Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ВИЛЬНИС АНАСТАСИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «РЕГИОН - СИБИРЬ»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Обучающийся		(подпись)	А.В. Вильнис (инициалы, фамилия)
Руководитель	старший преподаватель (должность, ученая степень, ученое звание)	(подпись)	В.В.Сербинович (инициалы, фамилия)
Консультант	зав.кафедрой, к.э.н., доцент (должность, ученая степень, ученое звание)	(подпись)	И.З. Погорелов (инициалы, фамилия)
Нормоконтролер		(подпись)	Е.А. Яковлева (инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

«___» 06 2021 г.

Красноярск 2021

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Экономический факультет
(указать полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент
Выпускающая кафедра Менеджмента
(указать полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Вильнис Анистасии Вячеславовне группы 127-м
(указать Ф.И.О. полностью,)

1.Тема выпускной квалификационной работы
Совершенствование системы мотивации в ООО «Регион-Сибирь»
(указать полное наименование темы согласно приказу)

утвержденной приказом по институту от «13» апреля 2021 г. № 45/1-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента
(указать полное наименование кафедры)

Протокол от «07» апреля 2021 г., № 06

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «10» июня 2021 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы
1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала;
2. Экономическая оценка деятельности предприятия ООО «Регион-Сибирь»
3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Регион-Сибирь»

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы
Введение, 1 глава с 14.04.2021 г. по 16.05.2021 г.
2 глава с 14.04.2021 г. по 16.05.2021 г.
3 глава, заключение, оформление с 14.04.2021 г. по 16.06.2021 г.
Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 17.06.2021 г. по 01.07.2021 г.

Дата выдачи задания «14» апреля 2021 г.

Руководители выпускной квалификационной работы _____ В.В. Сербинович
(подпись) (инициалы, фамилия)

_____ И.З. Погорелов
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению _____ А.В. Вильнис
(подпись) (инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., иллюстраций 6, таблиц 21, источников 30.

МОТИВАЦИЯ, ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ, ПОТРЕБНОСТЬ, МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ, МОТИВАЦИОННЫЕ КОМПОНЕНТЫ, ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ, АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ.

Цель работы – разработать рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

Метод исследования – аналитический, опытно – статический методы, анализа состава работников.

Изучены теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Регион-Сибирь»; также проанализирована система управления мотивацией персонала и даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников в компании ООО «Регион-Сибирь».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..……..5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....7

1.1 Мотивация труда как функция системы управления персоналом…..7

1.2 Основные теоретические подходы к совершенствованию процесса мотивации персонала…….....……11

1.3 Методы стимулирования как способы повышения мотивации работников.....32

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РЕГИОН-СИБИРЬ».....49

2.1 Общие сведения о компании ООО «РЕГИОН-СИБИРЬ».....49

2.2 Бизнес-анализ…….....54

2.3 Анализ системы управления мотивацией персонала в ООО «Сибирь-Регион».....72

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «РЕГИОН-СИБИРЬ».....78

3.1 Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников в ООО «Регион-Сибирь»…….78

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий…….....85

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..87

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….....89

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Полученная прибыль используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективного функционирования организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности, следовательно, мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель стимулирования труда, так как стимулирование труда побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. В теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Организация труда на предприятии призвана создавать нормальные для человека условия труда, заинтересованность работника в результатах труда и в

результатах работы предприятия. Кроме того, организация труда призвана создавать на предприятии системы труда, повышающие доход предприятия.

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

По мотивации труда сотрудников компаний существует достаточно много литературы, и этот вопрос всесторонне рассмотрен в работах российских и зарубежных исследователей – Мескона М.Х., Виханского О.С., Наумова А.И., Маслоу А., Кокорева В.П. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии.

Основными задачами, поставленными при выполнении данной работы, являются:

- изучить теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии;

- дать общую характеристику компании ООО «Регион-Сибирь»;

- провести бизнес-анализ компании;

- проанализировать систему управления мотивацией персонала в ООО «Регион-Сибирь»;

- разработать рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

Объектом исследования является – ООО «Регион-Сибирь».

Предметом исследования выступает - система мотивации персонала в компании ООО «Регион-Сибирь».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Мотивация труда как функция системы управления персоналом

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Сначала остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности - внутреннее состояние ощущения недостаточности чего-либо. Они по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Он возникает под воздействием его потребностей и интересов и представляет собой образ желаемого человеком блага [10; с. 133, 134].

Потребности личности, ее интересы, стремления, убеждения, установки, идеалы, намерения, а также социальные роли, стереотипы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности, т.е. мировоззренческие ориентации составляют мотивационную сферу [14; с.146, 147].

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью

побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком.

Можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия. Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека с целью развить и усилить желательные мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Различие этих двух типов мотивации нашли свое отражение в теории экстринсивной и интринсивной мотивации Хеккаузена.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Стимулы – это специфические внешние раздражители, которые играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека; причина действий человека. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и др. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию человека.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. Стимулирование это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Стимулирование труда — это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда. Мотивация– это внутренний психический механизм человека , который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает

направленное поведение по присвоению этого предмета.

Мотивация оказывает воздействие наследующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Итак, система мотивации персонала – это система организационных мероприятий и стандартов, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей [10; с. 134 - 138].

Таким образом, целям разработки и внедрения системы мотивации персонала являются:

- повышение выручки и выполнение производственных и финансовых планов;

- повышение качества продуктов и услуг компании;

- повышение материальной заинтересованности работников предприятия и обеспечение им социальных гарантий;

- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно;

- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;

- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;

- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;

- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности) [26].

Процесс мотивации

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1.1.

Рис. 1.1 - Схема мотивационного процесса

Менеджеру очень важно постичь логику процесса мотивации, чтобы использовать его с наибольшей эффективностью в управлении. Как уже было сказано выше, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, очень часто противоречат друг другу. Они способны изменяться во времени, а также в зависимости от пола, возраста, социального положения и др., меняя направленность и характер действия мотивов. Все это влечет изменение в поведении человека и неожиданные его реакции на мотивирующие воздействия [21; с. 241,242].

Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу.

1.2 Основные теоритические подходы к совершенствованию процесса мотивации персонала

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Ф. Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу.

Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Постепенно, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в

области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Ключевая работа Э. Мэйо, посвященная изучению производственной ситуации на фабриках г. Хоторна закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов [33.с 112].

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

В современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

Рассмотрим теорию удовлетворенности Ф. Тейлора [32.с 68].

Основное содержание данной теории состоит в том, что в качестве основного мотивирующего фактора, заставляющего людей работать производительно, принят размер заработной платы. Согласно Тейлору,

мотивационная деятельность менеджера должна заключаться в том, чтобы создать подчиненным условия больше зарабатывать, больше производя.

В основе теории удовлетворенности лежат:

– разделение персонала на «работников» и «бездельников», которые выявляются при помощи хронометража в процессе наблюдения за их работой. При этом вырабатывается стандарт производительности;

– система материального поощрения Тейлора: если работник выполняет производственное задание меньше стандарта производительности, то его труд оплачивается по обычным тарифным ставками и сдельным расценкам. Если же работник достиг стандарта или превысил его, то труд оплачивается по повышенным ставкам и сдельным расценкам в полном объеме.

Следует отметить, что теория Ф. Тейлора рассчитана на мотивирование людей с низким уровнем заработной платы.

Следующая теория мотивации, которая произвела революцию в теории менеджмента, – это теория потребностей А. Маслоу [33.с 54].

Абрахам Маслоу был одним из первых бихевиористов (от анг. behaviour – поведение – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее в отличии от других теорий предметом психологии поведение, а не сознание или мышление), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности

будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 1.2.

Рис. 1.2 - Иерархия потребностей по Маслоу

Согласно пирамиде потребностей, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В

каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

С течением времени отношение к теории потребностей А. Маслоу несколько изменилось. Хотя теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. В ходе исследований ученые пришли к выводу, что четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

В попытке преодоления слабостей уже рассмотренных нами теорий мотивации Клейтон Альдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей [33.с 64].

Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Еще одна категория – потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а так же другими людьми). И наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако, между теориями Маслоу и Альдерфера есть принципиальное отличие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом полагается, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфера называется процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить свою потребность.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клелланда [33.с 61].

Он считал, что людям присущи три потребности:

- власти;

- успеха;

- причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать

первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

На основе своих исследований Мак Клелланд выделил три типа менеджеров:

1.Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности.

2.Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

3.Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам Мак Клелланда, менеджеры двух первых типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям также следует ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Следующим шагом в развитии содержательных теорий мотивации стало создание двухфакторной модели мотивации Фредерика Герцберга. [33.с 54].

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные данные можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

4. Максимально позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя двухфакторная теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. Например, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме

того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория «спирали успеха». Авторы этой теории, Холл и Ноугейм, считали, что мотивационные потребности изменяются в зависимости от изменения ситуации. Они выявили следующую зависимость между уровнем мотивации и степенью удовлетворения потребностей в карьере менеджеров:

1.Для менеджера потребность в достижении хороших результатов и уважении увеличивается с годами работы в компании.

2.Менеджер, достигая результата в своей работе, чувствует себя вознагражденным при повышении по службе или повышении заработной платы.

3.Успешные менеджеры наделены большей властью и глубже вовлекаются в работу, становятся более компетентными, поэтому удовлетворение о работы становится у них все более существенной потребностью.

4.Благодаря большей вовлеченности, большей власти, большему признанию, успешные менеджеры имеют лучшие возможности достичь еще большего результата, попадая в спираль успеха.

Механизм действия спирали успеха представлен на рисунке 1.3.

Таким образом, хотя данные авторы и сделали важный вклад в понимание мотивации, их теории не учитывают многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

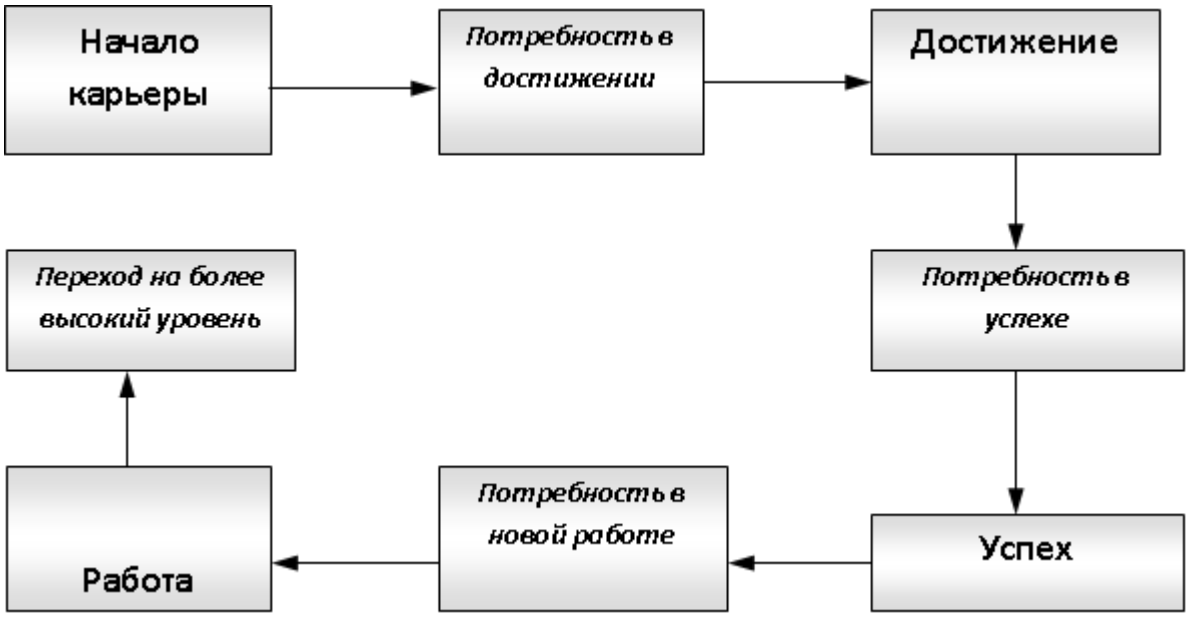


Рис. 1.3 - Виток «спирали успеха»

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется следующие основные процессуальные теории мотивации: теория успеха Д. Аткинсона, теория ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, а так же теория оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Одной из ранних теорий этой группы является теория трудовой мотивации Б. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и, прежде всего, в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее

восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – МУ, и мотив, побуждающий избегать неудачи, – МН. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе работы и обучения.

