» оценили собственную стабильность как положительную. Таких испытуемых в составе опрошенных 13 человек (63 %). Другие, отнесенные ко второму уровню, как готовые покинуть ОАО «Промтрактор», составили 7 человек (37%).

Далее проанализируем причины нарушения стабильности кадров на рассматриваемом предприятии.

Увольнение кадров может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет, никаких управленческих решений не требуется. Во втором - следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления персоналом в компании и понять почему увольняются прежде всего сотрудники, проработавшие на предприятии более 5 лет.

Прежде всего, необходимо уделить более подробное внимание причинам, по которым покинули предприятие сотрудники, занимавшие в ОАО «Промтрактор» руководящие должности (табл. 2.4), так как эти сотрудники работали на предприятии значительный период времени.

Таблица 2.4 Причины увольнения сотрудников, занимавших руководящие должности в ОАО «Промтрактор»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Дата увольнения | Причина |
| Руководитель отдела сбыта | 07.01.2011 | По инициативе администрации («Несоответствие занимаемой должности, утрата доверия, невыполнение планов сбыта на протяжении 6 месяцев») |
| Начальник планово-экономического отдела | 03.02.2013 | По собственной инициативе («Устал, не готов выполнять весь объём работы») |
| Начальник отдела кадров | 21.08.2012 | По собственной инициативе («Желание двигаться дальше») |
| Главный менеджер | 10.09.2011 | По инициативе администрации («Несоответствие занимаемой должности, демотивация персонала коммерческого отдела») |

Как видно, большинство руководителей было уволено по инициативе администрации. Восемьдесят прецедентов увольнения руководителей в год из общего числа увольнений - значительное число для рассматриваемого предприятия.

Проследив, причины увольнения руководителей в ОАО «Промтрактор» обратимся к причинам увольнения остальных сотрудников. Рассмотрим соотношение количества сотрудников, уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации (рис. 2.7).



Рис. 2.7 . Причины увольнений персонала ОАО «Промтрактор» за 2012-2014 гг., %

Таким образом, необходимо отметить, что подавляющее большинство сотрудников, покинувших предприятие, сделали это по собственной инициативе.

.3 Разработка и оценка эффективности мотивационных механизмов стабильности персонала ОАО «Промтрактор»

В ОАО «Промтрактор» действуют стандартные процедуры оценки и развития сотрудников, разработанные для предприятий концерна во всем мире. Но в каждой стране они имеют специфические черты, адаптируются к местным реалиям, экономической ситуации, темпам роста, ситуации на рынке труда и особенностям менталитета. Скажем, в Германии при планировании карьеры талантливый сотрудник переходит на следующую ступень за 4-5 лет. В нашей стране этот срок уменьшается до 1,5-3 лет. Это обусловлено тем, что российский рынок труда перегрет, молодые люди хотят развиваться быстрее, а конкуренция за кадры очень высока.

Любые материальные программы удержания неэффективны, если игнорируются потребности в карьере, перемещениях, интересных проектах и не оправдываются ожидания по заработной плате. Поэтому, самая результативная стратегия удержания - максимально возможное совмещение личных и профессиональных планов сотрудников, планов и возможностей предприятия.

Для достижения высокого уровня мотивации и стабильности персонала в ОАО «Промтрактор» необходимо:

. Создать такие условия, при которых сотрудники могут самостоятельно определять, ради каких вознаграждений (для удовлетворения каких потребностей) они работают. Необходимо, чтобы организационные цели были четко связаны с возможностью удовлетворения наиболее значимых потребностей трудовой деятельности, а уровень удовлетворения этих потребностей был высок.

. Сочетание гуманистического и символического стиля оказывает наиболее сильное положительное воздействие на уровень мотивации и стабильность персонала, и именно такое сочетание имеет смысл использовать в компании для достижения высокого уровня мотивации и стабильности персонала.

. Устанавливать качественные цели, которые повышают уровень удовлетворенности потребностей трудовой деятельности, уровень стабильности и приверженности сотрудников.

. Нанимать наиболее стабильные категории сотрудников, коими являются сотрудники с большим стажем и низкими карьерными устремлениями. Наиболее привержены высшее руководство и менеджеры среднего звена.

Для улучшения использования трудовых ресурсов необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание необходимо уделить:

упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения заработной платы, так как эти отпуска нередко даются без серьезных намерений;

- изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;

тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (например, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и т.п.), обеспечивающих снижение заболеваемости.

Проведенное исследование и опрос сотрудников ОАО «Промтрактор» показало, что:

32% увольнений сотрудников (по собственной инициативе) связаны с несовершенством кадровой политики, в частности - системы мотивации в рассматриваемой предприятии;

10,31% увольнений сотрудников (по собственной или по инициативе работодателя) связаны с неправильным подбором персонала в компании.