Помимо личных качеств на поведение человека, согласно данной теории, влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, – ВУ, и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – ПУ. При этом привлекательность успеха связана с его вероятностью по формуле:

$$ПУ=1 – ВУ \quad (1.1)$$

Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху – СУ – можно изобразить следующей формулой [27. 85 с.]:

$$СУ=МУ*ВУ*ПУ \quad (1.2)$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, т. к. произведение ВУ*ПУ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха. Который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Согласно теории Аткинсона [33.с 54], лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время сотрудники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал».

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае неудачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач.

В соответствии с теорией ожиданий, часто ассоциирующейся с работами Виктора Врума, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Как оценку личностью вероятности определенного события можно рассматривать ожидания. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения.

Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг.

Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда (рис. 1.4).

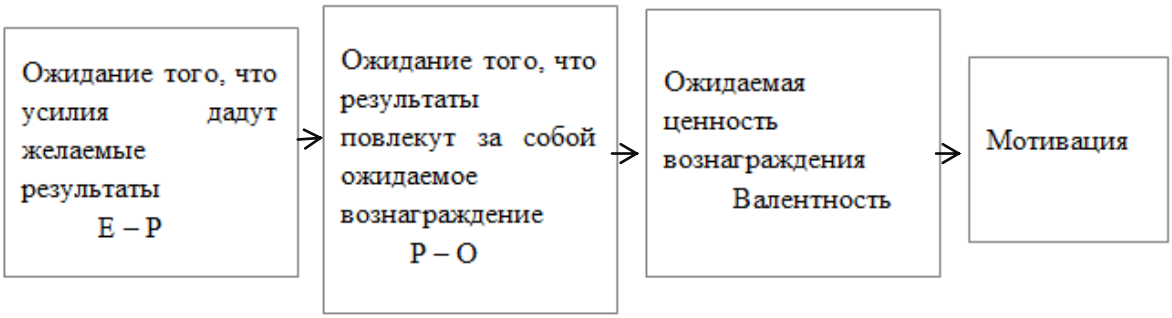


Рис. 1.4 - Модель мотивации по В. Вруму [33.с 129].

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = (З – Р) * (Р – В) * валентность (1.3)

Теория ожиданий предоставляет различные возможности менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Оценивая теорию ожиданий Врума в целом, можно сделать общий вывод: ее ценность состоит, прежде всего, в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную

привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за

того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Среди новых моментов, которые Адамс внес в теории мотивации, можно отметить следующие:

- учет важной роли взаимоотношений сотрудников;

- учет не только результатов труда, но и затрат работника;

- выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости [14.с 143].

Наложение теории ожидания и теории справедливости повлекло за собой создание комплексной теории мотивации, называемой моделью Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 1.5 фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

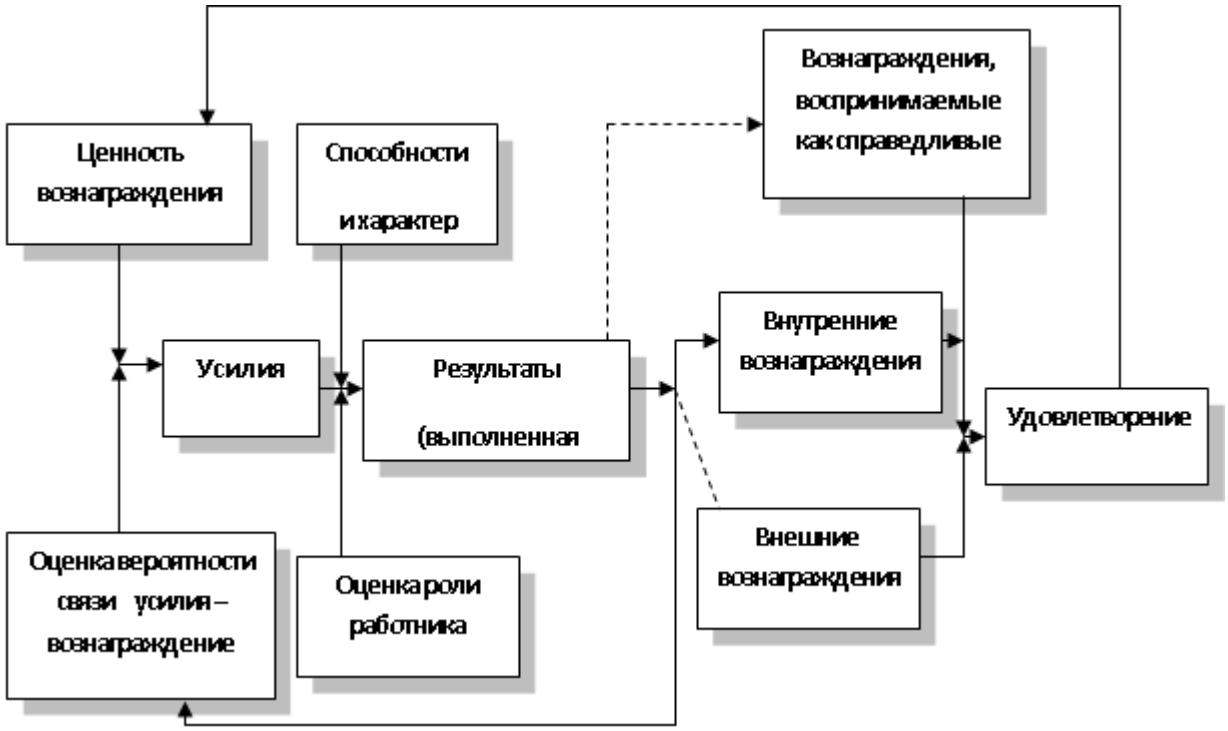


Рис. 1.5 - Модель Портера – Лоулера

Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом. Согласно модели Портера – Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная

линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности. Модель Портера – Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивация Б. Скиннера [33.с 72].

Эта теория отражает важный аспект мотивации – ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобных ситуациях в прошлом.

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом:

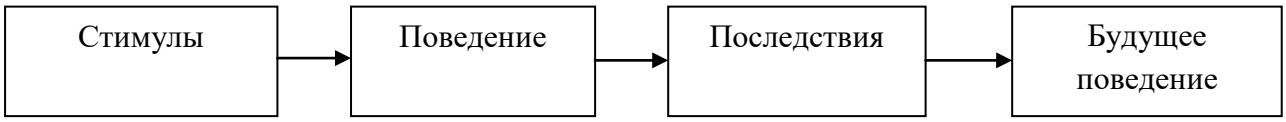


Рис. 1.6 - Механизм поведения по Б. Скиннеру

Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты. Обуславливание – это те внешние условия, которые заставляют человека действовать определенным образом, вне зависимости от его потребностей и интересов. Акт, при котором потребности человека заменяются на цели организации, не нужные ему, получил название «классическое обуславливание».

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится.

Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Несмотря на то, что история изучения способов мотивации сотрудников носит достаточно длительный исторический характер, и в этой сфере достигнуты колоссальные результаты, в России на сегодняшний день

существует ряд проблем в области мотивации труда сотрудников. При этом отдельного рассмотрения заслуживает изучение общей проблематики мотивации труда муниципальных служащих. Рассмотрению данного вопроса и будет посвящен следующий параграф нашей работы.

1.3 Методы стимулирования как способы повышения мотивации работников

Процесс мотивации рассматривается через стимулы, которые в значительной мере предопределяют поведение работников. В организации мотивация осуществляется посредством системы стимулирования персонала. Все методы стимулирования можно разделить на материальные и нематериальные.

Материальные методы стимулирования работников

Все они основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за исполнительную работу. Эти принципы в наиболее полном виде были сформулированы Д. Синком.

Рассмотрим более подробно, что такое система о материального стимулирования, определим ее основные характеристики и ответим на вопрос: почему необходимо построение эффективной системы прямой материальной мотивации персонала в современной динамично развивающейся компании.

Материальное стимулирование можно разделить на прямое (система оплаты труда) и косвенное (система бенефитов).

В основу организации эффективной системы оплаты труда положены следующие основные принципы мотивации и стимулирования деятельности:

- осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества труда;

- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;

- систематическое повышение реальной заработной платы, т.е.

превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;

- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;

- предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда.

- прозрачность, справедливость и последовательность [25].

Неэффективная система оплаты труда, как правило, вызывает у наемного работника неудовлетворенность размером и способом определения компенсации за его труд, что может спровоцировать снижение производительности и качества труда, а также ухудшение трудовой дисциплины [30].

Теперь углубимся в структуру и посмотрим, какие преимущества и выгоды дают те или иные способы материального поощрения.

Организация оплаты труда на предприятии

Предприятия и фирмы имеют право выбирать вид, систему оплаты труда, условия премирования, штатное расписание, повышать размеры тарифных ставок (окладов), однако в пределах заработанных ими на эти цели средств и с учетом установленного в отрасли соотношения между квалифицированным и неквалифицированном трудом по одной и той же специальности. Основной юридической формой регулирования трудовых отношений работников и администрации на предприятии по вопросам оплаты труда является трудовой договор, в котором зафиксированы условия оплаты труда работников, предлагаемые предприятием [21].

Эффективная система оплаты труда – это часть системы управления компанией, поэтому она должна быть четко формализована и регламентирована внутрифирменными документами [30].

Прямое материальное стимулирование труда

Система прямой материальной мотивации персонала состоит из базового оклада (постоянная часть заработной платы работника) и премиальных (переменная часть заработной платы, которая может быть пересмотрена).

Таким образом, система прямой материальной мотивации фактически есть ни что иное, как система оплаты труда [30].

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов: формирование фонда оплаты труда; нормирование труда; установление тарифной системы; выбор форм и систем оплаты труда.

1. Фонд оплаты труда. Он является основным источником выплат заработной платы. В фонд оплаты труда включаются любые начисления работникам в денежной и натуральной формах, доплаты и надбавки, премии и единовременные поощрительные начисления, расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные нормами законодательства Российской Федерации, трудовыми коллективными договорами.

Излишек фонда оплаты труда ложится на себестоимость продукции, сокращает прибыль, снижает рентабельность. Недостаток фонда, особенно в период инфляции, вызывает относительное снижение заработной платы, может привести к увеличению текучести кадров, дестабилизации коллектива к социальным конфликтам.

2. Тарифная система. Позволяет соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения. Основными элементами тарифной системы являются: тарифно-квалификационные справочники, с помощью которых определяют разряд работы и разряд рабочего; тарифная сетка - перечень тарифных разрядов, тарифных коэффициентов и тарифных ставок; тарифный разряд определяет степень сложности работы и размер оплаты труда; тарифная ставка, которая определяет размер оплаты труда рабочего каждого разряда за единицу времени; тарифный коэффициент, показывающий, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки I разряда.

При оплате труда специалистов, руководителей и служащих применяется схема должностных окладов.

3. Нормирование труда - это мероприятие по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии. Норма труда

– это комплекс норм выработки, времени, объема обслуживания, численности, которые устанавливает администрация предприятия для своих работников в соответствии с определенным уровнем технологии, технического оснащения и организации производства именно этого предприятия. Нормы затрат труда могут устанавливаться на операцию, изделие, работу, комплекс работ. Они различаются по периоду и сфере деятельности, по методу установления, степени укрупнения, по способу построения и т.д [28].

4.Формы оплаты труда. Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: сдельную и повременную. При сдельной оплате заработок меняется в зависимости от количества произведенной продукции по сдельным расценкам (за единицу продукции). При повременной оплате заработок складывается из тарифных ставок за фактическую продолжительность рабочего времени [25].

Окладная форма оплаты труда применяется в основном для руководящего персонала и инженерно-технических работников с ненормированным рабочим днем: здесь трудно установить количество отработанных часов, так как эти работники часто задерживаются на работе, бывают в служебных командировках и иногда вынуждены работать в выходные дни. Поэтому в этом случае им в качестве заработной платы назначается приказом определенная сумма – оклад [28].

Подрядная форма оплаты труда - заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу, берет подряд, а другая, т.е. заказчик, обязуется оплатить эту работу после ее окончания. Заработок бригады рабочих определяется умножением бригадной сдельной расценки на единицу произведенной продукции и на фактически выполненный бригадный объем работы [21].

Бестарифная система оплаты труда - работнику присваивается определенный квалификационный уровень, но никакого твердого оклада или тарифной ставки не устанавливается. Этот вид оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы всего

рабочего коллектива, к которому принадлежит работник. Разумеется, применять такую систему можно в полной мере только там, где есть реальная возможность учесть результаты труда и где есть условия для общей заинтересованности и ответственного отношения каждого члена коллектива к работе. Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система. Срок действия контракта, как правило, 3-5 лет. При заключении контракта со специалистом целесообразно предлагать ему выбор из нескольких вариантов оплаты труда («меню контрактов»). Например, в одном варианте может быть большая доля оклада при меньшей доле премии и гонорара; в другом варианте — наоборот: большая доля заработка, зависящего от результатов работы [28].

Система плавающих окладов - каждый раз в конце месяца при окончании работы и расчете оплаты труда каждого работника формируется новые должностные оклады на следующий месяц. Размеры окладов повышаются (или понижаются) за каждый процент роста (или снижения) производительности труда на обсуждаемом данным специалистом участке работы при условии выполнения задания по выпуску продукции. Подобная система удобна для оплаты работников обслуживающих видов труда: наладчиков, сменных инженеров и т.д [21].

В заключение всего вышесказанного нужно отметить, что в современных системах заработной платы особое внимание обращается на усиление заинтересованности каждого сотрудника в повышении эффективности производственных ресурсов. Рост заработной платы должен быть поставлен в зависимость от снижения норм затрат труда и материалов, повышения качества продукции (и соответствующего роста ее цены) и увеличения объема продаж.

Косвенное материальное стимулирование

Система косвенной материальной мотивации - это так называемый компенсационный пакет (соцпакет), предоставляемый работнику; это бенефиты, предоставляемые сотруднику компании в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и т.п. Система косвенного

материального стимулирования представляет собой дополнительные неденежные компенсации работникам, которые можно разделить на 2 блока:

1) обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

Это оплата больничных листов; оплата ежегодных отпусков; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательно пенсионное страхование.

2) добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе) [30].

Выбор того или иного инструмента косвенного материального стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения) [5].

Основная заработная плата - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих. Основная часть заработной платы является ее постоянной составляющей.

Дополнительная заработная плата - выплаты сверх основной заработной платы, включающие в себя доплаты и надбавки компенсационного (вознаграждения за труд сверх установленной нормы – за совместительство, за работу в выходные и праздники, за сверхурочную работу; за особые условия труда; подросткам; за выслугу лет; оплата или компенсация за отпуск и другие) и стимулирующего характера (премии за трудовые успехи и изобретательность,

за перевыполнение плана, за профессиональное мастерство, за выслугу лет, за допуск к государственной тайне), которые начисляются в процентах к основной заработной плате или бонусов и могут быть постоянными и разовыми.

Система бенефитов – система косвенного стимулирования труда.

Вознаграждения за результаты работы всего предприятия за год (в виде бонусов или процентов)- разовые выплаты из прибыли организации работникам с учетом их результатов труда (премии по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия).

Материальная помощь предоставляется при особых обстоятельствах отдельным работникам или другим лицам по их заявлению, например, на покупку медикаментов, погребение, другие бытовые нужды [5].

С точки зрения мотивации для менеджера наиболее важна переменная часть. Переменная часть оплаты труда связана с оценкой конкретного вклада сотрудника, показателей его деятельности за отчетный период и достижением профессиональных результатов. Переменная часть – очень гибкий инструмент в составе ФОТ, моментально реагирующий на все изменения рынка. При этом грамотно созданная система бонусов будет действовать без участия руководителя, под давлением рыночных сил. Самое сложное в этом случае – определить рациональные проценты и коэффициенты, опираясь на ставки в отрасли и исходя из точки безубыточности и желаемой прибыли.

К переменному материальному стимулированию относится выплата процентов (часть от значимого показателя деятельности сотрудника), бонусов (фиксированная ставка для некоторого диапазона результатов) и надбавок (дополнительная фиксированная выплата как поощрение за качественную работу, квалификацию или стаж)

Итак, как же можно мотивировать сотрудников в организации, используя материальные методы?

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и

лишиться своей мотивирующей роли.

Премии в организациях делятся на два вида. Постоянные премии выплачивают стабильно (за год, квартал, месяц) при условии, если сотрудник выполнил установленное задание. Разовые премии выплачиваются в том случае, если сотрудник перевыполнил заранее установленное задание, сделал что-то сверх должностной инструкции (замещал коллегу, сдал особый заказ, обучал стажеров, проявил инициативу и т. д.). Разовые премии выплачиваются также по решению руководства самым лучшим работникам или каждому члену коллектива перед праздниками.

Из вышесказанного следует, что премия может быть хорошим инструментом стимулирования деятельности, т.к. растет личная ответственность работников и самоконтроль. Недостатками данного метода является то, что поощрение просидит за достижение краткосрочных целей, а также ухудшение взаимоотношений внутри коллектива.

Первое условие эффективности премии - для влияния на результаты деятельности она не должна быть постоянной. Второе условие - премия всегда выдается за какие-то заслуги, сотрудники должны хорошо понимать, за что именно они получают премию.

Существует несколько нестандартных вариантов расчета премий. Во-первых, это система присвоения баллов, которые сотрудник может "потратить" на определенные блага по существующему курсу, например, "купить" у компании путевку. Вторая система: за выполнение задачи с определенным коэффициентом сложности сотрудник / подразделение получает премию, пропорциональную сложности задачи. Здесь важно учитывать тот вклад, который выполнение задачи может внести в развитие организации в целом. И наконец, система оценки уровня выполнения задачи. По истечении определенного промежутка времени оценивается степень выполнения сотрудником / подразделением тех задач, которые стояли перед ним на этот период (в процентном отношении) и рассчитывается премия. Стоит отметить, что в отличие от первой системы, которая применима для сотрудников любого

уровня, последние две более эффективны в приложении к руководителям и специалистам [30].

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника [22].

Другой формой материального мотивирования являются комиссионные. Это регулярные выплаты за выполнение определенного объема работы. Более высокий процент должен выплачиваться за продажу более прибыльной продукции для стимулирования ее сбыта.

Комиссионные наиболее эффективны при стимулировании сотрудников отделов продаж. Основная сложность введения комиссионных заключается в подкреплении именно той деятельности, которая необходима компании.

Еще одной формой материального мотивирования являются денежные выплаты за выполнение поставленных целей. В основном связаны с так называемой сдельной оплатой труда. Назначение в стимулировании эффективности работы и активности сотрудников при выполнении отдельных целевых задач: (проявленная инициатива, активность; экономия ресурсов; временное выполнение работ, не предусмотренных должностной инструкцией, качество (бездефектная работа); стаж работы в организации; здоровье; и др.) данный вид вознаграждение позволяет увидеть связь между достижением и вознаграждением, а также лучше понимать работникам приоритеты компании. Этот вид вознаграждения наиболее эффективен для таких видов работ, в которых результат можно увидеть. Применение этого метода оплаты для руководителей затруднено необходимостью подробного описания тех параметров, по которым выполнение целей будет отслеживаться [22].

Другим способом материальной мотивации является участие работников в прибылях (доходах) предприятии. Назначение в заинтересованности работников в достижении корпоративных стратегических и тактических целей. Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на

основе оценки заслуг): по результатам общей деятельности предприятия (системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж и др.; системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности; системы премиальных бонусов) и на основе отношений собственности: (системы предоставления своим работникам акций предприятия; системы совладения активами предприятия под посредничеством инвестиционных фондов)

Недостатками данного вида поощрения является то, что результат может быть связан с внешними факторами, не контролируемыми организацией и самими работниками, а также то, что результат деятельности организации сложно связать с личными результатами сотрудников.

Также из вышеизложенного следует, что премии могут начисляться на подразделение или индивидуально каждому работнику.

Зарубежный опыт

В палитре мирового опыта организации и стимулирования труда условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую.

Таблица 1.3

Зарубежные способы стимулирования труда

Модель	Способ мотивации	Основное содержание
1	2	3
Американская (ориентирована на результативность деятельности)	Система опционов	Предоставление руководителям, ответственным за долговременные результаты в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене.
	Премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность	Ведет к увеличению прибылей фирм.

Окончание таблицы 1.3

1	2	3
	Льготы и бесплатные услуги из фондов социального потребления перспективным сотрудникам	Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной ЗП; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график.
	Система «двух направлений в карьере»	Возможны либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров.
	Система сравнения факторов	Используется для оценки деятельности работников аппарата управления.
Японская (основана на компетентности работников, дифференциации ЗП по отраслям)	Синтезированная система	Базируется на использовании двух ставок: основной личной (ступень, определяемая на основе стажа и возраста сотрудников) и трудовой (разряд, соответствующий должности/квалификации работника).
	Дополнительные выплаты	Пособия - семейное, транспортное, региональное, за особые условия труда. 2-3раза в год работники получают несколько должностных окладов в виде бонусов по результатам труда.
	Система «плавающих окладов» руководителей	Базовые ставки колеблются в зависимости от показателей, за которые отвечает тот или иной менеджер
Западноевропейская	Безпремиальная система	Функции стимулирования труда выполняет ЗП
	Премиальная система	Включает выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия либо устанавливается с учетом индивидуальных результатов труда
	Гибкая система оплаты	учет индивидуальных качеств работника, его заслуг и результатов работы с помощью специальных оценочных шкал по ряду факторов; оплата труда не по разряду работ, а по разряду рабочих, что в стимулирует последних к повышению квалификации.

Таким образом, были рассмотрены три основные мировые модели организации, стимулирования и оплаты труда, отличающиеся структурой, методами, факторами и в целом идеей. Тем не менее, имея существенные различия, каждая из них работает по-своему эффективно, и дает положительные результаты в работе производств тех регионов, которые данные модели представляют [27].

Стоит отметить, что многие зарубежные способы мотивации можно применить и в России , например, система опционов, премирование за изобретательскую деятельность, премии к праздникам, систему вертикального и горизонтального карьерного роста, бонусы, «плавающие оклады» руководителей. Однако в не стоит ставить заработную плату в зависимость от квалификации, а не от результатов деятельности работника, это может привести к снижения производительности труда.

Следует отметить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен. Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в самовыражении, творчестве, достижении успехов и другие [22].

Нематериальные методы стимулирования работников

Самая надёжная мотивация персонала — нематериальная. Ведь высокий уровень именно такой мотивации позволяет компании удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовая мотивация становится невозможной.

Таблица 1.4

Нематериальные методы стимулирования работников

Вид стимулов	Особенности	Способы стимулирования
Социальные	Поддерживают деятельность работников	Доклады высшему руководству; грамоты, эмоциональная поддержка работников, награды за выслугу лет
Индивидуальные	Способствуют развитию работников	Передвижение работников (вертикальное и горизонтальное); статусное выделение сотрудников; обучение; поддержка инициативы; гибкий график; саморазвитие
Следствие: интерес к работе		

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

Нематериальные стимулы делятся на социальные, моральные, творческие и социально-психологические.

Социальные стимулы связаны с потребностью работника в самоутверждении, с стремлением занимать какое-то социальное положение, с потребностью в определенном объеме власти. Это возможность участвовать в управлении, принимать решения; перспективами продвижения по карьерной лестнице, возможность заниматься престижными видами труда. То есть работникам делегируются права и ответственность [21].

Также сюда относятся организационно-технические условия работы, характеризующиеся уровнем технической оснащенности рабочего места, качеством разработки технологического процесса, обслуживанием рабочего места, возможностью применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях.

Моральные стимулы связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как личности. Признание

может быть индивидуальным и общественным [21].

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя: создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу; присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание; атмосфера взаимного уважения, доверия.

Социально-психологические стимулы вытекают их роли общения в жизни человека. поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализоваться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде. Сюда можно отнести корпоративную культуру.

Творческие стимулы позволяют не только использовать, но и наращивать потенциал сотрудников. Это создание соответствующей творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах [21; с.256].

Таким образом, нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности и заинтересованности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций.

Корпоративная культура.

Корпоративная культура - это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию персонала без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

Культура корпорации представляет собой два организационных уровня. На верхнем уровне представлены е видимые, внешние факторы. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в организации. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями и

др.), они вытекают закономерно из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник фирмы должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Внешняя корпоративная культура предприятия проявляется главным образом в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, характере и содержании рекламы, а также в таких символах, как внешний вид и интерьер офиса, фирменные значки и форма сотрудников, стандарты документов и т. п., что создает так называемый имидж предприятия.

Внутренняя культура включает в себя:

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- распространение и обмен информацией (легкость обмена информацией; информированность сотрудников);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

- характер социализации (существующие барьеры; особые условия общения; кто с кем общается во время и после работы);

- пути разрешения конфликтов (предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении

конфликтных ситуаций, желание избежать конфликта и идти на компромисс);

- оценка эффективности работы (какова она: реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Трудовое поведение работника в значительной степени определяется рабочей средой. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам предприятия следует прикладывать необходимые усилия для создания такой обстановки, которая будет содействовать решению стоящих задач и отвечать потребностям сотрудников. Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия стабильности. Отсутствие стабильности может выражаться в угрозе увольнения, боязни утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие.

Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах также один из способов нематериальной мотивации. Рациональная организация рабочего места обеспечивает создание максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. Сюда относятся: мебель; модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

Следует отметить, что яркий, раскрученный бренд компании, например, стимулирует сотрудников не меньше, чем хорошая зарплата. Этот фактор, как утверждают специалисты, является одним из сильнейших рычагов нематериальной мотивации. Работать в корпорации с мировым именем гораздо престижнее, чем в небольшой, хоть и стабильной фирме, название которой никому ни о чем не говорит.

Также сюда относятся культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений.

К внутренним характеристикам организационной культуры относятся коммуникации в организации, особенности принятия решений, доверие и др.

Коммуникации – это средство для реализации корпоративной культуры. Отсутствие достаточной коммуникации приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам компании. Коммуникация может быть реализована посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний, информационных меморандумов, web-сайта, и т.д. Основным элементом эффективной коммуникации является обратная связь. Обратная связь, может быть, осуществляться различными способами: анкетированием, регулярными встречами с руководителями, «горячих» линий с помощью электронной почты, и т.д.

Говоря о корпоративной культуре очень важно создать «командный дух».

Этому способствует общение руководства с подчиненными (общефирменные праздники, общая столовая), информирование сотрудников об успехах компании и сотрудников, о текущем положении дел в организации; а также поощрение лидерства (соревнования между сотрудниками подразделений с призами победителям) [29].

Наличие всего комплекса элементов корпоративного стиля рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями. Все элементы корпоративного стиля должны быть четко прописаны.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «РЕГИОН-СИБИРЬ»

2.1 Общая характеристика компании ООО «Регион-Сибирь»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Регион-Сибирь» является самостоятельным юридическим лицом, созданным по решению учредителя; действует на принципах хозяйственного расчёта, самофинансирования и самоокупаемости. Предприятие имеет печать, торговую марку, торговый знак, штампы, бланки. Предметом деятельности фирмы являются: осуществление предпринимательской деятельности с целью получения прибыли и её использование в интересах учредителей, для развития производства, решение социальных задач коллектива.

Компания более 10 лет работает на рынке пищевой промышленности и осуществляет все виды переработки мяса северного оленя, а также оптовую и розничную реализацию оленины в тушах глубокой заморозки, продажу мясных замороженных полуфабрикатов из мяса оленя собственного производства из экологически чистого региона Красноярского края – Эвенкийского района.

Компания ООО «Регион-Сибирь», является непосредственным заготовителем оленины в Эвенкии и постоянным поставщиком для крупных перерабатывающих предприятий как западных, так и восточных регионов страны, а также торговых организаций, занимающихся снабжением продуктами питания северных территорий - Эвенкийского района Красноярского края.

Кроме того, компания выступает исполнителем муниципальных контрактов на территории Красноярского края.

За период работы в сфере переработки оленины были разработаны уникальные технологии и рецептуры, позволяющие поддерживать широкий ассортимент и высокое качество производимой продукции.

Одним из ключевых факторов успеха марки "Северный Дар" стало принципиальное решение изготавливать продукцию только из натуральных продуктов в соответствии с требованиями по безопасности продукции.

Оригинальные вкусовые качества, свежесть и натуральность используемых ингредиентов, запоминающийся вид и удобство упаковки, возможность длительного хранения характеризуют продукцию компании.

Продукция и процесс ее производства соответствуют требованиям Технических регламентов Таможенного союза, проходит обязательный контроль и сертификацию, имеет все необходимые сопроводительные документы, которые оформляются в соответствии со всеми требованиями контролирующих организаций: сертификат соответствия, декларация о соответствии, протоколы испытаний продукции, ветеринарные свидетельства, ветеринарные справки.

Компания ООО «Регион-Сибирь» отмечена Сертификатом Енисейский Стандарт.

Эта ассоциация стремится обеспечить жителей края натуральными продуктами по доступным ценам. С этой целью разработана программа «Енисейский стандарт». Ее цель - борьба с фальсификатом.

Ассоциация тестирует состав продуктов, которые продаются в местных торговых сетях и рассказывает о натуральных продуктах жителям края.

Прошедшие проверку продукты отмечаются знаком качества и пользы — зеленные шишки.

Компании принадлежит обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества. ООО «Регион-Сибирь» имеет расчетный счет в красноярском филиале Альфа-банка, состоит на учете в Инспекции федеральной налоговой службы по Советскому району города Красноярска. Осуществляет взносы в Фонд социального страхования, Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд обязательного медицинского страхования. Находится на общем режиме налогообложения, относится к малым предприятиям. Организация арендует помещения под склады для хранения продукции.

ООО «Регион-Сибирь» имеет собственные каналы на закрепленной территории ответственности:

1. Субдистрибьютеры.

2. Крупные оптовики.

3. Федеральные торговые сети.

4. Региональные и Локальные торговые сети.

5. Розничные торговые точки.

Следует подчеркнуть, что миссия организации – это скорее философское понятие, нежели управленческая. Однако она предполагает наличие определенных ценностей, правил и приемов, которыми фирма пользуется фирма в своей деятельности. Как правило, миссия организации формируется годами, оттачивается и редко меняется. Миссия организации влияет на прогноз действия фирмы, которая определяется рыночными условиями и выбранным сроком существования фирмы. Именно здесь раскрывается управленческое содержание миссии.

На формирование миссии предприятия влияют:

- собственники фирмы (Учредители), развивающие организацию для того, чтобы за счет получаемой прибыли решать свои жизненные важные проблемы и интересы;

- сотрудники фирмы, организующие получение необходимых ресурсов, обеспечивающие реализацию продукции и решающие таким образом свои жизненные проблемы и интересы;

- покупатели продукции фирмы, за счет своих финансовых ресурсов приобретающие продукцию для удовлетворения своих потребностей и интересов;

- деловые партнеры фирмы, оказывающие определенные коммерческие услуги фирме в своих интересах;

- внешняя среда организации, требующая от фирмы поддержки для формирования социальной и экологической среды обитания фирмы.

Миссия предприятия определяется в соответствии с видением

организации

1) реализация продукции наивысшего потребительского качества, что будет способствовать повышению жизненного уровня населения;

2) создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных, творческих людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, способностей, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду;

3) успешное применение наших принципов позволит нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доли и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, общества, в котором мы живем и работаем.

Для достижения миссии требуется следующие цели:

1. Постоянное расширение ассортимента предоставляемой продукции.

2. Стремление к непрерывному росту качества обслуживания клиентов.

3. Учет в работе меняющихся потребностей потребителей.

4. Расширение новых сортов продукции в торговой сети.

На протяжении длительного времени наблюдается устойчивый рост продаж. Продаваемая продукция занимает лидирующее место на рынке не только Красноярского края, но и на всей территории России. На данный момент предприятие не имеет конкурентов, в связи существующим кризисом на мировых рынках. Причина тому отсутствие у потенциальных конкурентов возможности использования последними заемных оборотных средств и значительным подорожанием в этой связи продукции зарубежных производителей.

Повышение производительности на предприятии заметно увеличилось за последнее время год по сравнению с предыдущими годами, за счет внедрения новых информационных технологий автоматизации сбора заказов торговыми представителями, посредством применением в работе карманных персональных

компьютеров. В том числе в результате разработки новых стратегических планов и новых информационных систем управления компании.

На предприятии целенаправленно осуществляется техническое перевооружение и реконструкция действующего оборудования, внедряются новые информационные технологии обработки данных, бухгалтерского учета, движения материальных ценностей, кадрового учета.

Большое внимание уделяется производственному контролю, вопросам техники безопасности на рабочих местах, условиям хранения продукции на складах. Постоянный контроль, безопасность товара, его безукоризненное соответствие стандартам, обеспечивает продукции предприятия высокое качество и высокий потребительский спрос

Данное конкурентное преимущество позволяет эффективно и без дополнительных затрат получать максимальный финансовый результат от реализации представленной продукции. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, в компании налажены прочные коммерческие связи, что позволяет в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность.

Между тем, для дальнейшего развития предприятия существенное значение имеет использование его кадрового потенциала, повышение эффективности системы управления персоналом и стимулирования производительности работы коллектива.

На предприятии ключевыми отделами являются: отдел продаж и отдел логистики. Отдел продаж занимается реализацией продукции, подготавливают и заключают договора с клиентами, а также предоставляют отчеты по продажам директору предприятия. На предприятии существует служба оптовых продаж, которая заключает договора с крупными оптовыми предприятиями и служба прямых продаж, которая занимается продажами более мелких партий в магазины г. Красноярска. Торговые представители принимают заявки от покупателей (ИП, ООО) на продукцию, супервайзеры координируют и

контролируют деятельность торговых представителей, операторы работают с базой данных на всех покупателей.

Основными задачами отдела продаж являются:

- увеличение выручки от продажи продукции;

- обеспечение своевременного выполнения предприятиями-заказчиками, договорных обязательств перед клиентами при оплате;

- экономить средства, расходуемые на организацию работы отдела;

- постоянная работа по изучению спроса и расширению связей, постоянный поиск новых клиентов;

- организация своевременной доставки продукции (заказа) согласно заключенных договоров;

- достижение каждым работником экономически эффективной работы по реализации продукции.

Основными задачами отдела логистики являются:

- доставка сырья и товара;

- обеспечение их надлежащую сохранность товара при перевозке;

- обеспечение хранения, складирования, расфасовывания и отпуска продукции;

- организация погрузочно-разгрузочных работ.

К отделу относятся кладовщики, логист, экспедиторы, водители, грузчики, водители погрузчиков.

Служащие (или, иначе, технические исполнители) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Это сбор, фиксация, передача, первичная обработка информации, множительные работы, оформление документов и другое. Служащие в основном заняты операторским трудом. В условиях компьютеризации процессы переработки и использования информации, подготовка необходимых для работы документов требуют специального высшего или среднего образования. Поэтому есть основания отнести соответствующих работников к специалистам.

На предприятии используются следующие методы стимулирования продаж: снижение цен на продукцию при больших объемах от 5 до 20 тонн (контейнер) 3% от стоимости; отгрузка продукции под реализацию от 5 до 20 банковских дней.

Цены на реализуемую продукцию фирма устанавливает самостоятельно на основе внутрифирменных плановых калькуляций. В настоящее время на предприятии утверждены порядка 10 ценовых прайсов для различных категорий потребителей.

Расчет численности персонала происходит на основе организационно штатного расписания, или же потребность в персонале оценивается генеральным директором и основывается на изменении таких показателей как, увеличение числа активных клиентов, сезонное увеличение объемов продаж. Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования, как правило, не происходит. При освобождении штатной единицы, объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявлений в СМИ или в кадровые агентства, или объявления работникам предприятия о существующих вакансиях. Предприятие использует открытую политику найма персонала, т.е. предприятие принимает новых сотрудников на любые должности, если кандидаты обладают необходимой квалификацией, с учетом или без учета опыта работы на аналогичных должностях. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

2.2 Бизнес-анализ

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обусловливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Для анализа внешней и внутренней среды проведем SWOT – анализ (таблица 2.1).

Таблица 2.1

SWOT – анализ

Сильные стороны:	Слабые стороны:
- собственный автопарк; - большой ассортимент; - опытный персонал экспедиторов и водителей	- не оптимальная логистика; - маленькие складские помещения; - отсутствие кадровой политике
Возможности:	Угрозы:
- расширение ассортимента; - расширение клиентской базы; - расширение складских помещений; - установка более совершенной логистической программы	- сильная конкуренция; - повышение цен на грузоперевозки

Как видно из анализа, компания имеет много возможностей, которые реализовав можно перекрыть слабые стороны. Основная угроза это сильная конкуренция, анализ конкурентов будет представлен чуть ниже.

В таблице 2.2 представлен анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО «Регион-Сибирь».

Из таблицы видно, что в организации падает товарооборот на 1,68 % и, соответственно, снижается прибыль от продаж на 8,77 %. Также наблюдается снижение производительности труда работников организации на 7,57 %, суммы и рентабельности чистой прибыли в организации на 6,93 % и 5,33 % соответственно, снижение оборачиваемости оборотных средств на 3,61 %, фондоотдачи на 3,65 %, снижение затратоотдачи на 4,13 %.

Снижается эффективность финансовой деятельности и эффективность трудовой деятельности. Все это свидетельствует об ухудшении хозяйственной деятельности организации.