Таким образом, управление текучестью кадров в компании целесообразно вести по двум направлением: правильный подбор персонам и, основное - повышение мотивации сотрудников.

В качестве одного из мероприятий по повышению мотивации сотрудников можно рассматривать заключение договора с компанией «Ренессанс-страхование». По условиям данного договора от предприятия ОАО «Промтрактор» не потребуется значительных материальных затрат. Компания «Ренессанс-страхование» предлагает застраховать имущество или жизнь работников, таким образом, сотрудники предприятия смогут застраховать свое имущество, жизнь и здоровье, заполнив анкету и подписав договор на рабочем месте.

В настоящее время существует большое количество организаций, предлагающих услуги по организации тимбилдинговых мероприятий, которые из множества разнообразных программ помогут безошибочно подобрать ту, которая наиболее эффективно справится с поставленной задачей: укрепить командный дух, развить внутрикорпоративные связи, ускорить коммуникативные процессы, повысить мотивацию и выявить срытые ресурсы сотрудников. Учитывая специфику деятельности и коллектива ОАО «Промтрактор», наиболее результативными станут следующие мероприятия:

. Активный тимбилдинг - это различные активные программы, общая предпосылка которых состоит в том, что через активные игры в условиях честного командного единоборства при решении поставленных игровых задач проявляется общий командный дух, а также взаимоотношения участников команд к общему делу и друг к другу. Это позволяет учесть индивидуальные качества каждого работника.

. Творческий тимбилдинг - это различные творческие программы, целью которых является формирование команды путем выполнения различных творческих заданий. Совместное выполнение творческих заданий благоприятно влияет на психологический климат в команде, сплачивает коллектив не хуже спортивных состязаний, дает людям возможность сменить социальную роль и всем вместе создать что-то осязаемое, будь то общий ужин, капустник, КВН, театральную постановку, корпоративный мюзикл.

. Корпоративные праздники. Программы в офисе, которые позволяют на короткое время отвлечься от плотного рабочего графика, чтобы потом приступить к работе с новыми силами. Все офисные программы обладают большими преимуществами, поскольку они недорогие, короткие и локальные (умещаются в рамках офиса). Можно предоставить возможность каждому выступить с отдельным номером.

Но в ОАО «Промтрактор» есть ряд факторов, препятствующих практике подобных тренингов. Прежде всего, это жесткий посменный график работы, который не позволяет проводить масштабные корпоративные мероприятия всем составом. Поэтому данные мероприятия будут проводиться каждые 3-4 месяца для групп сотрудников по 80-100 человек. Кроме этого, для сотрудников ОАО «Промтрактор» можно предложить приобрести годовые абонементы в фитнесс-клуб «Авангард» по корпоративной цене - 70% от стоимости абонемента:

при условии покупки от 100 абонементов скидка от компании «Авангард» составит 15%, а аренда зала для баскетбола на 2 часа раз в неделю предоставляется бесплатно;

предприятие ОАО «Промтрактор» оплачивает 15% от каждого абонемента.

Потребности сотрудников ОАО «Промтрактор» в уважении и признании (четвертый уровень пирамиды потребностей А. Маслоу) могут быть удовлетворены с помощью выделения лучших сотрудников месяца компании по отделам. Фотографии лучших сотрудников будут вывешиваться в коридорах здания. На общем утреннем собрании лучшие сотрудники по итогам прошлого месяца могут награждаться фирменными аксессуарами. Также на утреннем собрании можно поздравлять именинников и дарить сувениры с логотипом компании.

Большая группа факторов, приводящая сотрудников к увольнению из ОАО «Промтрактор», вызвана несоответствием человека занимаемой должности (10,31%). При этом страдает и сам сотрудник и предприятие. Человек не получает удовлетворения от работы, а предприятие несет убытки. Причем часто это вовсе не означает, что сотрудник «плохой». Этот же сотрудник на этом же предприятии, но на другой должности мог бы успешно работать. Отсюда понятна еще одна возможность по обеспечению стабильности кадров: качественная оценка сотрудников специалистом по кадрам. А тщательный подбор персонала на имеющиеся вакансии позволит избежать осложнений с новыми сотрудниками.

Сегодня почти 50% подбирают персонал методом «через своих», раскидывая информацию о вакансии через проверенных знакомых, партнеров и друзей. Рекомендующий в данном случае как бы берет на себя долю ответственности за своего протеже. Но у данного метода есть один существенный недостаток - зона поиска ограниченная.