Таблица 2.2

Анализ показателей хозяйственной деятельности

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Отклонение 2018-2019 гг. (+;-)	Темп прироста, 2018-2019 гг. %	Отклонение 2019-2020 гг. (+;-)	Темп прироста, 2019-2020 гг. %
1.Товарооборот без НДС, тыс.руб.	798630,75	803095,03	789595,69	4464,28	+0,56	-13499,34	-1,68
2.Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	726753,98	731016,48	725226,04	4262,49	+0,59	-5790,44	-0,79
3.Прибыль от продаж, тыс.руб.	19805,77	19938,62	18189,82	132,86	+0,67	-1748,8	-8,77
4.Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	1283,95	1324,5	1351,53	40,55	+3,16	27,03	+2,04
5.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	254936,78	262987,41	268354,5	8050,64	+3,16	5367,09	+2,04
6.Издержки обращения, тыс.руб.	171267,43	188910,83	193746,56	17643,4	+10,30	4835,73	+2,56
В том числе расходы на оплату труда, тыс.руб.	66369,65	70753,12	72659,5	4383,47	+6,60	1906,38	+2,69
7.Среднесписочная численность работников, чел.	193	204	217	11	+5,7	13	+6,37
8.Производительность труда одного среднесписочного работника, тыс.руб.	4137,98	3936,74	3638,69	-201,24	-4,86	-298,05	-7,57
9.Среднегодовая заработная плата на одного работника, тыс.руб.	343,88	346,83	334,84	2,94	+0,86	-11,99	-3,46
10.Чистая прибыль:							
-сумма, тыс.руб.	18445,84	18456,55	17178,22	10,71	+0,06	-1278,33	-6,93
-рентабельность, %	2,31	2,3	2,18	-0,01	-0,5	-0,12	-5,33
11.Оборачиваемость оборотных средств	3,13	3,05	2,94	-0,08	-2,64	-0,11	-3,61
12.Фондоотдача	622,01	606,34	584,22	-15,67	-2,52	-22,12	-3,65
13.Затратоотдача	4,66	4,25	4,08	-0,41	-8,83	-0,18	-4,13

Причиной этого может быть и снижение производительности труда работников вследствие недостатков системы стимулирования труда в организации. В таблице 2.3 представлен анализ динамики оборотных средств компании.

Таблица 2.3

Анализ динамики оборотных средств компании

Показатели	На конец 2019 года		На конец 2020 года		Отклонение (+;-)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	удельный вес,%	сумма, тыс. руб.	удельный вес,%	сумма, тыс. руб.	удельный вес,%	
Оборотные средства, всего	439 519	100,0	533 220	100,0	93 701	100,0	121,3
- запасы	257 234	58,5	422 237	79,2	165 003	176,1	164,1
- денежные средства	1 547	0,4	2 530	0,5	983	1,0	163,5
- дебиторская задолженность	163 369	37,2	57 883	10,9	-105 486	-112,6	35,4
- прочие активы	17 369	4,0	50 570	9,5	33 201	35,4	291,2

На основании предоставленных данных делаем вывод, что оборотные средства компании в 2020 году увеличились на 93701 тыс.руб, что составило прирост в процентном соотношении 21,3%. Также из данного отчёта видно, что значительно увеличились товарные запасы, показатель прироста составил 64,1% 165 003 тыс.руб. Значительно понизилась дебиторская задолженность показатель понижения составил 63,6% 105 486 тыс. руб. Увеличение прочих активов составило 191,2% в денежном выражении увеличение составило 33201 тыс. руб.

Дебиторская задолженность — сумма долгов, причитающихся предприятию, фирме, организации со стороны других предприятий, фирм, организаций, а также граждан, являющихся их должниками (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Анализ динамики состава и структуры дебиторской задолженности

Состав дебиторской задолженности	На конец 2019 года		На конец 2020 года		Отклонение (+;-)		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
1. Дебиторская задолженность всего	163 369	100,0	57 883	100,0	-105 486	100,0	35,4
2. Краткосрочная дебиторская задолженность	163 369	100,0	57 883	100,0	-105 486	100,0	35,4
2.1 покупатели и заказчики	114 358	70,0	40 518	70,0	-73 840	70,0	35,4
3. Просроченная дебиторская задолженность	49010,7	30,0	17364,9	30,0	-31 646	30,0	35,4

Дебиторская задолженность на конец 2020 года значительно понизилась, процент понижения составил 63,6% в денежном выражении понижение составило 105486 тыс. руб. Процент просроченной дебиторской задолженности в отчётном периоде сохранился в процентном соотношении относительно прошлого года, но значительно понизился в денежном эквиваленте, сумма понижения 31 646 тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (табл. 2.5) показывает сколько раз за год оборачивается задолженность.

$$К_{обор} = \frac{N^{р}}{З_{ср.}}, \quad (2.1)$$

где $К_{обор.}$– коэффициент оборачиваемости ДЗ или КЗ;

$N^{р}$ – выручка от продажи продукции;

$З_{ср}$ – средняя величина ДЗ или КЗ.

Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата.

$$Т = \frac{Д}{К_{обор}}, \quad (2.2)$$

где Т – период оборота в днях;

Д – длительность анализируемого периода (год – 360 дней).

Таблица 2.5

Показатели управления операционной задолженностью

Показатели	2019 год	2020 год	Отклонение	
			абс.	%
1. Дебиторская задолженность, тыс.руб.				
1.1 на начало года	133 683	163 369	29 686	122,2
1.2 на конец года	163 369	57 883	-105 486	35,4
2. Кредиторская задолженность, тыс.руб.				
2.1 на начало года	176 652	284 787	108 135	161,2
2.2 на конец года	284 787	282 433	-2 354	99,1
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обор.	6,16	8,83	2,67	143,3
4. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	58	47	-17	70,6
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обор.	3,96	3,44	-0,52	86,8
6. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	91	104	13	114,2

Сделаем вывод из расчетов, что у компании в 2020 году увеличилась величина кредиторской и дебиторской задолженности, что привело к снижению коэффициента оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности. С одной стороны, увеличение периода оборачиваемости кредиторской задолженности может быть выгодно для организации, с другой, это может свидетельствовать о просрочке оплат поставщикам, и как в следствие, потери деловой репутации. Увеличение периода оборачиваемости дебеторской задоженности может свидетельствовать об ухудшении условий оплаты продукции по договорам, финансовых затруднений у потребителей.

Показатели ликвидности (табл. 2.6) характеризуют степень платежоспособности по краткосрочным обязательствам, или способность предприятия погашать свои обязательства.

Таблица 2.6

Показатели ликвидности

Показатели	Нормальное ограничение	2019 год	2020 год	Отклонение абс.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2-0,5	0,004	0,005	0,001
2. Коэффициент промежуточной ликвидности	≥1	0,401	0,120	-0,281
3. Коэффициент текущей ликвидности	≥2	1,026	0,960	-0,066

2019 год:

$K_{абсл} = \frac{1547}{411257} = 0,004$;

$K_{бл} = \frac{1547+163369}{411257} = 0,401$;

$$К_{тл} = \frac{1547+163369+257234}{411257} = 1,026;$$

2020 год:

$$К_{абсл} = \frac{2530}{502906} = 0,005;$$

$$К_{бл} = \frac{2530+57883}{502906} = 0,120;$$

$$К_{тл} = \frac{2530+57883+422237}{502906} = 0,960$$

Изходя из полученных данных можно сделать вывод, что предприятие в состоянии в ближайшее время погасить часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся средств и краткосрочных финансовых вложений. Для погашения оставшейся части краткосрочной задолженности у предприятия недостаточно средств.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования (табл. 2.7).

Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, рентабельность собственного капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании [27, с.157].

2019 год:

ROA = 5 895: (444 468 : 2) * 100 = 2,65

ROE = 4 716: ((29 668 + 33 211): 2) * 100 = 15

2020 год:

ROA = 3 920: (539 067 : 2) * 100 = 1,45

ROE = 3 136: ((33 211 + 36 161): 2) * 100 = 9,04

Таблица 2.7

Показатели доходности капитала

Показатели	2019 год	2020 год	Отклонение
1. ROA (рентабельность активов), %	2,65	1,45	-1,2
2. ROE (рентабельность собственного капитала), %	15	9,04	-5,96

Исходя из данных, показатели доходности капитала к концу 2020 года имеют положительное знаение, это говорит о том, что предприятие получает прибыль, но она ниже, чем в предыдущем году.

Общий портфель по обеспечению финансовых ресурсов приведен в таблице 2.8. Портфель на конец отчетного года относительно начала отчетного года увеличился на 21,3 % 94599 тыс.руб.

Увеличение произошло по статьям:

- краткосрочные кредиты – увеличение на 74,3 % 94003 тыс.руб;

- собственные оборотные средства – увеличение на 8,9 % 2950 тыс.руб;

- по пункту, привлечённые средства (кредиторская задолженность) прошло незначительное понижение на 0,8% 2354 тыс.руб.

Таблица 2.8

Анализ финансовых ресурсов предприятия

Источники финансирования оборотных средств	На начало 2018 года		На начало 2019 года		На конец 2020 года		Отклонение	
	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %	сумма, тыс.руб.	уд.вес, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собственные и приравненные к собственным ОС	29668	9,4	33211	7,5	36161	6,7	2950	108,9

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Заемные оборотные средства	108635	34,5	126470	28,5	220473	40,9	94003	174,3
в т.ч. краткосрочные кредиты	108635	34,5	126470	28,5	220473	40,9	94003	174,3
Привлеченные средства	176652	56,1	284787	64,1	282433	52,4	-2354	99,2
Итого	314955	100,0	444 468	100,0	539 067	100,0	94599	121,3
Степень обеспеченности собственными источниками, %	9,4		7,5		6,7			

Исходя из выше приведённых данных делаем вывод, что с точки зрения финансовой обеспеченности предприятие укрупняется, но факт увеличения кредитного портфеля влечёт за собой повышение издержек направленных на выплату банковских процентов по кредитам.

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию (табл. 2.9).

Согласно данной таблице, на 2019 – 2020 года финансовое состояние предприятия критическое, т.к $\Delta COC<0;\Delta СД<0;\Delta ОИ<0$ (0; 0; 0).

Подводя общий вывод, то с точки зрения финансовой обеспеченности предприятие укрупняется, но факт увеличения кредитного портфеля влечёт за собой повышение издержек направленных на выплату банковских процентов по кредитам.

Таблица 2.9

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Усл. обозн.	2018 год	2019 год	2020 год	Изменения, +,-	
					2019 к 2018	2020 к 2019
1. Источники собственных средств (Капитал и резервы)	ИСС	19 648	23 191	26 141	3 543	2 950
2. Внеоборотные активы	ВОА	2490	4949	5 847	2 459	898
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1-стр.2)	СОС	17 158	18 242	20 294	1 084	2 052
4. Долгосрочные ЗС	ДКЗ				0	0
5. Наличие собственные и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.3+стр.4)	СДИ	17 158	18 242	20 294	1 084	2 052
6. Краткосрочные заемные средства	ККЗ	285 287	411 257	502 906	125 970	91 649
7. Общая величина источников формирования запасов (стр.5+стр.6)	ОИЗ	302 445	429 499	523 200	127 054	93 701
8. Общая величина запасов	З	166 004	257 234	422 237	91 230	165 003
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр.3-стр.8)	ΔСОС	-148 846	-238 992	-401 943	-90 146	-162 951
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр.5-стр.8)	ΔСДИ	-148 846	-238 992	-401 943	-90 146	-162 951
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр.7-стр.8)	ΔОИЗ	136 441	172 265	100 963	35 824	-71 302

Компания в состоянии в ближайшее время погасить часть краткосрочной задолженности за счет имеющихся средств и краткосрочных финансовых вложений.

У ООО «Регион-Сибирь» в 2020 году увеличилась величина кредиторской и дебиторской задолженности, что привело к снижению коэффициента оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности и увеличению периода оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми кадрами

В соответствии с действующим законодательством предприятия сами определяют общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждает штаты. Особое внимание должно уделяться анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2020 г.

Категории работников	План	Факт	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность персонала	229	217	94,76%
В том числе работники, занятые в процессе продажи продукции:	162	151	93,21%
из них			
- вспомогательные рабочие	71	66	92,96%
Специалисты и служащие	55	54	98,18%
Аппарат управления	12	12	100%

Так как ООО «Сибирь-Регион» не производит продукцию, а занимается ее перепродажей на рынке Красноярского края, то за рабочих в компании

условно принимают работников, непосредственно занимающихся сбытом продукции, - торговых представителей и супервайзеров, операторов, а также работников, занимающихся погрузкой и доставкой товара до конечного потребителя.

Как мы видим из таблицы 2.10, организация в полном объеме обеспечена только управленческим персоналом.

Наименее обеспечена организация работниками, напрямую связанными с продажами продукции, а особенно вспомогательными работниками и служащими. Причиной этому может быть неудовлетворенность работников системой стимулирования труда.

Анализ показателей движения и постоянства кадров

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют следующие показатели:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент сменяемости кадров;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент общего оборота.

Коэффициенты движения кадров не планируются, поэтому их анализ проводится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего года или лучше за ряд лет.

Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют поэтому на уровень производительности труда.

Динамика показателей движения рабочих кадров, представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Динамика показателей движения рабочих кадров

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп прироста 2018–2019 г., %	Темп прироста, 2019-2020 г., %
1.Среднесписочная численность рабочих, чел.	141	145	151	+2,84	+4,14
2.Принято рабочих – всего	34	38	37	+11,76	-2,63
3.Выбыло рабочих - всего в том числе:	30	32	35	+6,67	+9,38
в связи с сокращением численности	0	0	0		
по собственному желанию	27	30	33	+11,11	+10
уволено за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	3	2	2	-33,33	0
Коэффициенты:					
оборота по приему (стр.2:стр.1)	0,24	0,26	0,25	+8,68	-6,5
оборота по выбытию (стр.3:стр.1)	0,21	0,22	0,23	+3,72	+5,03
текучести кадров ((стр.5+стр.6):стр.1)	0,21	0,22	0,23	+3,72	+5,03
общего оборота ((стр.2+стр.3):стр.1)	0,45	0,48	0,48	+6,36	-1,33

Из таблицы 2.11 видно, что происходит рост численности рабочих в ООО «Сибирь-Регион», причем темп прироста за 2018 – 2019 гг. выше, чем за 2019 – 2020 гг. При этом происходит снижение оборота по приему на 6,5 %; а также увеличение коэффициента оборота по выбытию на 5,03 % и текучести кадров на 5,03 % и снижение коэффициента общего оборота на 1,33 %.

Следовательно, в организации наблюдается рост текучести кадров, что отрицательно сказывается на деятельности организации.

Анализ производительности труда в организации

Производительность труда – это показатель, характеризующий уровень затрат живого труда на выпуск единицы продукции. Его можно также определить как количество произведенной продукции на одного работника ППП или одного рабочего за единицу времени (год, квартал, месяц, день, час). При анализе производительности труда следует установить степень выполнения плана и динамику роста, причины изменения уровня производительности труда.

Как правило, темпы прироста производительности труда одного работника ППП (одного работающего) должны быть равны или быть выше темпов прироста производительности труда одного рабочего.

Выработка на одного работающего равна произведению выработки на одного рабочего и удельного веса рабочих в общей численности ППП. Следовательно, необходимо стремиться к повышению удельного веса рабочих в общей численности ППП, т.е. сокращения управленческого персонала за счет компьютеризации и других достижений НТП, а также к повышению производительности труда одним рабочим.

Как видно из таблицы 2.12, наблюдается снижение среднегодовой выработки всех работников на 7,57 %, а также снижение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки работников, напрямую связанных с продажей. Также наблюдается снижение доли персонала, напрямую связанных с продажами на 2,82 %, что является отрицательным моментом, так так влияет на производительность труда всех работников организации. Таким образом, снижение производительности труда работников организации приводит к снижению товарооборота и прибыли от продажи продукции. Это означает, что руководителям нужно либо нанимать новых работников, что повысит расходы организации, либо пытаться воздействовать на работников при помощи различных методов мотивации, чтобы повысить продажи продукции.

Анализ использования рабочего времени.

Таблица 2.12

Показатели производительности труда

Показатели	№ строки	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2018 – 2019 гг, (+,-)	Темп прироста, 2018 – 2019 гг %	Отклонение 2019 – 2020 гг, (+,-)	Темп прироста, 2019 – 2020 гг %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Объем продукции, тыс. руб.	1	798630,75	803095,03	789595,69	4464,28	+0,56	-13499,34	-1,68
2.Среднесписочная численность ППП, чел.	2	193	204	217	11	+5,7	13	+6,37
в том числе рабочих	3	141	145	151	4	+2,84	6	+4,14
3.Число отработанных всеми рабочими дней	4	38070	38860	39864	790	+2,08	1004	+2,58
4.Число отработанных всеми рабочими часов за год	5	304560	310880	318912	6320	+2,08	8032	+2,58
5.Среднегодовая выработка одного работника ППП,тыс. руб. (стр.1:стр.2)	6	4137,98	3936,74	3638,68	-201,24	-4,86	-298,05	-7,57
6. Выработка одного рабочего	7							
Среднегодовая (стр.1:стр.3)	8	5664,05	5538,59	5229,11	-125,46	-2,21	-309,48	-5,59

Окончание таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Среднедневная (стр.1:стр.4)	9	20,98	20,67	19,81	-0,31	-1,49	-0,86	-4,16
Среднечасовая (стр.1:стр.5)	10	2,62	2,58	2,48	-0,038	-1,49	-0,11	-3,86
7.Среднее число дней, отраб. одним рабочим за год (стр.4:стр.3)	11	270	268	264	-2	-0,74	-4	-1,49
8.Средняя продолжительность раб. дня, час. (стр.5:стр.4)		8	8	8	0	0	0	0
7.Сред. число дней, отраб. одним рабочим за год (стр.4:стр.3)	11	270	268	264	-2	-0,74	-4	-1,49
8.Средняя продолжительность рабочего дня, час. (стр.5:стр.4)		8	8	8	0	0	0	0
9.Среднее число часов, отработанных одним рабочим за год (стр.5:стр.3)		2160	2144	2072	-16	-0,74	-72	-3,36
10.Удельный вес рабочих в общей численности ППП (стр.3:стр.2)		0,73	0,71	0,69	-0,02	-0,74	-0,02	-2,82

Как отмечалось выше, производительность труда измеряется объемом продукции, выработанной в единицу времени. Поэтому рост производительности труда во многом зависит от эффективности использования рабочего времени: снижение потерь рабочего времени и нерационального его использования повышает производительность труда без каких-либо дополнительных капитальных вложений.

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Анализ использования рабочего времени

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2018-2019гг.(+,-)	Темп прироста, 2018-2019 гг. %	Отклонение 2019-2020гг.(+,-)	Темп прироста, 2019-2020 гг. %
Численность рабочих, чел.	141	145	151	4	+2,84	6	+4,14
Среднее число дней, отработанных одним рабочим за год	270	268	264	-2	-0,74	-4	-1,49
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	8	8	8	0	0	0	0
Фонд рабочего времени, часы	304560	310880	318912	6320	+2,08	8032	+2,58

Из показателей данной таблицы 2.13 видно, что в организации происходит увеличение численности рабочих на 4,14 %, а следовательно и увеличение фонда рабочего времени на 2,58 %. Средняя продолжительность рабочего дня остается неизменным, а среднее число дней, отработанных одним рабочим за год снижается на 1,49 %. Это означает, что рост фонда рабочего времени связан с увеличением количества рабочих. Учитывая что при росте фонда рабочего времени падает выработка, можно сделать вывод, что в организации нерационально используется рабочее время.

2.3 Анализ системы управления мотивацией персонала в ООО «Сибирь-Регион»

В компании используется рыночный тип управления. Решения принимаются в соответствии с законами рынка. Главным рычагом воздействия на персонал являются деньги. Такой управленческой форме соответствует предпринимательская организационная культура, в которой существуют активные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет связано с ростом ответственности, объемом выполняемой работы и вознаграждением.

В ООО «Регион-Сибирь» мотивация персонала осуществляется с помощью материальных и не материальных стимулов, которые представлены на рисунке 2.1. Состав заработной платы всех категорий работников представлен в таблице 2.14.

Анализируя таблицу 2.14 можно сделать вывод, что в ООО «Регион-Сибирь» достаточно простая и понятная работникам система оплаты труда.

Наличие способов стимулирования труда всех категорий работников организации представлено в таблице 2.15.

Влияние системы стимулирования труда на хозяйственную деятельность.

Таблица 2.14

Состав заработной платы работников

Категории работников	Составляющие заработной платы	Примечание
Работники занимающиеся сбытом продукции	Торговые представители: оклад, комиссионные и квартальные премии; операторы: оклад, премии 20 % от оклада, квартальные премии	Зависимость заработной платы от выполнения плана отделом, т.к. случае невыполнения плана, работники лишаются значительной части заработной платы
Вспомогательные рабочие	Оклад, комиссионные и квартальные премии	-
Специалисты и служащие	Оклад и премии 20 % от оклада и квартальные премии	Вследствие грубых нарушений и ошибок, допущенных работником, работники лишаются премии
Аппарат управления	Оклад и премии 20 % от оклада и квартальные премии	-

В организации практически не развита система поощрения специалистов и аппарата управления за их личный вклад в деятельность организации; слабо развита система косвенного стимулирование работников; слабо развита система нематериального стимулирования работников.

Также следует отметить, что сложно контролировать и управлять деятельностью торговых представителей в других направлениях, не связанных непосредственно с продажей.

Торговые представители концентрируют усилия только на товарах, которые легко продаются, и пренебрегают сбытом отдельных брэндов, сложно реализуемой продукции.

Торговые представители не всегда проявляют заинтересованности в предоставлении покупателям высокого уровня сервиса. То есть лояльность и приверженность к компании на минимальном уровне. Все это отражается на показателях хозяйственной деятельности организации.

Рис. 2.1 – Существующая система стимулирования работников ООО «Регион-Сибирь»

Анализ трудовых ресурсов ООО «Регион-Сибирь» показал, что в организации происходит снижение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки работников, участвующих в процессе продажи продукции. Это оказывает влияние на снижение производительности труда всех работников организации и отрицательно сказывается на выручке от продажи продукции, что, отражается на снижении прибыли от продажи продукции. При этом в организации наблюдается рост численности персонала, и как следствие, рост фонда заработной платы, таким образом, растут расходы и, следовательно, в организации падает чистая прибыль.

Таблица 2.15

Наличие стимулирования труда

Способы стимулирования труда		Работники, занимающихся сбытом продукции	Вспомогательные работники	Специалисты и служащие	Аппарат управления
Материальные	Прямые	+	+	+	+
	Косвенные	+	+	+	+
Нематериальные	Социальные	+	-	-	+
	Индивидуальные	+	-	-	-

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии не в полной мере осуществляются мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования. В структуре логистики всего предприятия используются не совершенные методы управления, которые не в полной мере учитывают экономические рычаги стимулирования, в результате чего гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов. Как следствие, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость работников не поощряется, а часто, наоборот пресекаются;

- фонд экономического стимулирования в отделе не образуется, а выделяется им из централизованных источников;

- менеджеры отдела логистики не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и

материальных ресурсов.

Данная проблема в отделе логистики, в первую очередь связанна с низкой мотивацией персонала, а именно:

- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины отдельных работников;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- халатное отношение к труду;
- проблемы “общественного сотрудничества” в деятельности фирмы;
- сбои в производственном процессе;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников.

Также снижение производительности труда приводит к тому, что ухудшаются другие показатели деятельности: снижается рентабельность чистой прибыли, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача. Таким образом, снижается эффективность трудовой и финансовой деятельности в организации. Причиной всему вышеизложенному может являться неэффективное использование рабочего времени. Также наблюдается рост текучести кадров, что также является негативным моментов, так как постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и поэтому активно влияют на уровень производительности труда. Таким образом, снижение эффективности трудовой деятельности работников организации и рост текучести кадров может иметь причину в неудовлетворенности работников, существующей системой стимулирования труда. Следовательно, улучшению деятельности организации, возможно, будет способствовать совершенствование существующей системы стимулирования труда работников.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «РЕГИОН-СИБИРЬ

3.1 Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников в ООО «Регион-Сибирь»

Анализ трудовых ресурсов ООО «Регион-Сибирь» показал, что в компании происходит снижение эффективности трудовой и финансовой деятельности, а также недостаточно развита система мотивации персонала.

Также наблюдается рост текучести кадров, что является негативным моментом, так как постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и поэтому активно влияют на уровень производительности труда. Таким образом, снижение эффективности трудовой деятельности работников организации и рост текучести кадров может иметь причину в неудовлетворенности работников, существующей системой стимулирования труда.

Следовательно, улучшению деятельности организации, возможно, будет способствовать совершенствование существующей системы стимулирования труда работников.

В целях совершенствования системы мотивации на предприятии предлагается следующее:

– совершенствование системы материального и нематериального стимулирования;

– внедрение программы по развитию лидерства у молодых специалистов;

– формирование корпоративной культуры.

Рассмотрим данные рекомендации подробно:

1) совершенствование системы материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Предложенные мероприятия помогут сделать существующую систему стимулирования труда более эффективной: помогут работникам проявить себя и позволят каждому работнику осознать свою значимость в достижении целей организации, обеспечить удовлетворенность работников условиями труда снизить, тем самым, текучесть кадров, и, таким образом, повысить заинтересованность работников в результатах работы организации.