Вторым по популярности стал не самый честный, но очень распространенный способ - переманивание сотрудников у коллег по бизнесу и конкурентов. Данный метод неплох с точки зрения эффективности. Во-первых, инициатива в выборе того или иного кандидата принадлежит самому работодателю. Во-вторых, объект «прозрачен» - работодатель знает, как он работает, что собой представляет в личном плане. И, наконец, работодателю не нужно проверять его профессиональную пригодность и опыт, поскольку данным методом подбирается конкретный человек из конкретной области. Если не учитывать моральную сторону, минус в данном методе один, но - весьма существенный. Подбирая людей таким образом, нельзя забывать, что нет никаких гарантий, что человек, которого переманили, не поддастся «искушению» ещё раз.

Третьим из наиболее распространенных подходов - это объявления о вакансиях: в специализированных печатных изданий и Интернете, на различных местных телеканалах и кабельных сетях, которые используются при подборе персонала в ОАО «Промтрактор».

Как признался один из опрошенных, начальник отдела кадров, при кажущейся легкости такой способ влечет за собой просто космогонические потери времени.

Частично исключить человеческий фактор при подборе персонала позволит уникальный программный продукт «Extended DISC». Инвестиционный проект будет называться «Стабильность». В табл. 3.1 представлены преимущества использования ПП «Extended DISC» по сравнению с используемым методом подбора персонала в ОАО «Промтрактор».

Таблица 3.1 Преимущества использования программного продукта «Extended DISC»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Без использования программы | С использованием программы | Результат с использованием программы |
| Составление объявления о вакансии | На основании должностной инструкции и субъективных представлений кадрового специалиста | На основании должностной инструкции и точной информации о требуемых для данной должности качествах | Сокращение числа заведомо неподходящих резюме |
| Отбор резюме | На основании субъективных представлений кадрового специалиста и сравнении с должностной инструкцией | Возможность предварительного определения личностных качеств кандидата и корреляции с требуемыми | Сокращение числа первичных собеседований |
| Собеседование | Однобокая, неточная оценка личностных качеств кандидата, необходимых для конкретной должности. Субъективная оценка личностных качеств кандидата | Точная информация о качествах кандидата, необходимых для конкретной должности. Абсолютно объективная оценка личностных качеств кандидата | Повышение точности подбора |
| Прочие факторы |  |  | Исключается вероятность приема на работу кандидата - «мины замедленного действия» для компании |
| - Совместимость с непосредственным руководителем | Не учитывается или учитывается субъективно | Учитывается на основе точной информации о личностных качествах обеих сторон |  |
| - Совместимость с коллективом | Не учитывается | Учитывается на основе точной информации об усредненных личностных качествах группы и кандидата |  |
| - Уровень внутреннего стресса или неискренности | Практически неопределим | Легко определяется |  |
| - Оценка лояльности | Невозможна | Определяется с большой долей вероятности |  |
| - Наличие внутренних моральных проблем | Практически не определяется | Легко определимо |  |
| Окончательный выбор кандидата | Большая вероятность ошибки | Точность подбора - 95% |  |

Программный продукт «Extended DISC» действует на основе искусственного разделения людей на четыре основных типа в соответствии с их естественным стилем поведения (характером). Данный отчет резюмирует исследование Инструмента Диагностики Поведения по четырем ключевым факторам, которые он призван измерять и оценивать (Dominance - Доминирование, Influence - Влияние, Steadiness - Устойчивость (Стабильность), and Compliance - Послушание (Соответствие) - D.I.S.C.).

Предлагаемая методика позволяет программным способом протестировать, провести оценку и быстро вычислить:

насколько, по складу характера, легко или трудно сотруднику (-ам) выполнять свою работу.

что можно сделать, чтобы усилить имеющиеся природные способности или скорректировать их недостаток.

в каких случаях человек точно не способен длительное время выполнять определенную работу, даже, несмотря на обучение и хорошую мотивацию.

определение профиля «идеального» кандидата с точки зрения руководителя.

точный и быстрый подбор сотрудников в соответствии с профилем «идеального» кандидата. - лучшие методы мотивации персонала (с учетом личностных особенностей каждого человека и групп людей).

наиболее легкие способы обучения и развития сотрудников.

оценка эффективности составляемых рабочих пар и групп. - создание благоприятного психологического климата на основе полученной информации.

- решение вопросов своевременности повышения по службе и т.п.

Стоимость всех информационных продуктов программы «Extended DISC» приведена в табл. 3.2.