Таким образом, с учетом существующей системы стимулирования труда и предложенных мероприятий по ее совершенствованию, общая схема стимулирования труда работников ООО «Регион-Сибирь» будет иметь вид (рисунок 3.1).

В эффективной системе стимулирования труда соотношение в процентном выражении между существующими и предложенными мероприятиями по стимулированию труда имеет следующий вид, рисунок 3.2.

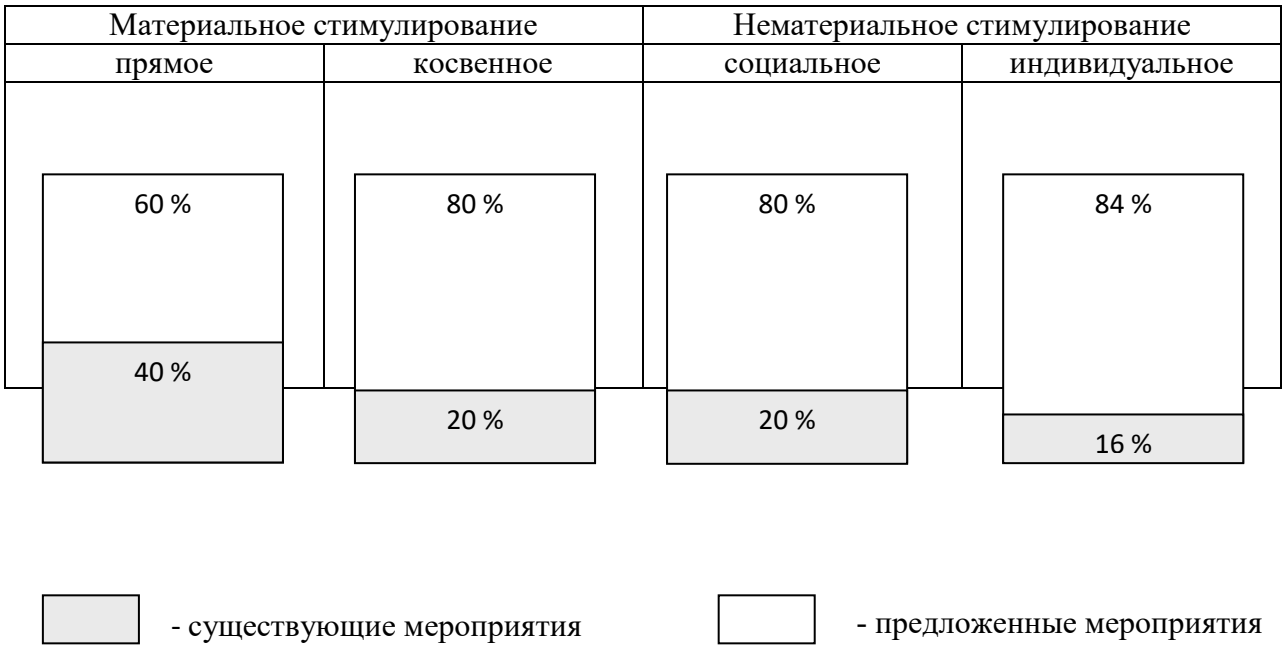


Рис. 3.2 – Эффективная система стимулирования труда

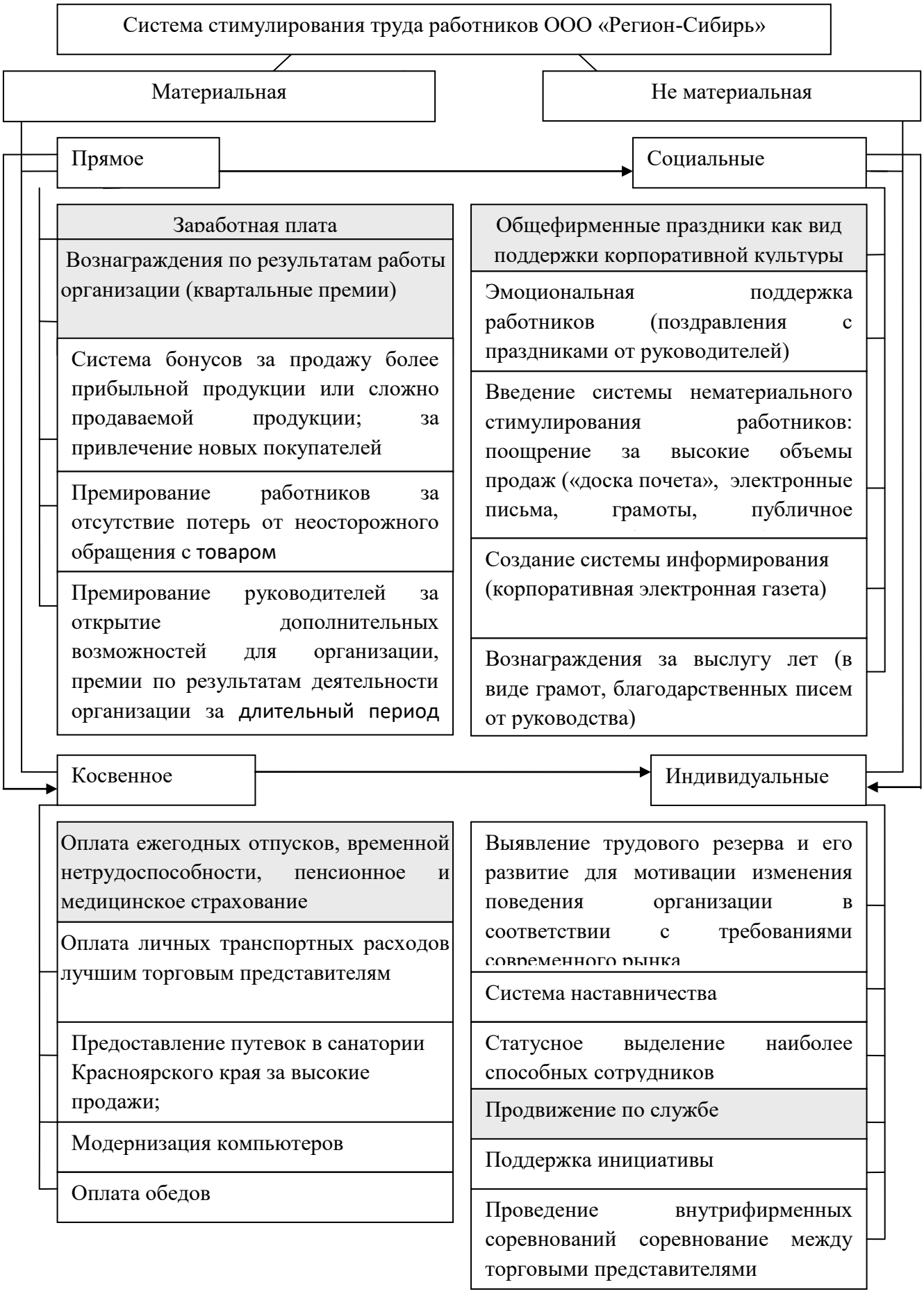


Рис. 3.1 - Система стимулирования труда работников ООО «Регион-Сибирь»

Проведение предложенных мероприятий требует определенных затрат, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Затраты на предложенные мероприятия

Затраты		Сумма, тыс.руб.
Материальные	Затраты на внедрение мероприятий материального стимулирования труда	350
Нематериальные		290
Социальные	Эмоциональная поддержка работников: поздравления с праздниками от руководителей; создание системы информирования (создание и ведение электронной газеты)	15
	Введение системы нематериального стимулирования работников, т.е. поощрение за высокие объемы продаж: «доска почета», электронные письма, грамоты, публичное высказывание благодарности; вознаграждения за выслугу лет в виде грамот, благодарственных писем от руководства (создание и ведение «доски почета»)	10
Индивидуальные	Выявление трудового резерва и его развитие для мотивации изменения поведения организации в соответствии с требованиями современного рынка (Расходы на обучение работников)	250
	Проведение внутрифирменных соревнований соревнование между торговыми представителями	15
Итого	Мероприятия материального и нематериального стимулирования труда	640

Вследствие применения мероприятий по стимулированию труда, происходит перераспределение фонда заработной по новым статьям.

Приведем пример расчета затрат на мероприятия по нематериальному стимулированию. Рассчитаем затраты на создание и ведение электронной газеты.

Оклад программиста составляет 24500 руб. При восьмичасовом рабочем дне и пятидневной рабочей неделе час работы стоит 136 руб. На создание электронной газеты требуется одна неделя (5444 руб. из заработной платы программиста). Оклад секретаря составляет 17000 руб. При восьмичасовом рабочем дне и пятидневной рабочей неделе час работы стоит 95 руб. На обновление электронной газеты требуется примерно 1,5 часа в неделю (637,5 руб. в месяц из заработной платы секретаря). Таким образом, в год затраты на создание и ведение электронной газеты составят: 5444 руб. + 637,5 руб. * 12 мес. = 13094 руб.

Предположим, что через три года система стимулирования труда будет действовать как самостоятельный механизм, а также не нужно расходовать средства на внедрение мероприятий по стимулированию труда. Следовательно, затраты на стимулирование труда сотрудников сократятся.

Необходимо внедрение следующих факторов по улучшению системы нематериального стимулирования труда:

– дополнительное медицинское обслуживание – предлагается выделение трем лучшим сотрудникам суммы в размере 10 тыс. руб. в год, на стоматологические услуги. Данное мероприятие даст возможность улучшения показателей общего здоровья работников. Затраты составят 30 тыс. руб.;

– предоставление возможности восстановления здоровья. Двух сотрудников, зарекомендовавших себя с лучшей стороны, один раз в год могут получить путевку в санаторий, для восстановления собственного здоровья и лечения уже имеющихся заболеваний. Во время пребывания в санатории, сотрудники имеют возможность отдохнуть и восстановить силы, вследствие этого повышается работоспособность и повышается имидж организации, как в глазах получателей, так и остальных сотрудников, не получивших возможность посещения санатория. Затраты исходя из стоимости путевки в размере 25 тыс. руб. составят 50 тыс. руб. в год;

2) программа карьерного роста

Предлагается внедрение программы по развитию лидерства.

Деятельность программы осуществляется путем проведения теоретических занятий, психологических диагностик, тренингов.

Программа рассчитана на 1месяц.

Цель: создание условий для эффективной деятельности предприятия по выявлению и развитию лидерских качеств у молодых специалистов.

Задачи:

1. Знакомство участников программы с теоретическими основами лидерства.

2. Развитие у молодых специалистов умений успешного и делового общения.

Направления работы:

1. «Школа социального успеха»

Предполагает работу психологической службы по выявлению уровня лидерских способностей (качеств) молодых специалистов. Далее проводятся психологические игры, тренинги, создаются ситуации успеха, направленные на развитие лидерских качеств.

2. «Практикум хорошего тона»

Излагаются теоретические сведения о культуре общения, правилах хорошего тона, проводится тестирование на коммуникабельность.

3. «Марафон игр»

Приобретение навыков проведения коллективно – творческих дел. Игры на развитие лидерских качеств.

Ожидаемые результаты:

– личностный рост участников;

– увеличение шансов каждого участника программы стать лидером в избранной им сфере деятельности;

– приобретение умений и навыков цивилизованного межличностного общения;

– приобретение навыков работы в коллективе, эффективное взаимодействие с коллегами и начальством

– приобретение навыков осмысления проделанной работы, умения анализировать свои действия и действия коллектива.

Реализация данных мероприятий будет, осуществляется за счет средств ООО «Регион-Сибирь» при помощи агентства «Карьера в Dell». При привлечении агентства «Карьера в Dell» для реализации программы 1 раз в год, планируемые затраты составят 40 000 руб.

Карьерный рост в Dell следует модели 70/20/10, которая охватывает личностное развитие в трех различных категориях:

70 % роста обеспечивается благодаря опыту, накопленному во время работы:

1. Откройте для себя возможности по укреплению своих профессиональных навыков.

2. Развивайте свои сильные стороны, участвуя в сложных неординарных проектах.

3. Составьте свой индивидуальный план развития.

20 % роста достигается благодаря обучению у других сотрудников

1. Найдите себе наставника;

2. Присоединяйтесь к Dell Employee Resource Group.

10 % роста обеспечивается благодаря плановым курсам обучения и тренингам

1. Используйте возможности планового обучения.

2.Вспомните, чему Вы научились у своего лидера.

3. Используйте полученные знания в своей работе.

Данная модель принята в качестве стандарта в отрасли и признана наиболее эффективной для сотрудников различных отделов, находящихся на разных ступенях карьерной лестницы.

Каждый сотрудник может использовать все доступные ресурсы. Сотрудники вместе со своим куратором разрабатывают индивидуальный план развития и стараются следовать этому плану и выполнять поставленные цели в течение обозначенного промежутка времени.

3) формирование корпоративной культуры.

Для устранения конфликтов в коллективе предлагается большее внимание уделять корпоративной культуре предприятия, в ходе чего необходимо:

– организовать досуг коллектива, например организация активного отдыха сотрудников (организация и проведение игр в пейнтбол и боулинг) проведение корпоративов. Коллективный отдых дает возможность по-другому взглянуть на отношения между коллегами в коллективе во внерабочее время. Данные мероприятия помогут сплотить коллектив, что, несомненно, принесет, положительный результат в деятельности организации;

– тимбилдинг (командообразование).

Термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

При условии совместного празднования таких праздников как Новый год, День торговли, 8 марта, 23 февраля и организация активного отдыха сотрудников ООО «Регион-Сибирь» ориентировочные затраты составят 100 тыс. руб. в год.

При привлечении агентства «Харизма» для организации тренингов командопостроения (тимбилдинг) 1 раз в год, затраты составят 100 000 руб.

3.2 Оценка предлагаемых мероприятий

Предлагаются следующие мероприятия:

– совершенствование системы материального и нематериального стимулирования;

– внедрение программы по развитию лидерства у молодых специалистов;

– формирование корпоративной культуры.

План затрат на предложенные мероприятия приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

План затрат на предложенные мероприятия

Рекомендации	Планируемые затраты, тыс. руб.
Рекомендации по совершенствованию материального и нематериального стимулирования персонала	640
Рекомендации по планированию карьерного роста	40
Рекомендации по формирования корпоративной культуры	100
Итого затраты	780

Таким образом, общие затраты на осуществление рекомендаций составят 780 тыс. руб.

В результате всех мероприятий, рост выручки организации, согласно экспертной оценки, составит 5 %. Экспертами выступали финансовый директор и главный бухгалтер. Прибыль от продаж до внедрения мероприятий составляла 18189,82тыс.руб. Следовательно результат от внедрения мероприятий составит 909,491 тыс. руб.

Эффект от внедрения мероприятий найдем по формуле:

$$Эф = Р – З, \quad (3.1)$$

где Р – результат внедрения мероприятий, руб.;

З – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

Эф = 90949100 – 780000 = 90169100 руб.

Срок окупаемости затрат на мероприятия найдем по формуле:

$$Т_{ок} = \frac{З}{Р}, \quad (3.2)$$

где Ток – срок окупаемости мероприятий, лет;

З – затраты на внедрение мероприятий, руб.;

Р – результат внедрения мероприятий, руб.;

$$Т_{ок} = \frac{780000}{90949100} = 0{,}009 \text{ лет.}$$

Таким образом, как показали расчеты, предлагаемые мероприятия являются эффективными, и окупятся в течение одного года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С развитием рыночной экономики система мотивации труда в будущем будет приобретать все большее значение. С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

Таким образом, стимулирование наемных работников является одной из составляющих управления персоналом.

Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

— стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

— формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

— побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования работников.

Данная выпускная квалификационная работа посвящена совершенствованию системы стимулирования труда в компании ООО «Регион-Сибирь».

В работе представлены принципиальные положения мотивации и стимулирования труда, рассмотрены основные теории мотивации персонала,

рассмотрены основные материальные и нематериальные способы стимулирования труда.

Экономическая характеристика объекта исследования позволила охарактеризовать его финансово-хозяйственную деятельность за последние 3 года. Было выявлено снижение эффективности финансовой деятельности и снижение эффективности трудовой деятельности: падает товарооборот на 1,68 % и, соответственно, снижается прибыль от продаж на 8,77 %, наблюдается снижение производительности труда работников организации на 7,57 %, суммы и рентабельности чистой прибыли в организации на 6,93 % и 5,33 % соответственно, снижение оборачиваемости оборотных средств на 3,61 %, фондоотдачи на 3,65 %, снижение затратоотдачи на 4,13 %. Также растет текучесть кадров на 5,03 %. Все это свидетельствует о ухудшении хозяйственной деятельности организации, причиной этого может быть и снижение производительности труда работников вследствие недостатков системы стимулирования труда в организации.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии направлены на улучшение организационной культуры, создание дополнительных стимулов к результативному труду и, как следствие, на уменьшение текучести кадров, а также на увеличение производительности труда работников. Как следствие, происходит улучшение показателей деятельности организации.

Все это свидетельствует об, улучшении хозяйственной деятельности организации, причиной этого является рост производительности труда работников вследствие применения мероприятий по стимулированию труда в организации.

Таким образом, следует отметить, что эффективность от мероприятий по стимулированию труда будет расти и в последующие периоды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ] // Собрании законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398. – Режим доступа: локальная сеть.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Собрание законодательства РФ. - 01.01.2021г - №4 (ч.4) – ст. Статья 312.6. Особенности организации труда дистанционных работников

3. Антонов, В. Г. Теория менеджмента : учебник / В. Г. Антонов и др. ; под ред. д. э. н., проф. В.Я.Афанасьева. – М. : Юрайт, 2017. - 665 с.

4. Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами : Учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 143 с.

5. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для бакалавров / Астахова Н. И. и др. ;под общ. ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина ; Рос. гос. торг. -экон. ун-т. – М. : Юрайт, 2020. – 422 с.

6. Бабынина, Л.В. Заработная плата - цена рабочей силы / Л.В. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020г. – N 2. – С.86-87.

7. Бухгалтерский учет: учет оборотных средств : учебное пособие / В. И. Бережной, Г. Г. Суспицына, О. Б. Бигдай, Т. М. Маслова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 192 с.

8. Бородин В.А. Бухгалтерский учет: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 528 с.

9. Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2017. - 327 с.

10. Головизина, А.Т. Кадровый менеджмент: учебник / А.Т. Головизина, О.И. Архипова. – М.: ОАО «ТК Велби», 2017г. – С.54-69.

11. Гебриаль В.Н. Социальные аспекты феномена дистанционной работы как нового вида трудовых отношений // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 17. С. 3.

12. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 290 с.

13. Журавлев П. В., Карташов С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера: // 2018г. – 576 с.

14. Иванова, С.А. Кандидат, новичок, сотрудник/ С.А. Иванова // Кадровый менеджмент. – 2017г. – С.33-40.

15. Ким, И.Ю Анализ использования современных методов вовлечения персонала в деятельность организации / И.Ю. Ким // Лидерство и менеджмент. – 2017. - № 3. – С.131-138.

16. Лабынцев, Н.Т. Системы адаптации сотрудников в организации: учеб. пособие / О.В. Ковалева, Н.Т. Лабынцев. – М. : ПРИОР 2019г. – С.44-47.

17. Маслова, В.М. Управление персоналом : учебник и практикум / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2020. – С. 430

18. Мескон, М. Основы менеджмента : перевод с английского: классическое издание / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - Москва : Диалектика ; Санкт-Петербург : Диалектика, 2020. - 665 с.

19. Мысык, В. А. Роль бухгалтерского учёта в системе управления организации / В. А. Мысык, Е. С. Михно // Экономика и социум. – 2016. – № 6 (25). – С. 258-261. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id= 26720986 (дата обращения: 17.03.2021).

20. КГАУ «Региональный центр спортивных построек» официальный сайт. Красноярск 2021г. – URL: http://rcsskrsk.ru/ (дата обращения: 15.03.2021).

21. Орлов В.Б., Бураншина Е.И. Тенденции и перспективы удаленной работы в современной России // Вестник Югорского государственного университета. 2017. № S3-2 (38). С. 124-127.

22. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2017. – 200 с.

23. Похвощев В.А., Панов А.И., Модянова В.М. Опыт подготовки кадров в некоторых зарубежных странах // Экономика и социум: современные модели развития.2017.№3.С.12-30.

24. Российская государственная библиотека : официальный сайт. – Москва, 1999. – URL: http://www.rsl.ru (дата обращения: 26.06.2021).

25. Рощин, С.Ю. Теория труда: учебник / С.Ю. Рощин. – М. : Инфра М, 2018, – С.32-39.

26. Силюк. Н.А., Веселов П.В., Галахов В.В. Организация управленческого труда. – М.: Экономика. // 2018. – 375 с.

27. Смит, А. Студопедия // О труде и управлении. –2020. –№24. – Электрон. версия печат. Публ – URL: https://studopedia.info/1-64570.html (Дата обращения: 20.03.21).

28. Струмилин, С.Г. Проблемы адаптации сотрудников на предприятии учебник / С.Г. Струмилин. – М.: Наука, 2020г. – С.15-18.

29. Типикина, И.В. Скорость и качество адаптационных методик: главная книга / И.В. Типикина. – М. : АСВ, 2019. – С.78-81.

30. Усанов Н. И. Развитие профессиональной компетентности в структуре трудового потенциала современной организации: // г. Уфа, 2017г.- 145ст.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)
Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент
Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование выпускающей кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента Вильнис Анастасии Вячеславовны группы 127 М
(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы мотивации в ООО «Регион-Сибирь»
(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 91 страницах, содержит приложение на 7 страницах.

1. Актуальность и значимость темы стимулирование играет огромную роль в организации деятельности компании, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

2. Логическая последовательность выпускная квалификационная работа выполнена в логической последовательности

3. Положительные стороны работы изучены теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Регион-Сибирь»; также проанализирована система управления мотивацией персонала и даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда работников в компании ООО «Регион-Сибирь».

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны.

5. Полнота проработки литературных источников для написания выпускной квалификационной работы было использовано 30 литературных источника

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлено

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень освоения оценка сформированности ОК, ОПК и ПК высокая

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.

(оценка прописью).

Руководитель выпускной квалификационной работы Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«____» _____ 20___ г. _____

(подпись руководителя)

Консультант Погорелов Илья Зиновьевич, к.э.н., доцент

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«21» 06 2021 г. _____

(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование выпускающей кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ
на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Винник Анастасии Валентиновны группы 127 м
(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы мотивации в ООО «Ремонт-Сибирь»
(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на _____ страницах, содержит приложение(ия) на 91 страницах.

1. Актуальность и значимость темы Мотивирование играет огромную роль в организации деятельности компании, т.к. оно направлено на мотивацию работников.

2. Логическая последовательность ВКР выполнена в логической последовательности

3. Положительные стороны работы изучены теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии; проведен анализ экономической деятельности в ООО «Ремонт-Сибирь»; даны рекомендации по совершенствованию системы мотив. труда

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и последовательны

5. Полнота проработки литературных источников для написания ВКР было использовано 30 литературных источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков оформление соответствует требованиям предъявляемым к работе

7. Недостатки работы недостатков не выявлено

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень сформирован в полной компетентности высокий

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, обучение персонала

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки пять, а ее автор заслуживает
(оценка прописью)

присвоения квалификации[1] бакалавра по направлению "менеджмент"

Рецензент выпускной квалификационной работы Третьяков Александр Викторович ЧО директор в компании ООО "Регион-Сибирь"
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

«_____» _____ 20___г.

ООО Третьяков
(подпись рецензента)

[1] Прописывается при условии положительной оценки

АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: y-katyshka@mail.ru / ID: 5378288
Проверяющий: (y-katyshka@mail.ru / ID: 5378288)

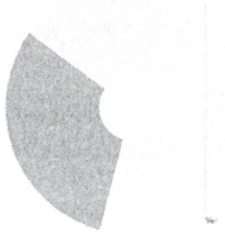
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - users.antiplagiat.ru

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 107
Начало загрузки: 24.06.2021 07:47:08
Длительность загрузки: 00:00:02
Имя исходного файла: Вильнис А.В. Свершенствование системы мотивации в ООО Регион-Сибирь.pdf
Название документа: Вильнис А.В. Свершенствование системы мотивации в ООО Регион-Сибирь
Размер текста: 134 кБ
Символов в тексте: 137180
Слов в тексте: 15712
Число предложений: 1154

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 24.06.2021 07:47:11
Длительность проверки: 00:00:17
Комментарии: не указано
Модули поиска: Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
30,61%	0%	0%	69,39%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	25,01%	25,01%	ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ» Допустить к защите. ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА скачать документ doc, docx http://tfolio.ru	14 Янв 2017	Интернет	28	28
[02]	3,18%	3,18%	1.5 Анализ качества продукции - Методические указания для выполнения контрольной работы по дисциплине «Экономический анализ» http://shkolnie.ru	31 Мар 2018	Интернет	28	28
[03]	2,43%	2,43%	Совершенствование системы труда на предприятии https://yandex.ru	27 Окт 2018	Интернет	25	25