Таблица 3.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость информационных продуктов | |
|  | Условная единица информации, пойнт (1 пойнт = 17 руб.) | Руб. |
| Анализ личности | | |
| Начальный отчет/только графики | 50/30 | 850/510 |
| Страница стиля обслуживания | 7 | 119 |
| Страница стиля продаж | 7 | 119 |
| Страница стиля управления | 7 | 119 |
| Страница стиля руководства | 7 | 119 |
| Страница стиля команды | 7 | 119 |
| Страница административного стиля | 7 | 119 |
| Страница предпринимательского стиля | 7 | 119 |
| Страница стиля тренинга |  | 119 |
| Страница IT-стиля | 7 | 119 |
| Страница стиля проекта | 7 | 119 |
| Анализ должности | 150 | 2550 |
| Анализ рабочей пары | 10 | 170 |
| Анализ рабочей группы | | |
| Карта дробовика Карта имени | 20 | 340 |
| Карта стрелы Зоны развития Проценты Очки, Статус группы Описание группы | 30 | 510 |
| Диаграмма организации | 20 | 340 |
| Добавление/удаление члена группы | 5 | 85 |
| Анализ мышления | 35 | 595 |
| Анализ 360 персональный | 50 | 850 |
| Анализ 360 открытый | от 50 | от 850 |
| Платформы опросов и пр. | от 150 | от 2550 |
| Выравнивание команды | от 150 | от 2550 |
| Генерирование отчетов на другом языке | 7 | 119 |

Таким образом, при подборе персонала в ОАО «Промтрактор» будет использоваться программный продукт «Extended DISC», что позволит, во-первых, более чем в два раза экономить время, затрачиваемое на подбор специалистов, а во-вторых, нанимать сотрудника на 95% соответствующего вакантной должности. Предприятие ОАО «Промтрактор» приобретает лицензию на использование программного продукта «Extended DISC» на 5 лет, оплачивает обучение сотрудников отдела кадров, которые будут применять программное обеспечение при подборе персонала.

Таблица 3.3 Стоимость подбора персонала в расчете на одну вакансию

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Операция | Исполнитель | Временные затраты, часов | Затраты на ед. времени, руб. | Всего, руб. |
| Проведение исследования «Анализ должности Extended Disc» для получения точных данных о важнейших профессиональных и личностных качествах будущего работника | Начальник отдела кадров | 0,50 | 314,64 | 157,59 |
| Получение и просмотр резюме (25 резюме в неделю) | Начальник отдела кадров | 1,30 | 314,64 | 408,98 |
| Назначение собеседования (6 кандидатов) | Начальник отдела кадров | 0,40 | 314,64 | 125,90 |
| Первичное собеседование (6 кандидатов) | Начальник отдела кадров | 2,50 | 314,64 | 786,43 |
| Проведение исследования «Анализ Личности Extended Disc» для выявление соответствия природных данных кандидатов заявленной должности и их совместимости с коллективом | Начальник отдела кадров | 0,20 | 314,64 | 62,68 |
| Собеседование с линейным руководителем (3 кандидата) | Линейный руководитель | 1,00 | 1258,41 | 1258,41 |
| Второе собеседование кандидата (2 кандидата) | Начальник отдела кадров | 0,67 | 1887,88 | 1258,41 |
| Итого, руб. | | 4058,40 | | |

При реализации проекта финансирование инвестиций будет осуществляться за счет заемного финансирования: ОАО «Промтрактор» берет краткосрочный кредит под 16% годовых на полгода год.

При удачной реализации данной программы планируется следующее снижение текучести кадров:

- При старой кадровой политике каждый месяц в компании увольняется в среднем по 43 человека, 30,44% (13 человек) из которых покидают компанию из-за несовершенства системы мотивации и 29,79% (12 человек) - из-за неправильной системы подбора персонала.

В первый месяц проекта снижение числа увольнений благодаря совершенствованию системы мотивации составит 5% от числа сотрудников, увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации; уменьшения текучести кадров в связи с совершенствованием системы подбора кадров не планируется.

Во второй месяц уменьшение числа увольнений благодаря совершенствованию системы мотивации составит 25% от числа сотрудников, увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации; уменьшение числа увольнений, связанных с несовершенством системы подбора персонала составит 95% от доли стажеров ежемесячно покидающих компанию из-за несовершенства системы подбора персонала.

В третий месяц проекта уменьшение числа увольнений благодаря совершенствованию системы мотивации составит 50% от числа сотрудников, увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации. Уменьшение числа увольнений, связанных с несовершенством системы подбора персонала составит 50% от доли сотрудников, ежемесячно покидающих компанию из-за несовершенства системы подбора персонала (ещё будут увольняться те сотрудники, при наборе которых не использовалась методика «Extended DISC»). В четвертый месяц проекта уменьшение числа увольнений благодаря совершенствованию системы мотивации составит 80% от числа сотрудников, увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации.

В пятый месяц проекта уменьшение числа увольнений благодаря совершенствованию системы мотивации выйдет на планируемый уровень и составит 95% от числа сотрудников, увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации. Уменьшение числа увольнений, связанных с несовершенством системы подбора персонала составит 90% от доли сотрудников, ежемесячно покидающих компанию из-за несовершенства системы подбора персонала.

На шестой месяц проекта снижение числа увольнений составит 95% от числа увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации и подбора персонала.

Далее рассчитаем инвестиционные затраты, необходимые для реализации всех представленных выше мероприятий по мотивированию и подбору персонала в целях повышения его стабильности (табл. 3.4).

Таблица 3.4 Инвестиционные затраты на осуществление первого варианта проекта мероприятий по управлению стабильностью персонала ОАО «Промтрактор»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Ед. измерения | Стоимость за единицу, руб. | Количество | Итого, руб. |
| 1. Мероприятия по подбору персонала | | | | |
| Программный продукт Extended DISC | шт. | 250700 | 1 | 250700 |
| 2. Мероприятия по страхованию жизни | | | | |
| Обучение сотрудников ОКС | часов | 100 | 5 | 27250 |
| 3. Абонемент в спорт-клуб | | | | |
| Приобретение абонементов | шт. | 8965 | 10900 | 1793050 |
| 4. Подарки сотрудникам | | | | |
| Доска почета | шт. | 10900 | 11816 | 10900 |
| Установка | шт. | 1816 | 1 | 1816 |
| Итого | руб. | | | 2083716 |

Как видно, общая стоимость всех вложений составит 2083716 руб., что невелико в сравнении с выручкой предприятия.

Годовые затраты (за исключением стоимости лицензии на использование программного продукта, которая учитывается в инвестиционных затратах) представлены в табл.3.5.

Таблица 3.5 Годовые затраты, связанные с использованием программного продукта «Extended DISC»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья затрат | Доля, % | Затраты, руб. |
| 1. Прямые затраты: |  |  |
| На аппаратное и программное обеспечение | 31 | 119900 |
| На управление (сетевое и системное администрирование, проектирование) | 5 | 19339 |
| На поддержку (служба технической поддержки, обучение, контракты на поддержку и сопровождение) | 10 | 38678 |
| На разработку (постановка задачи и разработка приложений, документации, тестирование и сопровождение) | 3 | 11603 |
| На телекоммуникации (каналы связи и их обслуживание) | 2 | 7736 |
| Итого прямых затрат | 51 | 197255 |
| 2. Косвенные затраты: |  |  |
| Пользовательские затраты (персональная поддержка, неформальное обучение, ошибки и просчеты) | 40 | 154709 |
| Простои (потеря производительности из-за выхода из строя оборудования или профилактические плановые остановки работы) | 9 | 34809 |
| Итого косвенных затрат | 49 | 189519 |
| Итого ТСО | 100 | 386774 |

Таким образом, общая сумма затрат по применению программного продукта «Extended DISC» в год составит 386774 руб.

Сумма всех текущих затрат представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6 Текущие затраты на осуществление проекта мероприятий по управлению стабильностью персонала ОАО «Промтрактор»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Стоимость за единицу, руб./мес. |
| 1. Мероприятии по подбору персонала |  |
| Затраты, связанные с использованием программного продукта «Extended DISC» | 9300 |
| 2. Мероприятия по мотивации персонала |  |
| Организация тимбилдинговых мероприятий | 121110 |
| Подарки лучшим сотрудника | 12716 |
| Подарки к дню рождения | 62584 |
| Проценты по кредиту | 55566 |
| Итого текущих затрат | 262277 |

Из приведенных данных видно, что общая стоимость всех ежемесячных затрат ОАО «Промтрактор» на осуществление мероприятий по совершенствованию систем мотивации и подбора персонала составит 262277 руб./мес.

Рассчитаем денежные потоки от реализации проекта.

К моменту совершенствования системы подбора персонала ОАО «Промтрактор» и увеличению удовлетворенности персонала мотивацией труда на предприятии, а, как следствие, повышению стабильности кадров (то есть через 6 месяцев согласно представленным выше планам), чистая прибыль предприятия от реализации данного проекта составит 835350 руб.

Таблица 3.7 Денежный поток по месяцам при осуществлении проекта управления стабильностью кадров ОАО «Промтрактор»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. измерения | Месяц проекта | | | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Затраты на адаптацию и обучение одного сотрудника | руб./чел. | 48634 | 48634 | 48634 | 48634 | 48634 | 48634 |
| Затраты на набор персонала при старой КП | руб./чел. | 6287 | 6287 | 6287 | 6287 | 6287 | 6287 |
| Потребность в наборе при старой КП | чел. | 2344 | 2344 | 2344 | 2344 | 2344 | 2344 |
| Итого затраты на набор при старой КП | руб. | 2361560 | 2361560 | 2361560 | 2361560 | 2361560 | 2361560 |
| Затраты на набор персонала при новой КП | руб./чел. | 4058 | 4058 | 4058 | 4058 | 4058 | 4058 |
| Потребность в наборе при новой КП | чел. | 2308 | 2017 | 1635 | 1308 | 1036 | 1036 |
| Итого затраты на набор при новой КП | руб. | 2231245 | 1949583 | 1580743 | 1264595 | 1001137 | 1001137 |
| Экономия | руб. | 130314 | 411976 | 780817 | 1096965 | 1360422 | 1360422 |
| Текущие затраты | руб. | 261278 | 261278 | 261278 | 261278 | 261278 | 261278 |
| Прибыль | руб. | -130964 | 150698 | 519539 | 835687 | 1099145 | 1099145 |
| Налог на прибыль | руб. | 0 | 36168 | 124689 | 200565 | 263794 | 263794 |
| Чистая прибыль | руб. | -130964 | 114531 | 394849 | 635122 | 835350 | 835350 |

Для анализа экономической эффективности рассчитаем следующие показатели:

Простая норма прибыли (ROI) = 835350/2083716 = 40%

Период окупаемости (PP) = 5+250700/386774 = 5,6 мес.

Таким образом, результаты расчетов показывают, что рассматриваемый инвестиционный проект «Стабильность» может быть реализован, о чем говорят рассчитанные показатели простой нормы прибыли 40 % и период окупаемости 5,6 месяцев находится в пределах жизненного цикла инвестиционного проекта.

Кроме того, реализация проекта позволит сократить уровень текучести кадров, что обеспечит постоянство и стабильность коллектива ОАО «Промтрактор».

Рассчитаем экономическую эффективность внедрения программы «Extended DISC».

Изменение критериев эффективности управления персоналом представлено в табл. 3.8.

Таблица 3.8 Показатели эффективности управления персоналом ОАО «Промтрактор» до и после реализации проекта «Стабильность»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До мероприятия | После мероприятия | Отклонение (+,-) |
| 1.Темп роста производительности труда, % | 82,60 | 98,31 | 15,71 |
| 2. Темп роста заработной платы, % | 96,08 | 98,26 | 2,18 |
| 3. Коэффициент соотношения (стр.1: стр.2) | 0,86 | 1,00 | 0,14 |
| 4. Текучесть кадров, % | 78,9 | 41,6 | 37,3 |

По результатам анализа, видно, что коэффициент соотношения приобретает нормативное значение, равен 1. Текучесть кадров, после внедрения программы сократится на 37,3%.

Заключение

В выпускной квалификационной (бакалаврской) работе было изучено влияние мотивации персонала на стабильность трудового коллектива на примере ОАО «Промтрактор».

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Значение коэффициента текучести персонала ОАО «Промтрактор» невысокое, но оно увеличивается, что является отрицательным фактом и может свидетельствовать о неправильной кадровой политике руководства.

Благоприятной тенденцией является рост коэффициента постоянства кадров. Рост данного показателя в общем виде демонстрирует удовлетворенность работников ОАО «Промтрактор» условиями труда.

Коэффициент стабильности кадров растет, что свидетельствует о постоянном составе работников со стажем более 5 лет. В условиях снижения численности персонала руководству ОАО «Промтрактор» удается сохранить долгое время работающий персонал.

Согласно проведенному исследованию такие факторы, как свобода риска, возможность реализовать свои идеи, свобода в работе, реальные возможности образования и личного развития, ответственность по должности, удовлетворение от хорошей работы и полное согласие с целями организации, выбрали 20,6% опрошенных.

Престиж организации, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, положение и статус в организации, высока зарплата, полезность и значимость работы и публичная похвала начальника выбрало 36,5%.

Социальные потребности предпочитают 3,2% респондентов. Потребности в безопасности по Маслоу у работников составляют около 17,5%. Физиологические являются в настоящее время актуальными для 22,2% сотрудников компании.

По результатам обработки анкет на выявление результатов мотивации по методу Ф. Герцберга, 96,3% опрошенных не довольны справедливостью установленного оклада, 97% недовольны справедливостью морального поощрения. Более половины опрошенных (58,4%) предпочли бы работать на комиссионной основе, при этом 67,4% хотели бы самостоятельно организовывать свой рабочий процесс.

Основным фактором, вызывающим недовольство и готовность сменить место работы, является отсутствие справедливой оценки и признание результатов деятельности со стороны руководства (65,8%) и невнимательность и формальное отношение со стороны руководства (60%). 28,6% в качестве таких факторов указали на отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопонимания между сотрудниками.

Основными факторами, которые могут способствовать преданию интересов предприятия, являются обиды и несправедливое отношение со стороны руководства (83,3%), и также личность и имидж руководителя (57,1%). Помимо этого, сотрудники отмечают низкую сплоченность коллектива (40,5%) и отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства (28,6%).

Согласно проведению шкалы-опросника, предложенной Ф. Фидлером, испытуемые «первого уровня» оценили собственную стабильность как положительную. Таких испытуемых в составе опрошенных 13 человек (63 %). Другие, отнесенные ко второму уровню, как готовые покинуть ОАО «Промтрактор», составили 7 человек (37%).

Метод ранговой корреляции Спирмена подтвердил связь между мотивацией трудовой деятельности и стабильностью коллектива ОАО «Промтрактор».

Проследив, причины увольнения работников ОАО «Промтрактор», можно отметить, что подавляющее большинство сотрудников (69%), покинувших предприятие, сделали это по собственной инициативе. Среди причин увольнений сотрудников можно отметить недовольство кадровой политикой (19,97%), неудовлетворенностью условиями работы (12,11%), несоответствием занимаемой должности (10,31%), сложными отношениями в коллективе (9,17%).

Среди разработанных рекомендаций по повышению стабильности кадров в ОАО «Промтрактор» можно выделить:

мероприятия по страхованию жизни;

абонемент в спорт-клуб;

доска почета;

подарки сотрудникам;

использование программного продукта «Extended DISC», позволяющего усовершенствовать систему подбора персонала.

Общая стоимость всех ежемесячных затрат ОАО «Промтрактор» по управлению стабильностью кадров составит 262277 руб./мес.

К моменту совершенствования системы подбора персонала ОАО «Промтрактор» и увеличению удовлетворенности персонала мотивацией труда на предприятии, чистая прибыль предприятия от реализации данного проекта составит 835350 руб.

Период окупаемости инвестиций составит 5 месяцев и 6 дней.

При старой кадровой политике каждые два месяца с предприятия увольнялся в среднем 1 человек, 32% из которых уходят из-за несовершенства системы мотивации и 19,97% - из-за неправильной системы подбора персонала.

На шестой месяц проекта снижение числа увольнений составит 95% от числа увольняющихся из-за несовершенства системы мотивации и подбора персонала.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законом Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 21 июля 2014 года № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс]. - http://docs.cntd.ru/document/9004937.

. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья, четвертая. По состоянию на 05.10.2014 года. - М.: Норматика, 2014. - 458 с.

. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014) [Электронный ресурс]. - http://www.consultant.ru/ popular/tkrf/.

. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ г. «Об акционерных обществах» (Об ОАО) (ред. от 21.07.2014 № 218-ФЗ) [Электронный ресурс]. - http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=law;n=162649.

. Аширов, Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2011. - 448 с.

. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина - 2-е изд. - Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2012. - 256 с.

. Витман, Д.С. Восприятие параметров трудовой деятельности / Д.С. Витман. - СПб.: Иматон, 2011. - 369 с.

. Витман, Д.С. Комплексная оценка состояния персонала / Д.С. Витман. - СПб.: Иматон, 2012. - 453 с.

. Волкова, Н.В. Трудовая мобильность: последствия для организации и индивида, типовые портреты мобильных и стабильных сотрудников / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Миляевой. - Бийск.: БТИ АлтГТУ, 2012. - 289 с.

. Воронцова, Н.Д. Совершенствование мотивации и оплаты труда персонала предприятий сферы обращения: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.Д. Воронцова; Нижегор. ин-т менеджмента и бизнеса. - Н. Новгород, 2012. - 25 с.

. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - 5-е изд., доп. / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2012. - 397 с.

. Гутман, Г.В. Взаимосвязь экономической и социальной функции мотивации / Г.В. Гутман, В.В. Калмыков, Н.И. Чукин - Серия «Экономика». - М.: ИКЦ «Маркетинг», 2012. - 345 с.

. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова - 4-е изд. - М: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 288 с.

. Карелин, А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. - М.: Владос, 2013. - 254с.

. Клочков, А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. - М.: «Эксмо», 2012. - 160 с.

. Книга работника кадровой службы. / Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: «Издательство «Экономика», 2012. - 816 с.

. Кнорринг, В.И. Наука, практика и искусство управления: изд. 2-е изм. и доп. / В.И. Кнорринг. - М.: Норма, 2012. - 385 с.

. Козленко, Н.Н. Деловые игры в принятии управленческих решений / Н.Н. Козленко. - М.: Изд-во ВЗПИ, 2012. -276 с.

. Коргов, А.А. Руководитель. Команда. Персонал / А.А. Коргов. - Пятигорск: «Деон», 2014. - 413 с.

. Коханов, Е.Р. Отбор персонала и введение в должность / Е.Р. Коханов. - М.: Омега-Л, 2012. - 245 с.

. Магура, М.Н. Поиск и отбор персонала / М.Н. Магура. - М.: ИНФРА - М, 2012. - 286 с.

. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: КноРус, 2011. - 410 с.

. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 568с.

. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. Заведений / В.В. Музыченко. - М.: Издательский центр «Академия»., 2012. - 528 с.

. Нирмайнер, Р. Мотивация: пер. с нем. - 2-е изд., испр. / Р. Нирмайнер, М. Зайфферт. - М.: Омега-Л, 2014. - 227с.

. Ньюстон, Дж. В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстон, К. Дэвис. - СПб.: изд-во «Питер», 2011. - 582с.

. Попов, С.Г. Управление персоналом / учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: ОСЬ-89, 2012. - 548с.

. Попов, С.Г. Управление персоналом /учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: ОСЬ-89, 2011. - 548 с.

. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. - Аспект Пресс, 2013. - 279 с.

. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н.С. Пряжников. - М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 368 с.

. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Ш. Ричи, П. Мартин.; пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 399 с.

. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. - М.: ТК Велби., Изд-во Проспект, 2011. - 320 с.

. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина - М: Вершина, 2014. - 224 с.

. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» ./ Т.О. Соломандина, В. Г Соломандин - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 312 с.

. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. - СПб.: «Питер», 2012. - 412 с.

. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 216 с.

. Травин, В.В.. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 418 с.

. Федосеев, В.Н., Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Экзамен, 2012. - 328 с.

. Фролов, А.Г. Теории содержания мотивации: Учебник / А.Г. Фролов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К˚», 2008. - 628 с.

. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 2012. - 410 с.

. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. - 2014. - №7. - С. 9-13.

. Блохина, С. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи / С. Блохина. // Управление человеческим потенциалом. - 2012. - № 4. - С. 23-27.

. Гутгард, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгард // Управление персоналом. - 2012. - №5. - С. 14-18.

. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека / М. Дундарь. // Журнал «Менеджер по персоналу». - 2013. - № 6. - С. 23-46.

. Кибанов, В. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кибанов //Управление персоналом. - 2012. - № 3. - С. 49-52.

. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова. // Мотивация и оплата труда. - 2012. - № 4. - С. 276-286.

. Пономаренко, Н. Кризис питается кадрами? / Н. Пономаренко // Невское время. - 2012. - №10. - С. 16-18.

. Прошкин, Б. Принуждение как метод трудовой мотивации / Б. Прошкин // Управление персоналом. - 2013. - № 11. - С. 42-48.

. Фатеев, Н.И. Влияние особенностей управления на социально-психологический климат коллектива / Н.И. Фатеев. // Вопросы психологии. - 2012. - №16. - С.14-28.

. Шарыгина, А. Построение системы управления персоналом / А. Шарыгин // Управление человеческим потенциалом. - 2012. - № 4. - С. 31-35.

. Яновская, Л.Ф. Структура и штатный состав отдела кадров: индивидуальный подход / Л.Ф. Яновская, Л.Ф. Алексеенко. // Журнал «Кадровик. Управление персоналом». - 2013. - №7. - С. 5-8.

. Официальный сайт ОАО «Промтрактор» [Электронный ресурс]. - http://promtractor.tplants.com/ru/company/review/.

Приложение

Тест Герцберга

Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5).

По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Букве А соответствуют финансовые мотивы;

Б - общественное признание;

В - ответственность работы;

Г - отношение с руководством;

Д - карьера, продвижение по службе;

Е - достижение личного успеха;

Ж - содержание работы;

- сотрудничество в коллективе.

Распределите перечисленные мотивы по группам гигиенических факторов и мотиваторов с обоснованием своего выбора. Определите факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Д Для любого главное получить повышение в должности.

А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу. '

. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу. 6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

А Важнее всего материальное стимулирование.

. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.

. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признание успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е Более ценно быть успешным в работе.

. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Важнее выполнять ответственную работу.

Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

Е Важнее всего чувство успеха в работе.

Б Важнее всего общественное признание.

. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон: 3 Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.

. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

. Что более важно для работника в процессе труда в организации- достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу. 22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда: З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

. Что лучше для работника иметь общественное признание или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.

. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласится с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.

Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |