



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Совершенствование системы мотивации персонала в
деятельности компании**

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направление (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

56,9 % авторского текста

Выполнила:

Студент группы

ЗФ-509-114-5-1МО

Салищева Наталья Сергеевна

Работа Натальи Сергеевны Салищевой в защите

« 24 » мая 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Останина Наталья Викторовна

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Сущность мотивации как инструмент управления персоналом	6
1.2 Влияние мотивации на результат деятельности предприятия.....	14
1.3 Отечественный и зарубежный опыт мотивации труда работников предприятия.....	25
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	30
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ТОМИР».....	33
2.1. Общая организационно – управленческая характеристика предприятия ООО «Томир».....	33
2.2 Анализ основных финансово – экономических показателей деятельности предприятия.....	37
2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Томир».....	45
2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала.....	55
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	62
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ТОМИР»	66
3.1 Пути совершенствования мотивации персонала.....	66
3.2 Затраты на совершенствование системы премирования.....	79
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что мотивационные аспекты все большее значение приобретают в современном менеджменте. Мотивация персонала является основным средством, которое обеспечивает оптимальное использование ресурсов и мобилизацию имеющегося кадрового потенциала.

Основная цель мотивации как инструмент управления – обеспечить максимальную отдачу от использования имеющихся трудовых ресурсов и, как следствие, повышение общей рентабельности предприятия.

Детально разработанная система мотивирования эффективности и качества труда позволяет создавать необходимый уровень заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявления их творческого потенциала и повышения уровня компетентности, и в итоге приводит к повышению качества выполняемых работ и, соответственно, увеличению прибыли. В свою очередь, полученная прибыль идет не только в карман предпринимателю, а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, мотивация труда работников не является частным делом конкретной организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании экономики.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие[19]. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

Рассмотрев основные зарубежные теории мотивации, было бы несправедливым не упомянуть работы отечественных ученых, занимавшихся

изучением мотивации труда. Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева[17], в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение.

На различие между стимулами и мотивами указывают и другие отечественные авторы, но по другим основаниям. Так, например, видные советские ученые А.Г. Здравомыслов, В.Н. Рожин, В.А. Ядов в книге «Человек и его работа» под мотивами подразумевают внутренние побуждения, а под стимулами - внешние[б,с.4].

Цель исследования состоит в том, чтобы на базе исследования функционирующей системы управления мотивацией персонала на ООО «Томир», выявить проблемы и определить пути совершенствования существующей системы мотивации, обосновать их целесообразность.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Определить место и роль мотивации в общей системе управления персоналом предприятия;
- Изучить и проанализировать отечественный и зарубежный опыт использования методов мотивации труда работников предприятия;
- Исследовать действующую систему мотивации труда работников ООО «Томир»;
- Предложить направления совершенствования управления мотивацией труда на предприятии ООО «Томир».

Объектом исследования является ООО «Томир».

Предмет исследования – Совершенствование управления мотивацией персонала (на примере ООО «Томир»).

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, рассматривающих проблемы повышения эффективности управления мотивацией персонала.

Практическая ценность исследования заключается в использовании ее результатов для совершенствования существующей систем мотивации труда работников на предприятии и возможности оптимального их внедрения в практическую деятельность.

ГЛАВА 1 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. 1. Сущность мотивации как инструмента управления персоналом

Мотивация и стимулирование имеют свою историю и в нашей стране. В СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная классика – А.Маслоу, Ф.Герцберг, В.Врум, Мак-Грегор и др.

В самом общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий [7,с.134].

Мотивация—одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия[13,с.131].

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не

столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы[27,с.361].

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [26,с.150–151].

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость[5,с.184].

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [11,с.489].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором - о субъекте управления,

обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул)[14,с.140].

Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные. Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями (голод, жажда, сон и т. д.). То есть, например, для того чтобы удовлетворить чувство голода, человек должен сделать какую-либо простую работу - собрать плоды, поймать рыбу или же заработать денег другим способом и на них купить себе еды. Но первично его подвигает к труду биологический мотив. К социальным можно отнести следующие:

– Коллективизм (потребность быть в коллективе) характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

– Личное самоутверждение (самовыражение) характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

– Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

– Мотив надежности (стабильности) противоположен предыдущему.

– Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

– Мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

– Мотив состязательности генетически присущ каждому человеку. Это основа организации соревнования на предприятии. [15,с.178].

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. С психологической точки зрения потребность индивида – это осознание отсутствия чего либо, вызывающего у человека побуждение к действию[19,с. 362].

Применительно к трудовой деятельности, по мнению автора, потребность – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования. Количество и разнообразие потребностей огромно.

Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления[16,с.254]. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служить «иерархия потребностей» А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Способы достижения эффективного труда на предприятиях связаны с побуждениями людей. Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность[19,с.363]. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата. Упрощенная модель мотивации через потребности изображена на рисунке 1.1.

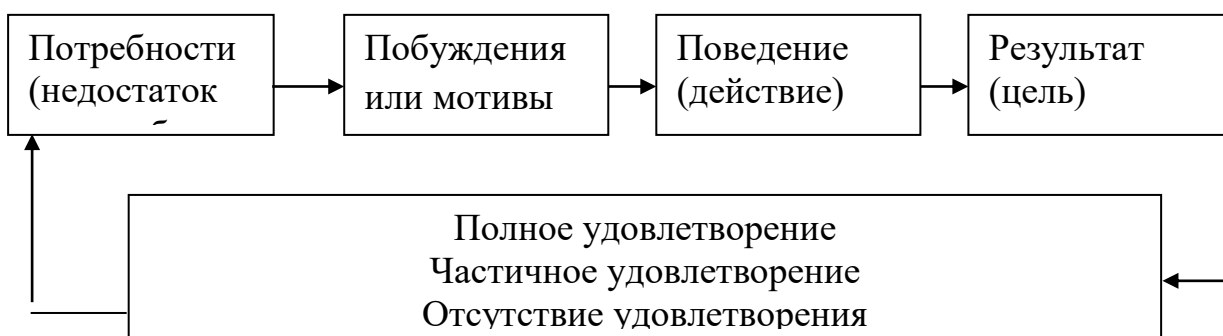


Рисунок 1.1–Упрощенная модель мотивации через потребности[19,с.362].

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием мотивация термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным для себя[19,с.364]. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценностей. Например, для цивилизованных людей кейс, полный денежных купюр, будет считаться ценным вознаграждением, тогда как для членов какого-нибудь африканского племени, ведущего отшельнический образ жизни, он будет

представлять какой-либо интерес разве что сам по себе, то есть пустой, а денежные купюры будут любопытными картинками, которые к тому же послужат хорошим средством для розжига огня. Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение – это такой тип поощрения, который чаще всего приходит на ум, если слышится слово «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика – это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию.

Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение

существующего положения; второе на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. [18,с.137-140]

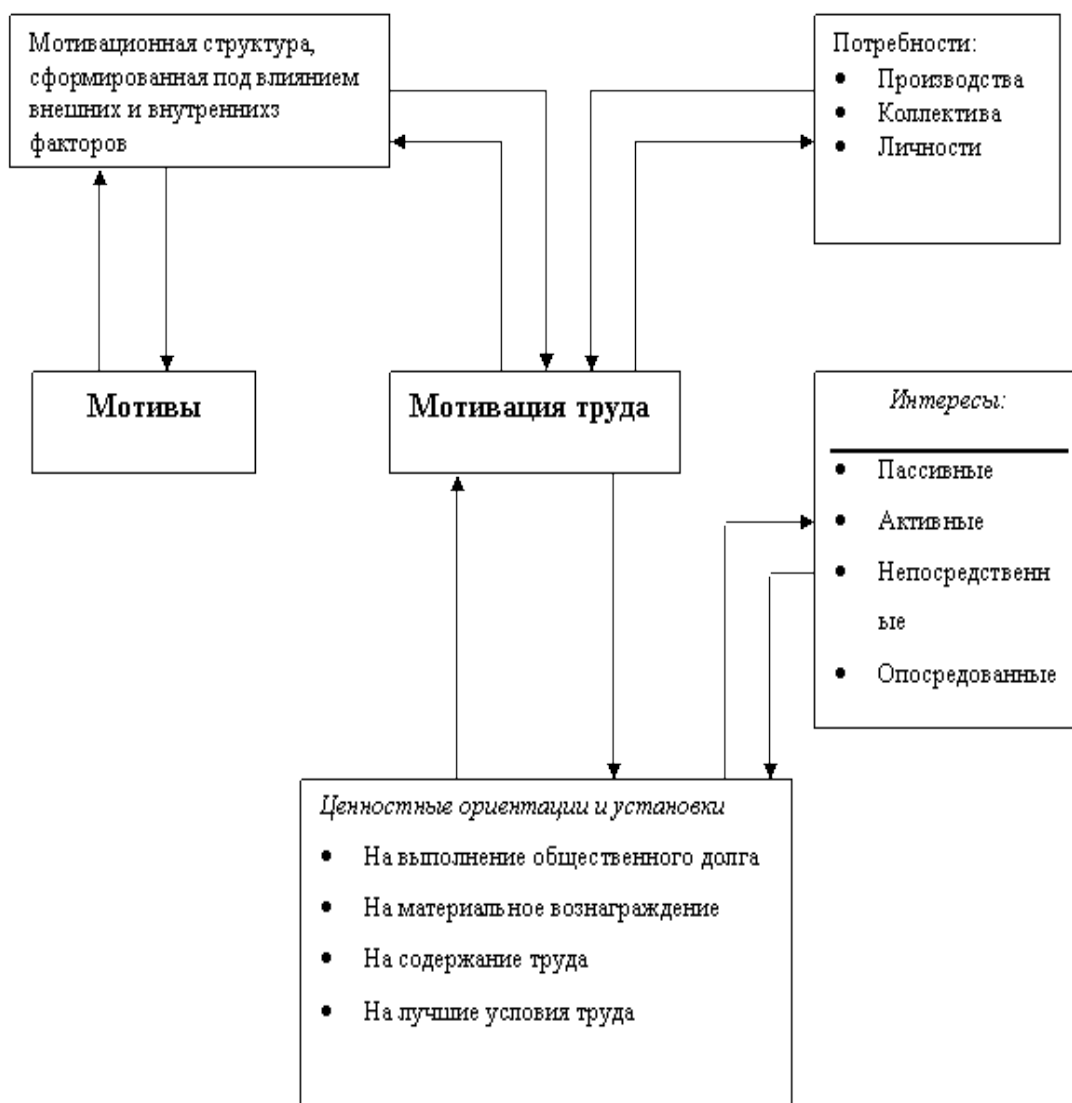


Рисунок 1.2 – Система мотивации трудовой деятельности.

Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами предприятия, система мотивации позволяет менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

1.2. Влияние мотивации на результат деятельности предприятия

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования труда персонала организации необходимо, прежде всего, определить ее цели

– к каким именно результатам стремится организация и какие действия персонала она собирается стимулировать.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала

– обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала и, прежде всего, посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь, это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать по социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации[23,с.39–46] .

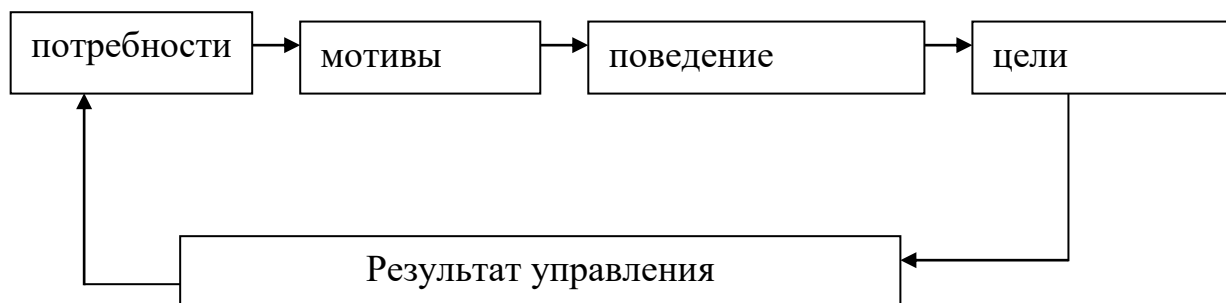
Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.3.



:

Рисунок 1.3 – Схема протекания мотивационного процесса [41, с.127]

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющий влиять на эффективность деятельности сотрудников и предприятия в целом.

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

- 1 этап – возникновение потребностей – человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;
- 2 этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;
- 3 этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;
- 4 этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

– 5 этап – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

– 6 этап – устранение потребности - человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.[4;296]

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

Управление мотивацией труда опирается на политику заработной платы, т. е. выбор и обоснование форм и систем заработной платы, наиболее эффективных

в данных условиях работы для достижения поставленных целей в деятельности предприятия. Речь идет о системе целей и мер, с помощью которых оказывается воздействие на размер, состав и динамику заработной платы работников коллектива. Используются различные варианты и комбинации элементов организации заработной платы, ставок, окладов, сдельного приработка, доплат и надбавок, различных видов и размеров премирования.

Политика заработной платы многообразна, что связано с применением различных модификаций сдельной оплаты труда. Например, на зарубежных предприятиях применяются сдельные системы, отличающиеся методикой образования сдельного заработка: 1) дифференциальные, или штрафные, системы (Тейлора, Меррика, Гантта); 2) сдельно-регрессивные системы, или системы дележа дополнительного дохода (Халси, Бедо и Баума); 3) эмпирические системы (Бигелоу, Паркхерста) и др.

Политика заработной платы может предусматривать различные комбинации элементов организации заработной платы. Так, в Германии торговый агент в период обучения может получать лишь должностной оклад. Затем, когда он начнет работать самостоятельно, у него может быть комиссионная оплата. А если в его бизнесе будет хороший рост, то его могут перевести на смешанную оплату труда, включающую как должностной оклад, так и комиссионную оплату труда.

Управление мотивацией труда опирается на политику вознаграждения и услуг, т. е. премирование и выплаты социального характера. Выбор вида премирования зависит от условий деятельности, но на размер вознаграждения определяющее влияние оказывает финансовое положение предприятия. Эталоном вознаграждения работника являются его личные интересы. Так, если для работника наибольший интерес представляют вопросы карьеры, то для него в системе вознаграждений предпочтение должно быть отдано возможностям роста по службе. Для другого работника система мотивации в вознаграждении может быть акцентирована на вопросах жилья, режиме работы, самостоятельности при исполнении функций и т. д. Как различаются физические и умственные

способности людей, так должны быть различны стимулы их труда. Индивидуализация вознаграждения, применяемая наряду с общими видами премирования, повышает эффективность мотивации труда. Это связано и с тем, что современное производство характеризуется высоким уровнем взаимосвязи и взаимозависимости.

Социальная политика предприятия в системе управления мотивацией труда включает цели и мероприятия, связанные с оказанием добровольных социальных услуг персоналу. Уровень насыщенности социальными услугами зависит от культуры предприятия и, в свою очередь, улучшает отношения в коллективе, способствует сокращению числа конфликтов, привязывает людей к месту работы, помогает привлекать новых работников за счет положительного имиджа предприятия. Кроме того, разумная и эффективная политика предприятий при достаточно развитой законодательной базе в стране ведет к снижению налогообложения. Социальные услуги предприятия могут включать: продажу товаров на льготных условиях, организацию столовых и кафе, домов отдыха, спортивных сооружений, приобретение жилья для работников или оказание помощи в их приобретении, оказание медицинских услуг, дополнительные отчисления в пенсионный фонд и выражаться как в денежной, так и в натуральной форме. [25,с.150].

При разработке системы мотивации стимулирования персонала руководство организаций должно учитывать вопросы, связанные с разработкой планов развития общей организационной стратегии, политики предприятия. Стратегия – определение перспективных целей развития организации и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей. В свою очередь, политика – это образ действий, направленных на достижение поставленных перед организацией целей.

Исходя из стратегии развития организации, формируется стратегия стимулирования труда персонала.

Стратегия определяет направленность системы стимулирования труда персонала, которые требуются для обеспечения непрерывности в привлечении, мотивации и сохранения ответственных и компетентных кадров, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации. Эти стратегии направлены на решение долгосрочных проблем, касающихся того, как следует вознаграждать рабочих, служащих и в целом персонал организации. Являясь декларациями о намерении, они представляют основу для решения того, как системы мотивации и стимулирования труда могут способствовать достижению целей организации и как следует проектировать и управлять этой системой.

Цель стратегий стимулирования труда персонала – достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ. Эти цели достигаются за счет развития и подкрепления высоких уровней исполнения, основанных на инновационной инициативе, чтобы отвечать требованиям динамики рынка. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Для выбора стратегии стимулирования труда персонала, которая может быть приемлемой для организаций, охарактеризуем основные стратегии.

Стратегии стимулирования, ориентированные на связь с миссией и целями организации. Миссия определяется как удовлетворение организацией определенного сегмента потребностей общества. Связь между миссией и стратегией стимулирования носит этический характер, который представляется в качестве основополагающего для формирования системы стимулирования.

Стратегия поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда.

Ориентация на средний, установившийся на рынке труда уровень заработной платы. Данная стратегия обеспечивает: стабильность в оплате труда, которая может быть только в условиях стабильного экономического положения организации; равномерность распределения рабочей силы через рынок труда; сильные материальные стимулы, которые основываются не только на зарплате, но

и на льготах; уклонение от главного недостатка стратегий превышения среднего уровня зарплаты - отставания роста квалификации от роста оплаты труда и, в результате, нарушение их единства[25,с.35–42].

Стратегии стимулирования, обуславливающие позитивный образ организации. Суммарное вознаграждение персонала выполняет важную функцию, социальную по своей направленности, а именно способствует созданию в общественном мнении образа организации, который, в свою очередь, является основой привлекательности организации для работающего и нанимаемого персонала.

Стратегии стимулирования, ориентированные на повышение качества трудовой жизни. Предусматривают следование следующим требованиям:

вознаграждение должно полностью обеспечивать всеми жизненными благами не только самого работающего, но его семью: средств должно быть достаточно для удовлетворения разумных потребностей, обеспечивающих жизнедеятельность, высокую работоспособность и доступ к благам, обеспечивающим развитие работника и членов его семьи; вознаграждение должно возрастать в связи с инфляцией, повышением цен на различного рода услуги, в связи с ростом семьи[22,с.78].

Стратегии стимулирования, ориентированные на развитие персонала. В так называемых растущих и обучающихся организациях периодичность повышения квалификации и переподготовки осуществляется значительно чаще, чем принято современными нормами, предусматривающими, что работник должен один раз в три года пройти повышение квалификации труда по тому рабочему месту и той деятельности, на которых он профессионально занят. Кроме того, все большее развитие получает повышение квалификации, ориентированное на специальные программы, связанные с инновационными процессами, происходящими в организации.

Стратегии стимулирования, ориентированные на инновационную активность организации и персонала. Также связаны со стратегиями развития и

роста. Инновационные процессы не могут осуществляться нормально без позитивного отношения к ним персонала, поскольку нередко сопровождаются усложнением и интенсификацией труда, которые не вознаграждаются должным образом. Поэтому необходимы вознаграждения, обеспечивающие преодоление порога безразличия или даже неприятия инноваций, возникающих в виде различного рода барьеров в трудовом и организационном поведении.

Стратегии стимулирования, обеспечивающие движение персонала в связи с потребностями организации. «Стабильность – движение» – две важнейшие стратегические задачи, которые могут решаться посредством регулирования вознаграждения. Для предотвращения увольнения работника предусматривают использование следующих средств материального и нематериального стимулирования: снятие с очереди на улучшение жилищных условий; отчисление детей из ведомственного детского сада;

прекращение различного рода выплат и доплат, установленных увольняющемуся работнику; лишение ведомственной жилплощади[18,с.137–140].

Стратегии стимулирования, обеспечивающие эффективную дифференциацию вознаграждения персонала. В целом ориентированы на укрепление социального мира внутри организации – своего рода организационного равенства и сотрудничества и включают следующие требования:

– оплачиваться должна работа и связанная с ней ответственность, а не занимаемая должность;

– дифференциация должна быть большей между профессиональными группами, но меньшей в пределах одной профессиональной группы;

– отказ от укоренившейся традиции, что трудовой вклад талантливого работника не может быть большим и оценен организацией выше, чем трудовой вклад и заработок его руководителя; особо бережное отношение и особое стимулирование талантливого работника. Наиболее целесообразно формировать

стратегию мотивации и стимулирования труда персонала организаций как сочетание элементов всех видов стратегий[15,с.179].

Важным аспектом формирования системы стимулирования труда персонала в организациях является обоснование принципов разработки данных систем.

При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и соответственно включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника, среди которых следует отметить следующие принципы:

- учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда;

- предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала;

- развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его потенциальных способностей для наращивания трудового, в том числе и творческого потенциала;

- реализация принципа обучающейся организации посредством участия в этих процессах всех групп персонала;

- равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию;

- участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути;

- сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс мажорных обстоятельств;

- в сферу влияния организации не только работника, но и его семьи.

Стратегия и принципы стимулирования труда персонала организаций определяют структуру системы стимулирования труда персонала, включающую в себя как

элементы материального денежного и не денежного вознаграждения, так и составляющие нематериального стимулирования[12,с.32-35].

На эффективность системы стимулирования труда персонала значительное воздействие оказывают целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения с соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования. Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом. Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и

отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

При формировании системы стимулирования труда персонала необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются следующие[25,с.35]:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труд;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязательность применения;
- постепенность изменения.

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт мотивации труда работников предприятия

Американский и японский стили управления имеют некоторое сходство, и часто можно наблюдать заимствование и смешение этих школ. Сходство проявляется в принципе движения кадров, участии персонала в прибылях, подготовке сотрудников.

Различия можно увидеть, если обратить внимание на то, какими принципами руководствуются менеджеры Японии и США при мотивации персонала. Если в большинстве американских компаний делают акцент на денежное вознаграждение, конкуренцию, страх потерять работу, сокращение, увольнение и другие методы, то в Японии наоборот – на внутреннюю сознательность, причастность к группе, объединение и отождествление целей работника с целями компании, подготовку, повышение уровня квалификации, признательность сотрудника компании, в которой он работает, за хорошие условия жизни и труда, которые она ему предоставляет, за стабильность и гарантии. Следовательно, мотивация в Америке в большей степени реализуется через внешнее воздействие и влияние, а в Японии, напротив, характеризуется внутренними качествами работника, его потребностями. Мотивацию в США условно можно назвать экстенсивной, потому что она направлена на использование внешних исчерпаемых ресурсов (денег, льгот, благ и т.д.), в то время как интенсивность японского метода мотивации персонала определяется использованием внутренних неисчерпаемых ресурсов – индивидуальных талантов и способностей, потребностей, безграничных возможностей самосовершенствования и образования, технического и научного прогресса, последних достижений в области управления персоналом.

Японский метод управления кажется более прогрессивным – его рычаги и механизмы безграничны, но он не сложился бы именно в таком виде, не будь поставлены японцы в столь жесткие условия существования, как нехватка

природных ресурсов и даже пространства. Отсюда – формирование рационализма и поиск внутренних резервов для развития.

Некоторые американские компании обратили внимание на Восток и кое что переняли у японских коллег. Например, в компании IBM основными методами мотивации являются:

1. уважение к личности;
2. гарантированная пожизненная занятость;
3. единый статус работников[20,с.24].

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса. При этом уровень мотивации растет, т.к. уважение к личности является залогом приверженности сотрудников организации, а значит, их стремления к качественному выполнению своей работы, стремления к повышению благосостояния компании.

В компании существует система, согласно которой зарплата и «вес» работника определяются его уровнем, обозначаемым двумя цифрами. Первая – это должность сотрудника (код работы), а вторая – его потенциал, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом, исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчиненными (иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса – значит, в компании его ценность выше, чем у руководителя), снижается возможность произвола на местах; повышается гибкость кадровой системы. Все это позволяет сотруднику найти внутри фирмы то место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу его пожеланиям. Такая система является весьма прогрессивной, позволяет работникам повышать доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени (каждый занимается своим делом). В то же время руководство компании выявляет наиболее

квалифицированных, талантливых и перспективных сотрудников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности.

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса

Таким образом, доход сотрудника компании складывается:

1. из его уровня;
2. оценки по результатам собеседования и аттестации;
3. уровня предыдущей зарплаты.[20,с. 32]

В основном мотивация для работы в компании направлена на стимулирование «изнутри», создание атмосферы увлеченности. Материальное вознаграждение здесь не является основным, определяющим фактором и рассматривается как косвенный стимул, дополнительный эффект от работы.

Свои приемы мотивации – политика карьерного продвижения и выявления молодых талантов – используются в американской компании «Литтон Индастриз». Она пользуется большой популярностью у молодых специалистов, потому что дает большие возможности, хотя первоначальная зарплата и невелика. Молодой специалист принимается на испытательный срок от 6 месяцев до 1 года и за этот срок перемещается по всем подразделениям, работает в каждом из них и решает различные производственные задачи.

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «Макдоналдс». В ней используются следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров – никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- четкие должностные инструкции, в которых до мелочей описано, каковы обязанности каждого работника и как он должен их правильно выполнять;

– хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;

– строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени (в этом случае придется заплатить больше – согласно отработанному времени). Действует принцип «точно и вовремя», система работы персонала отлажена и не предусматривает никаких вольностей;

– формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равные ставки для работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);

– возможности карьерного роста, открытые перспективы;

– высокая степень ответственности начальства за подчиненных.

Отечественным компаниям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников. Потенциал российских работников ничуть не меньше, чем у зарубежного персонала, – наша основная задача состоит в том, чтобы отыскать приемы его реализации. Этот вопрос становится все более насущным, поэтому необходимо ускорить темп развития.

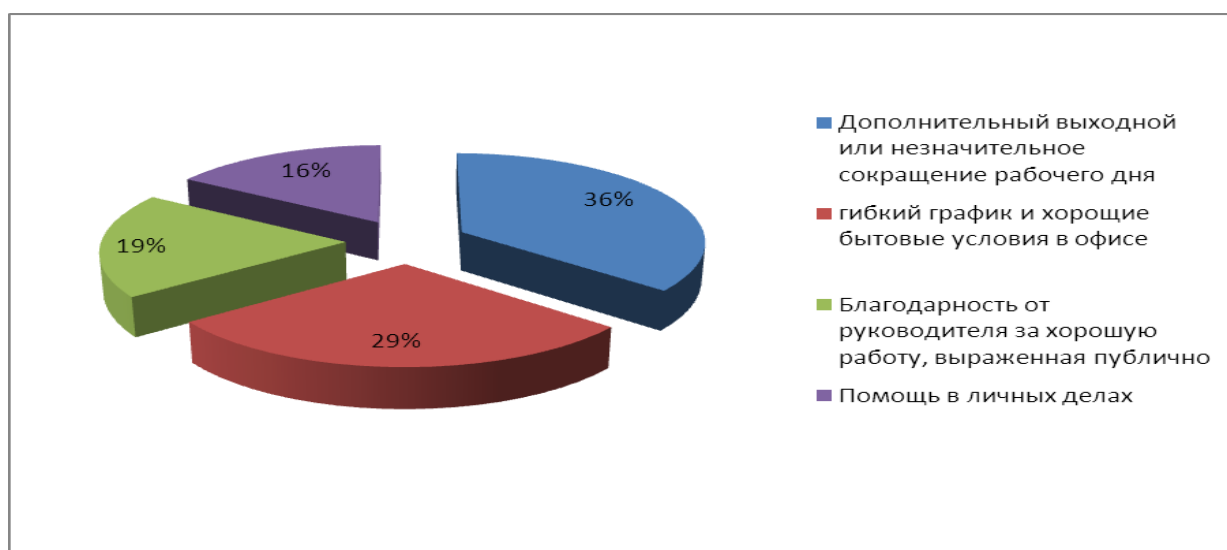


Рисунок 1.4 - Основные способы мотивации россиян

Следует обратить внимание на японский менеджмент и попробовать перенять не столько методы управления, сколько умение пользоваться внутренними ресурсами и искать пути постоянного развития. Конечно, полезными могли бы оказаться и готовые приемы, например опыт перемещения кадров внутри предприятия, подготовки новых специалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, заботы о сотрудниках, кадровой политики «для людей», сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служило бы хорошим стимулом к эффективной работе.

Отечественным компаниям необходимы свои методы мотивации, выстроенные с использованием всего мирового опыта управления и привлечения персонала и позволяющие полностью раскрыть таланты сотрудников

Как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании мотивация сотрудника падает. Отсюда следуют два важных вывода:

1. Персонал должен получать адекватную заработную плату, способную предотвратить переход в другие компании.
2. Увеличение заработной платы не является стимулом, способным повысить мотивацию сотрудников. После непродолжительного подъема (как правило, 2–3 месяца) наблюдается спад заинтересованности работников в результатах своего труда.

Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотрудника к организации, делая его в целом более лояльным

Результаты исследований российских консалтинговых компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны и чувством гордости и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Именно льготы, а не размер заработной платы влияют на отношение сотрудника к организации, делая его в целом более лояльным.

Ключевыми льготами, способными составить фундамент системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику

в собственность, оплачиваемое санаторно–курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет компании, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и т.д., а также ряд специфических льгот в форме различных «приемлемых послаблений» со стороны руководства в зависимости от социального статуса работника.

Многие сотрудники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики. Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных индивидуумом трудовых норм и ценностей.

Способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей

Выводы по первой главе:

1. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

2. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

3. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

4. Управление мотивацией труда включает: а) выбор мотиваторов труда; б) политику заработной платы; в) политику вознаграждений и услуг; г) политику участия в успехе; д) управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управления трудом. Мотивация труда связана с природой стимулов к труду. Построение схемы «потребности – интересы – стимулы (мотивы) – вознаграждение» помогает понять, как осуществляется побуждение человека к активному труду.

5. В любом действии человека есть побудительный мотив. Человек решает, как ему поступить, исходя из своих потребностей, внутренних побудителей активности. Потребности людей различаются в зависимости от уровня их удовлетворения. Осознание возможности реализовать потребности порождает интерес, который является реальной причиной действий. Реализация интереса может происходить посредством стимула, т. е. инструмента, при помощи которого образуется зависимость между поощрением человека и его действиями. Таким образом, стимул к труду является объективно существующей формой реализации интересов человека. Стимул к труду как субъективный мотив, возникающий при объективных обстоятельствах, зависит от ближайших специфических интересов человека или трудового коллектива. Стимулирование труда представляет собой систему приведения отобранных стимулов в определенное соподчинение, обеспечивающее достижение целей организации.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ТОМИР»

2.1. Общая организационно – управленческая характеристика предприятия ООО «Томир»

Общество с ограниченной ответственностью «Томир» было зарегистрировано 25.10.1999 г. по адресу г. Челябинск, ул. Валдайская, «П». Предприятие является юридическим лицом, собственный товарный знак, эмблему и другие реквизиты, самостоятельный баланс и два расчетных счета и один валютный. Правовое положение общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», законами Российской Федерации, иными правовыми актами Российской Федерации, а также уставом. Уставный капитал ООО «Томир» в момент создания формировался денежными средствами, вносимыми участниками, и на данный момент составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

Основным видом деятельности общества является: «производство вентиляционного оборудования и других теплообменных устройств».

Органами управления общества являются:

- собрание учредителей;
- директор.

Организационная структура представлена на рисунке 2.1



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Томир»

Можно определить структуру управления компании – линейно–функциональная. Так как во главе предприятия стоит руководитель, который осуществляет все функции управления и подчиняется по всем вопросам вышестоящему начальнику. Так складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали (линия), которые одновременно осуществляют административное и функциональное управление, но вместе с тем все составляющие предприятия несут на себе и функциональную нагрузку. Линейно–функциональная структура имеет ряд преимуществ, что позволяет оперативно и эффективно управлять.

Когда же масштабы предприятия больше, а круг решаемых проблем все возрастает, повышается технологический и организационный уровень, линейно–функциональная структура оказывается неэффективной, так как руководитель не может знать все и поэтому не может управлять хорошо.

Закупая товар, заместитель генерального директора по экономике и финансам и товаровед несут ответственность за то, чтобы товары, включаемые в ассортимент, были быстро и успешно продаваемы.

Работа бухгалтерии построена рационально и просто: бухгалтер занимается учетом предприятия, его финансовым состоянием, начислением заработной платы сотрудникам, ведением финансовой документации.

Маркетингом и рекламой занимается непосредственно генеральный директор предприятия.

Работой с персоналом занимается товаровед, бухгалтер и непосредственно руководитель предприятия.

Генеральный директор возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами продавцов и рабочих в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними внутренними условиями его деятельности.

Также перед руководством предприятия ставится задача по организации контроля за снабжением по объему и ассортименту в соответствии с

заключенными договорами, соблюдение норматива и структуры товарных запасов, а также по нахождению путей снижения товарных потерь при хранении, транспортировке и отпуске, предупреждение возникновения недостач, растрат, хищений и т.д.

В обеспечении сохранности товарно–материальных ценностей на предприятии решающее значение имеет четкая организация материальной ответственности по каждому материально–ответственному лицу.

Только в этом случае достигается практическая реализация принципа персональной ответственности каждого лица, а эта ответственность вытекает из договора о материальной ответственности.

Главный принцип работы компании – построение доверительных долгосрочных отношений с клиентами. Активно развивая два производственных направления – производство вентиляционной заготовки из различной стали (оцинкованной, черной, нержавеющей) и тепловентиляционного оборудования: воздухонагревателей ВТР и приточно-вытяжных установок ПВУ, компания имеет ряд конкурентных преимуществ, следствием которых являются скорость изготовления и гибкость.

В числе клиентов ООО «Томир» такие крупные заводы как ООО «ЧМК», ООО «ЧЭМК», ООО «Челябинский цинковый завод», ОАО «Мечел», ОАО «Газстройдеталь» г. Тула, ОАО «Завод Низковольтной Аппаратуры» г. Черкесск, ООО «Уральский завод горячего цинкования» п. Полевской и многие другие. А также крупные организации городов Челябинска, Кургана, Магнитогорска, Златоуста, Миасса.

ООО «Томир» обладает собственной современной производственно-технической базой укомплектованной высокопроизводительными автоматизированными линиями по производству вентиляционной заготовки и сетевого оборудования, немецких, японских, а также российских производителей, что значительно повышает качество выпускаемых изделий.

Кроме того, гарантируя, безусловно, высокий уровень производства они предлагают наиболее оптимальное решение на рынке, по соотношению цены и качества. Коллектив предприятия способен выполнить работы по своей специализации любой категории сложности в заданные сроки.

Вся выпускаемая продукция прошла необходимую сертификацию.

Компания ООО «Томир» активно и успешно продвигается на рынке Урала. За все время предприятие уверенно заявило о себе как о надежном партнере, качественно и на высоком профессиональном уровне, выполняющим свои обязательства.

2.2. Анализ основных финансово – экономических показателей деятельности предприятия

Коэффициент общей (текущей) ликвидности предприятия ООО «Томир» рассчитываем по годам:

$$2016 \text{ год} = 41\,847 / 19\,501 = 2,15$$

$$2017 \text{ год} = 44\,112 / 13\,106 = 3,37$$

$$2018 \text{ год} = 54\,676 / 18\,789 = 2,91$$

Таким образом, коэффициент текущей ликвидности предприятия ООО «Томир» отражает способность компании погашать текущие, краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов. Но при этом еще свидетельствует о нерациональной структуре капитала.

Коэффициент срочной ликвидности предприятия ООО «Томир» рассчитываем за последние три года

$$2016 \text{ год} = 3\,250 / 19\,501 = 0,17$$

$$2017 \text{ год} = 3\,470 / 13\,106 = 0,26$$

$$2018 \text{ год} = 4\,922 / 18\,789 = 0,26$$

На предприятии ООО «Томир» значение коэффициента быстрой (срочной) ликвидности менее 1 - это говорит о том, что ликвидные активы не покрывают

краткосрочные обязательства, а это значит, что существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов.

Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Томир» рассчитываем аналогично срочной ликвидности:

$$2016 \text{ год} = 3\,250 / 19\,501 = 0,17$$

$$2017 \text{ год} = 3\,470 / 13\,106 = 0,26$$

$$2018 \text{ год} = 4\,922 / 18\,789 = 0,26$$

В отличие от двух приведенных выше, данный коэффициент на предприятии ООО «Томир» имеет оптимальное значение коэффициента не менее 0,2.

Сведем полученные результаты в таблицу:

Таблица 2.1

Ликвидность предприятия ООО «Томир»

Номер П/п	Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
1	Коэффициент общей (текущей) ликвидности	2,15	3,37	2,91
2	Коэффициент срочной ликвидности	0,17	0,26	0,26
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,17	0,26	0,26

Таким образом, предприятие ООО «Томир» обладает достаточной платежеспособностью, об этом свидетельствует коэффициент текущей ликвидности, в нашем случае он превышает средний показатель нормальный для нашей отрасли, но в тоже время в 2017–2018 годах данный показатель был значительно выше нормального уровня – это свидетельствует о нерациональной структуре капитала. При этом коэффициент быстрой ликвидности говорит о том, что ликвидные активы не покрывают краткосрочные обязательства, а значит существует риск потери платежеспособности, что является негативным сигналом для инвесторов. В свою очередь коэффициент абсолютной ликвидности

принимает не слишком высокое значение – это говорит об оправданных объемах свободных денежных средств, которые рационально используются для развития бизнеса.

Коэффициент автономии предприятия ООО «Томир» рассчитываем по годам

$$2016 \text{ год} = 34\,255 / 53\,776 = 0,64$$

$$2017 \text{ год} = 41\,126 / 54\,252 = 0,76$$

$$2018 \text{ год} = 46\,271 / 65\,080 = 0,71$$

На основе данных предприятия ООО «Томир» значение коэффициента автономии выше среднего по отрасли – это свидетельствует о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования.

Коэффициент финансового рычага предприятия ООО «Томир» рассчитываем за три года:

$$2016 \text{ год} = 19\,521 / 34\,255 = 0,57$$

$$2017 \text{ год} = 13\,126 / 41\,126 = 0,32$$

$$2018 \text{ год} = 18\,809 / 46\,271 = 0,41$$

В нашем случае на предприятии наблюдается снижение значения финансового рычага, это говорит об упущенной возможности повысить рентабельность собственного капитала за счет вовлечения в хозяйственную деятельность заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами предприятия ООО «Томир»:

$$2016 \text{ год} = (34\,255 - 11\,929) / 41\,847 = 0,53$$

$$2017 \text{ год} = (41\,126 - 10\,140) / 44\,112 = 0,70$$

$$2018 \text{ год} = (46\,271 - 10\,404) / 54\,676 = 0,66$$

Согласно расчетам на предприятии ООО «Томир» коэффициент обеспеченности СОС имеет нормальное, не свойственное большинству предприятий.

Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала предприятия ООО «Томир»

$$2016 \text{ год} = 22\,346 / 34\,255 = 0,65$$

$$2017 \text{ год} = 31\,006 / 41\,126 = 0,75$$

$$2018 \text{ год} = 35\,887 / 46\,271 = 0,78$$

На предприятии ООО «Томир» происходит стабильный рост данного коэффициента это свидетельствует о нормальной деятельности предприятия, так как увеличение этого показателя возможно как при росте собственного оборотного капитала, так и при уменьшении собственных источников финансирования.

Чистые активы предприятия ООО «Томир» рассчитываем по годам:

$$2016 \text{ год} = (53\,776 - 0) - (20 + 19\,501 - 0) = 34\,255$$

$$2017 \text{ год} = (54\,252 - 0) - (20 + 13\,106 - 0) = 41\,126$$

$$2018 \text{ год} = (65\,080 - 0) - (20 + 18\,789 - 0) = 46\,271$$

Чистые активы предприятия ООО «Томир» не только превышают уставный капитал общества, но имеется тенденция прироста, соответственно предприятие состоятельно и не зависит от кредиторов.

Таблица 2.2

Финансовая устойчивость ООО «Томир»

Номер П/п	Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
1	Коэффициент автономии	0,64	0,76	0,71
2	Коэффициент финансового рычага	0,57	0,32	0,41
3	Коэффициент обеспеченности СОС	0,53	0,70	0,66
4	Коэффициент маневренности СОК	0,65	0,75	0,78
5	Чистые активы	34 255	41 126	46 271

Вывод: Финансовая устойчивость предприятия ООО «Томир» зависит от разных показателей, на основе проведенных исследований можно сделать вывод

о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования. При этом происходит снижение коэффициента финансового рычага, соответственно это упущенная возможность повысить рентабельность собственного капитала за счет вовлечения в деятельность заемных средств. Чистые активы общества имеют положительное значение, а также существует ежегодный прирост.

Оборачиваемость запасов предприятия ООО «Томир» рассчитываем по годам

$$2016 \text{ год} = 134\,391 / 13\,681 = 9,82$$

$$2017 \text{ год} = 106\,338 / 13\,390 = 7,94$$

$$2018 \text{ год} = 105\,571 / 14\,622 = 7,22$$

В нашем случае происходит снижение коэффициента оборачиваемости, это свидетельствует о том, что происходит накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Но и высокая оборачиваемость не всегда выступает позитивным показателем, поскольку может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям в производственном процессе.

Оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия ООО «Томир» рассчитываем за три года:

$$2016 \text{ год} = 158\,677 / 19\,541 = 8,12$$

$$2017 \text{ год} = 136\,464 / 24\,991 = 5,46$$

$$2018 \text{ год} = 126\,658 / 29\,934 = 4,23$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности на предприятии мало того, что низкий, но также имеет тенденцию снижения, это свидетельствует о низкой оборачиваемости, а соответственно негативен для инвесторов.

Оборачиваемость активов ООО «Томир» составляет:

$$2016 \text{ год} = 158\,677 / 47\,780 = 3,32$$

$$2017 \text{ год} = 136\,464 / 54\,014 = 3,00$$

$$2018 \text{ год} = 126\,658 / 59\,666 = 2,12$$

Подводя итог из всего выше перечисленного, оборачиваемость активов на предприятии ООО «Томир» мало того, что низкая, так еще имеет и тенденцию снижения – это свидетельствует о недостаточной эффективности использования активов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности предприятия ООО «Томир» имеет следующие значения

$$2016 \text{ год} = 158\,677 / 17\,759 = 8,93$$

$$2017 \text{ год} = 136\,464 / 15\,768 = 7,68$$

$$2018 \text{ год} = 126\,658 / 15\,232 = 8,31$$

На основе произведенных расчетов, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, свидетельствует о том, что хоть и показатель имеет тенденцию снижения предприятие ООО «Томир» все же может позволить себе отсрочку кредиторской задолженности, для финансирования текущей хозяйственной деятельности.

Таблица 2.3

Показатели коэффициента оборачиваемости

Номер П/п	Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
1	Коэффициент оборачиваемости запасов	9,82	7,94	7,22
2	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	8,12	5,46	4,23
3	Коэффициент оборачиваемости активов	3,32	3,00	2,12
4	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,93	7,68	8,31

Вывод: на предприятии ООО «Томир» происходит снижение коэффициента оборачиваемости, это свидетельствует о том, что происходит накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Коэффициент имеет тенденцию снижения, соответственно покупатели медленнее погашают свою задолженность,

что не является хорошим показателем для инвесторов и для предприятия, в частности. Оборачиваемость активов на предприятии мало того, что низкая, так еще имеет и тенденцию снижения – это свидетельствует о недостаточной эффективности использования активов. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, свидетельствует о том, что хоть и показатель имеет тенденцию снижения предприятие ООО «Томир» все же может позволить себе отсрочку кредиторской задолженности, для финансирования текущей хозяйственной деятельности. Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предприятие ООО «Томир» не является привлекательным для инвесторов. Руководству предприятия необходимо наладить складской учет, более эффективно использовать активы и разработать методику работы с дебиторской задолженностью.

Рентабельность активов предприятия ООО «Томир» рассчитываем следующим образом

$$2016 \text{ год} = 7\,096 / 53\,776 * 100 = 13$$

$$2017 \text{ год} = 8\,072 / 54\,252 * 100 = 15$$

$$2018 \text{ год} = 7\,291 / 65\,080 * 100 = 11$$

В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы предприятия. В нашем случае данный показатель снижается.

составит:

$$2016 \text{ год} = 7\,096 / 34\,255 = 0,21$$

$$2017 \text{ год} = 8\,072 / 41\,126 = 0,20$$

$$2018 \text{ год} = 7\,291 / 46\,271 = 0,16$$

На нашем предприятии мы видим средний показатель рентабельности собственного капитала, это характеризует эффективность работы менеджеров предприятия, а также существуют перспективы роста, следовательно, повышение рыночной стоимости акций.

Рентабельность продаж предприятия ООО «Томир» составит:

$$2016 \text{ год} = 24\,286 / 158\,677 = 0,15$$

$$2017 \text{ год} = 30\,126 / 136\,464 = 0,22$$

$$2018 \text{ год} = 21\,087 / 126\,658 = 0,17$$

Демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия. Для российских предприятий уже хорошо, что он не отрицательный и приведен в соответствии с уровнем инфляции.

Маржинальная прибыль предприятия ООО «Томир» рассчитываем следующим образом:

$$2016 \text{ год} = 158\,677 - 134\,391 = 24\,286$$

$$2017 \text{ год} = 136\,464 - 106\,338 = 30\,126$$

$$2018 \text{ год} = 126\,658 - 105\,571 = 21\,087$$

Точка безубыточности предприятия ООО «Томир» составит:

$$2016 \text{ год} = (17\,987 / 24\,286) * 158\,677 = 117\,521$$

$$2017 \text{ год} = (30\,637 / 30\,126) * 136\,464 = 138\,778$$

$$2018 \text{ год} = (24\,596 / 21\,087) * 126\,658 = 147\,734$$

Запас финансовой прочности предприятия ООО «Томир» определяется:

$$2016 \text{ год} = (158\,677 - 117\,521) / 158\,677 * 100 = 26$$

$$2017 \text{ год} = (136\,464 - 138\,778) / 136\,464 * 100 = 2$$

$$2018 \text{ год} = (126\,658 - 147\,734) / 126\,658 * 100 = -17$$

Таблица 2.4

Показатели рентабельности ООО «Томир»

№ П/п	Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год
1	Рентабельность активов	13	15	11
2	Рентабельность собственного капитала	0,21	0,20	0,16
3	Рентабельность продаж	0,15	0,22	0,17
4	Маржинальная прибыль	24 286	30 126	21 087
5	Точка безубыточности предприятия	117 521	138 778	147 734
6	Запас финансовой прочности	26	2	-17

Вывод: таким образом, анализ рентабельности капитала показал, что рентабельность активов на каждый вложенный рубль в период 2016–2018 гг. снижается, это свидетельствует о нерациональном использовании вложенных средств. На нашем предприятии мы видим средний показатель рентабельности собственного капитала с тенденцией снижения, это характеризует эффективность работы менеджеров предприятия, а также существуют перспективы роста, следовательно, повышение рыночной стоимости акций. Рентабельность продаж демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия. Показатель запас финансовой прочности свидетельствует о том, на сколько процентов может снизиться объем реализации, чтобы предприятию удалось избежать убытка.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Томир»

Чтобы учесть возможное влияние различных факторов внешнего окружения на персонал следует использовать STEP–анализ (таблица 2.5).

Для этого выделим факторы, оказывающие основное влияние на компанию, которые относятся к разным группам (социальные, технологические, экономические и политические). Затем каждый из факторов оценим, то есть дополним качественными и количественными характеристиками.

- если влияние фактора очень слабое;
- слабое;
- существенное;
- значительное;
- максимальное;

Колонка «Все факторы в %» является распределение 100% на каждый фактор соответственно оценкам экспертов. Колонка «Важность фактора» считается умножением балльной оценки на все факторы в долях, также учитывается знак влияния.

СТЕЕР–анализ ООО «Томир»

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	важность
1	2	3	4	5	6
Политические:					
Упрощение порядка лицензирования вентиляционного оборудования и теплообменных устройств	+	Существенно	3	0,04	+0,6
Разработка новых контактов и договоров, для долгосрочного сотрудничества	+	Существенно	3	0,03	+0,09
Соблюдение правил охраны труда работников	+	Существенно	3	0,03	+0,09
Защита прав клиентов государственными органами	+	Значимо	4	0,09	+0,36
Повышение налоговой ставки	-	Существенно	3	0,04	-0,6
Социальные:					
Стремление клиентов соответствовать международным требованиям	+	Слабое	1	0,01	+0,01
Экономические:					
Инфляция	-	Существенно	3	0,06	-0,18
Технологические:					
Информация об услугах предоставляемых конкурентами	+	Существенно	3	0,05	+0,15
Обновление алгоритма работы с клиентами	+	Существенно	3	0,04	+0,12

По результатам проведенного СТЕЕР–анализа можно построить профиль внешней среды, который будет иметь следующий вид (рисунок 2.2).

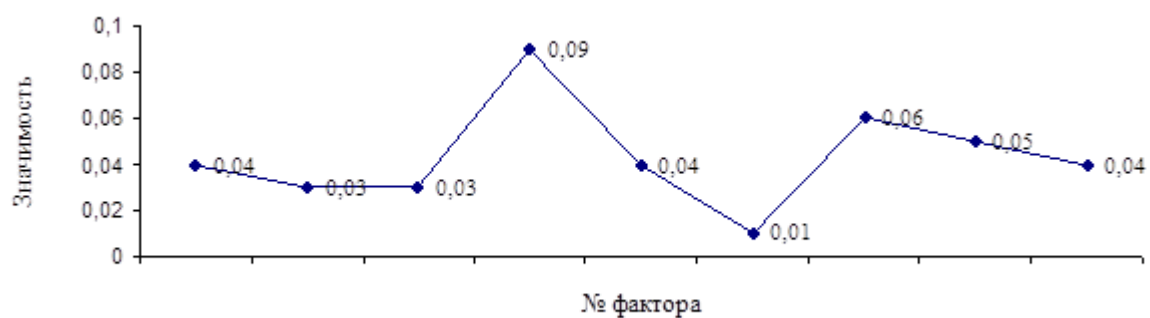


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды

Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие ООО «Томир» зависит от экономических факторов, это обусловлено деятельностью организации, но не малое влияние оказывает политические и социальные факторы.

Для определения стратегии позиционирования товара на рынке необходимо построить матрицу И. Ансоффа.

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукцию на существующем или на новом рынках.

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

Товарная экспансия (Развитие продукции) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и

более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими предприятиями.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт – рынок) (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Характеристики рынка и услуг по Ансоффу

Характеристика рынков	Характеристика услуг	
	Старый	Новый
Старые	Совершенствование деятельности	Развитие рынка
Новые	Товарная экспансия	Диверсификация

Деятельность предприятия в направлении старые услуги – старый рынок не принесет желаемого уровня дохода, т.к. на данной территории уже установлен средний объем продаж, который без существенных изменений в развитии компании не изменится.

Реализация направления новые услуги – старый рынок имеет определенные риски, полная смена ассортимента услуг может принести ущерб предприятию, многие клиенты ООО «Томир» являются постоянными, для них оказание определенных услуги носит обязательный характер, смена услуг может привести к потере некоторых клиентов.

Направление старые услуги–новый рынок представляется также рисковым, ООО «Томир» является одним из представителей рынка инструментов без явных отличительных характеристик, завоевание нового рынка со старыми услугами предполагает жесткую конкурентную борьбу, для достижения положительного результата предприятие должно иметь устойчивую позицию на занимаемом рынке. Данная стратегия зависит от эффективной рекламной кампании, от маркетинговой стратегии.

Деятельность предприятия в направлении новые услуги–новый рынок является самой рискованной. Данное предприятие и предприятие–конкуренты предоставляют аналогичные услуги на изготовление вентиляционного оборудования и теплообменных устройств, поэтому развитие новых услуг потребует больших финансовых вложений. Поиск новых клиентов носит временный характер, требует проведение дорогостоящей маркетинговой кампании.

Таким образом, наиболее предпочтительным вариантом развития рынка/услуги для ООО «Томир» является направление новые услуги – старый рынок. Но данная стратегия не должна предполагать полную замену ассортимента услуг, так как это может повлечь потерю постоянных клиентов. Данная стратегия должна быть направлена на развитие уже предоставляемых услуг, на введение новых высококачественных услуг.

Вывод: стратегия характеризуется разработкой новой услуги или совершенствования существующей, разработкой механизмов продвижения его на новый рынок, что соответствует целям проекта. Для «Томир» наиболее приоритетным и перспективным вариантом будет стратегия развития услуги.

На основе проведенного анализа стратегию развития предприятия можно сформулировать так:

«Удовлетворение потребностей имеющихся клиентов в использовании и качественных услуг, привлечение новых, разработка новых высококачественных

услуг, отвечающих самым высоким требованиям качества европейских стандартов, и совершенствование предложенных услуг».

Основными конкурентами компании ООО«Томир»на рынке города Челябинска являются: «Ровен», «Евровент».

Проведем анализ конкурентных сил при помощи матрицы Конкурентных сил М.Портера.

Таблица 2.7

Матрица конкурентных сил М.Портера



Рассмотрим влияние основных сил конкуренции на деятельность ООО «Томир»:

1. Соперничество между существующими компаниями. Основными конкурентами по набору персонала аналогичного профиля на рынке Челябинска являются наиболее крупные компании по изготовлению вентиляционного оборудования: «Ровен», «Евровент». Все эти компании применяют аналогичный подход к подбору и найму персонала, отличающийся формальностью и бессистемностью. Влияние с их стороны довольно значительное, что повышает уровень конкуренции на рынке рабочей силы.

2. Угроза появления новых конкурентов в отрасли вероятна, но

незначительна из-за высокого организационного барьера вхождения в отрасль.

3. Услуги-заменители. Обострить конкуренцию может появление услуг, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. В нашем случае угроза услуг–конкурентов отсутствует.

4. Экономические возможности поставщиков. Поставщиками квалифицированного персонала являются вузы. Влияние поставщиков велико, т.к. качество подготовки будущих работников постоянно снижается. Уровень зависимости можно определить как средний.

5. Экономические возможности. Уровень зависимости можно оценить как средний.

Таким образом, наибольшую проблему предприятию могут создать основные конкуренты в отрасли, услуги – заменители и клиенты. Однако все эти проблемы оценены по степени влияния как средние. Для повышения конкурентоспособности ООО «Томир» необходимо разработать методики аттестации, которые позволяли бы повышать эффективность работы каждого работника в отдельности и организации в целом.

Для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW – анализ (таблица 2.8). Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям.

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S. Для составления SNW – анализа заполним таблицу 2.8.

Профиль деятельности ООО «Томир»

Показатели	SNW – анализ					
	S (3)		N (2)		W (1)	
	Как есть	Как желательно	Как есть	Как желательно	Как есть	Как желательно
Степень достижения целей	-	+	+	+	-	-
Уровень риска	-	-	-	-	+	+
Степень целесообразности организационной культуры	+	+	-	+	-	-
Уровень коммуникационных связей в предприятии	+	+	-	+	-	-
Стиль руководства	-	+	+	+	-	-
Уровень прибыли	-	+	-	+	+	-
Доля рынка	-	+	+	+	-	-
Система контроля качества услуг	+	+	-	+	-	-
Широта ассортимента	-	+	+	+	-	-
Гибкость ценовой политики	-	+	-	+	+	-
Целесообразность договорной политики	+	+	-	+	-	-
Система организации сбыта	-	+	+	+	-	-
Уровень сервиса	-	+	+	+	-	-
Система стимулирования покупателей	-	+	-	+	+	-
Степень маркетинговой активности	-	+	-	+	+	-
Исследование и разработки	+	+	-	+	-	-
Состояние материально-технической базы	+	+	-	+	-	-
Квалификационный состав кадров	+	+	-	+	-	-
Оценка движения кадров	-	+	+	+	-	-
Степень мотивации кадров	-	+	+	+	-	-

Финансовые возможности предприятия	+	+	-	+	-	-
Организационная культура	+	+		+	-	-

Слабыми сторонами можно считать: высокую степень риска, что вызвано слабой степенью гибкости ценовой политики.

Кроме того и немало важно, что в компании слабо организована маркетинговая деятельность.

К преимуществам можно отнести: развитие материально – технической и финансовой базы; высокий уровень профессионализма персонала.

Применение метода SWOT – анализа в процессе анализа компании по изготовлению вентиляционного оборудования и теплообменных устройств, предполагает исследование рынка таких же услуг и анализ текущего положения рассматриваемой компании с целью определения сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды (таблица 2.9).

Таблица 2.9

SWOT- анализ компании ООО«Томир»

S – сильные стороны:	W – слабые стороны:
<p>Высококвалифицированные специалисты службы управления персоналом.</p> <p>Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала.</p> <p>Руководство компании – сплоченный и высококвалифицированный коллектив.</p> <p>Широкая известность компании в сфере изготовления вентиляционных оборудования и теплообменных устройств.</p> <p>Наработанная клиентская база</p> <p>Четкая регламентация обязанностей сотрудников</p>	<p>Отсутствие действенного механизма материального стимулирования персонала</p> <p>Слабый социально-психологический климат</p>

О – возможности:	Т – угрозы:
<p>Появление на рынке новых видов вентиляционных оборудований.</p> <p>Рост доходов потенциальных клиентов.</p> <p>Регулярное проведение форумов по вопросам качественного изготовления вентиляционного оборудования и теплообменных устройств.</p>	<p>Значительная зависимость от интересов и пожеланий клиентов.</p>

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «сила и возможности», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «слабость и возможность», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

В завершении стратегического анализа необходимо с помощью использования матрицы Глайстера выявить и проранжировать проблемы и трудности в деятельности ООО«Томир» (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Матрица Глайстера

Уровень	Суть проблемы	Признаки проблемы	Рекомендации
1. Общий по организации	Отсутствие действенного механизма материального стимулирования персонала	Текучесть кадров	Усовершенствовать систему премий
2.Уровень подразделения	Слабая инновация услуг	Повышение цен на услуги	Ввести новые услуги
3. Индивидуальный уровень	Сложный период адаптации вновь принятого сотрудника	Малая заинтересованность сотрудника	Усовершенствовать социально-психологический климат

В результате из анализа матрицы видно, что действующая на предприятии повременно-премиальная система оплаты труда на основе тарифных условий является неэффективной и не отвечающей современным условиям деятельности предприятия, также именно данная система оплаты труда – основная причина высокой текучести кадров. Проблема в повышении цен на услуги, отсутствии скидок говорит о слабой инновации товара.

2.4 Анализ существующей системы мотивации персонала

Система стимулирования работников ООО«Томир» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Рассмотрим структуру выплат в фонде материального стимулирования более подробно (таблица 2.11)

Таблица 2.11

Динамика фонда материального стимулирования ООО«Томир» за 2017-2018гг.

Показатель	Значение, тыс.руб.		Отклонения 2018г. от 2017г.	
	2017	2018	Абсолютное(+,-)	Относительное(%)
1. Регулярные выплаты стимулирующего характера всего, из них:	50	53	3	106
1.1 Премии за основные результаты деятельности	25	36	11	144
1.2 Оплата за сверхурочное время	13	11	-2	-18,18
1.3 Доплаты и надбавки	12	6	-6	- 200
2. Компенсационные выплаты связанные с объективными различиями в условиях выполнения работы, всего, из них:	217	462	19,2	20,1
2.1 Связанные с различиями в условиях труда (график работы)	21	41	1,9	1,8
2.2 Обусловленные территориальным регулированием заработной платы	191	411	16,9	17,9
3. Прочие выплаты за отработанное время	8	11	0,7	0,5

Как видно из таблицы 2.11 наибольшую долю в структуре фонда материального стимулирования занимают отчисления на регулярные выплаты стимулирующего характера: премии, оплата за перевыполнение работы и т.д. (рисунок 2.2):

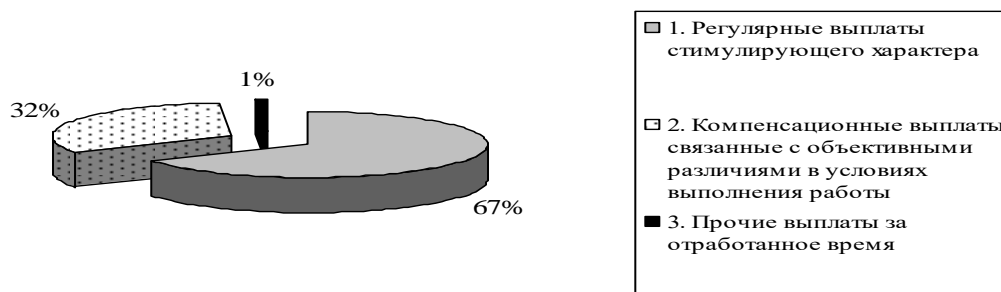


Рисунок 2.2 - Структура фонда материального стимулирования в 2018 году
 Посредством бесед с персоналом, была составлена структура комплексной системы мотивации труда в ООО«Томир» (рисунок 2.3):

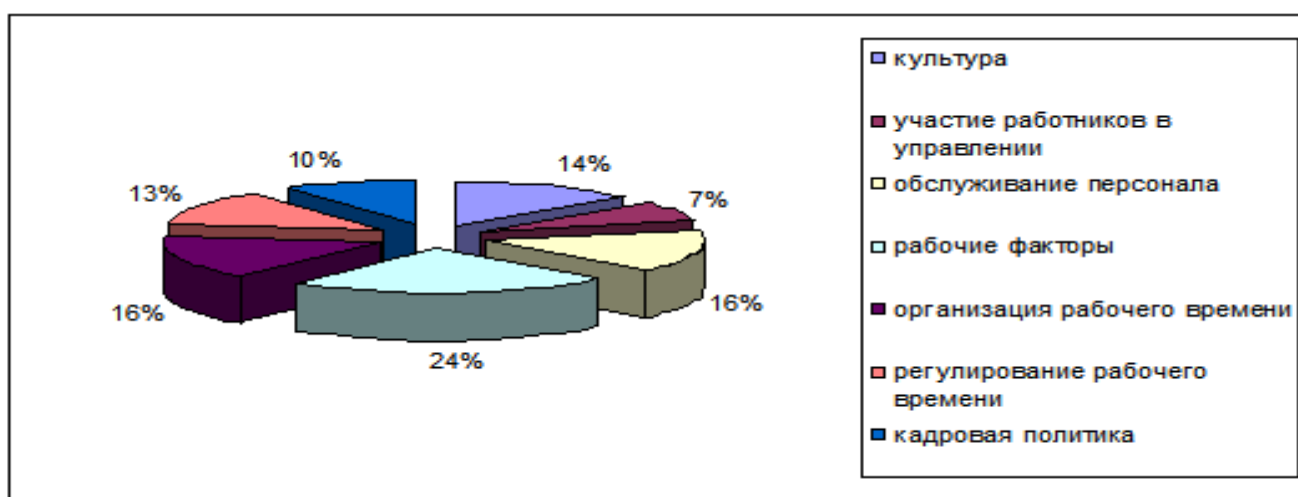


Рисунок 2. 3 – Структура комплексной системы мотивации труда в ООО «Томир»

Как видно из рисунка 2.3, наибольшую значимость из факторов мотивации в организации имеют рабочие факторы, то есть мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации в ООО«Томир» является заработная плата.

В ООО «Томир» установлено также единовременное вознаграждение за выслугу лет. Данное вознаграждение выплачивается работником проработавшим в учреждении полный календарный год.

Помимо выше перечисленных доплат и надбавок работникам выплачиваются следующие доплаты и надбавки:

1. Оплата за все время сверхурочной работы и работу в выходные дни производится в двойном размере;
2. Доплата за руководство в размере 5% от тарифной ставки;
3. Доплата за классность.

Работникам ООО «Томир» выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые в ООО «Томир»:

1. Повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет компании;
2. Оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин – матерей.

В таблице 2.12 представлены затраты организации на социальную мотивацию работников в 2017 – 2018 годах.

Таблица 2.12

Затраты ООО «Томир» в 2017- 2018 годах

№ п/п	Наименование компонента социальной мотивации	Затраты, руб.		Отклонение в руб.	Отклонение в %
		2017	2018		
	Повышение квалификации сотрудников	23789	34567	10778	45,31
	Оказание помощи женщинам – работницам	12345	17896	5551	44,97
	ИТОГО	36134	52463	16329	45,19

Как видно из таблицы 2.12, в учреждении в 2018 году наблюдался рост затрат на социальную мотивацию работников в среднем на 45%, что является положительной тенденцией.

Для соблюдения трудовой дисциплины используется административная мотивация в виде наложения взысканий, предупреждений, выговоров, строгих выговоров, штрафов, увольнения с работы.

За 2016–2018 годы было подсчитано число случаев наложения взысканий и прочих административных методов (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Административные методы наказания в ООО«Томир»за 2016–2018гг.

Виды взысканий	2016	2017	2018
Выговоры	2	6	4
Штрафы	12	10	8
Предупреждения	8	12	19
Строгие выговоры	11	6	4
Увольнения	4	3	1

Таким образом, самым частым административным методом на в ООО «Томир» является предупреждение, с каждым годом оно увеличивается в 2017 году по сравнению с 2016г. на 4, а в 2018г. по сравнению с 2016г. на 7.

Основная цель наказания в ООО «Томир» – это недопущение действий, которые могут нанести вред клиентам.

В целом наблюдается положительная статистика административных методов наказания, т.к. с каждым годом число нарушений снижается.

Наряду с материальными стимулами в ООО «Томир» действуют и разнообразные нематериальные стимулы: имеются престижные и интересные рабочие места, стимулом выступает само содержание работы.

Социальная поддержка в ООО«Томир»слагывается из двух слагаемых: обязательные меры социальной защиты и социальной поддержки, предусмотренные законодательством и дополнительные, добровольные меры компании. В соответствии с законодательством в организации производятся

выплаты в форме единого социального налога в пенсионный фонд, в фонды медицинского и социального страхования; предоставляются основные и дополнительные отпуска и выполняются другие, предусмотренные законодательством, обязательства по социальной поддержке работника.

Наряду с этим имеет место довольно развитая система обязательств по добровольной социальной защите и поддержке работников. Наличие таких мер делает ООО «Томир» довольно привлекательной, способствует закреплению кадров и в значительной степени способствует мотивационной установке на поддержание устойчивых связей с компанией.

При необходимости ООО «Томир» оказывает материальную помощь своим сотрудникам в случае вступления в брак, при рождении ребенка или в случае смерти членов семьи. В 2017 г. одному сотруднику была оказана материальная помощь в связи с рождением ребенка. Материальная помощь выплачивается на основании приказа директора.

Работники составляют основу организации, поэтому основной задачей является создание:

- чувства удовлетворенности работой,
- стремления к профессиональному росту.

Это позволяет обеспечить наиболее полное вовлечение их в трудовой процесс и повышение трудовой мотивации.

Улучшение результативности и эффективности управления организацией возможно только через вовлечение работников и их поддержку. В ООО «Томир» работает принцип вовлечения сотрудников в активный поиск возможностей улучшения показателей деятельности и характеристик страховых услуг.

Способами полного вовлечения сотрудников в трудовой процесс и повышение мотивации в ООО «Томир» являются: обучение специалистов и повышение квалификации и профессиональная переподготовка сотрудников.

Главной задачей образовательной деятельности является совершенствование теоретических знаний и практических навыков работников с высшим и средним

образованием по актуальным проблемам современного создания вентиляционного оборудования и теплообменных устройств и обучения новым высокотехнологичным видам создания вентиляционного оборудования.

Профессиональное обучение сотрудников ООО «Томир» осуществляется в следующих видах: подготовка, переподготовка, а также повышение квалификации.

Подготовка проводится с целью профессионального обучения лиц, ранее не имевших профессии.

Повышение квалификации включает в себя периодическое обучение сотрудников, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков. Осуществляется повышение квалификации сотрудников ООО «Томир» не реже одного раза в 5 лет.

Подготовка сотрудников ООО «Томир» осуществляется с отрывом от работы и представляет следующие виды обучения:

- подготовка новых сотрудников ООО «Томир» из лиц, не имеющих специальности;
- переподготовка сотрудников.

В таблице 2.14 представлен анализ численности сотрудников ООО «Томир», прошедших профессиональное обучение в 2016–2018 гг.

Таблица 2.14

Численность сотрудников ООО «Томир», прошедших профессиональное обучение в 2017-2018 гг., чел.

	На 01.01.2016		На 01.01.2017		На 01.01.2018	
	Повышение	Переподготовка	Повышение	Переподготовка	Повышение	Переподготовка
Руководители	-	-				

Специалисты и служащие	2	1	2	1	1	1
Обслуживающий персонал	1	1	4	3	2	1

Всего за три года повысили квалификацию 19 сотрудников ООО «Томир».

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации и переподготовке в ООО «Томир», является доля сотрудников, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку в общей численности. В 2016 г. повысили квалификацию трое сотрудников, что составляет 3,6% от общей численности сотрудников, прошли переподготовку два сотрудника, что составляет 2,4% от общей численности сотрудников ООО «Томир» (рисунок 2.3).

В 2018 г. повысили квалификацию 6 сотрудников, что составляет 6,8% от общей численности сотрудников ООО «Томир», прошли переподготовку 3 сотрудника, что составляет 3,4% от общей численности сотрудников ООО «Томир».

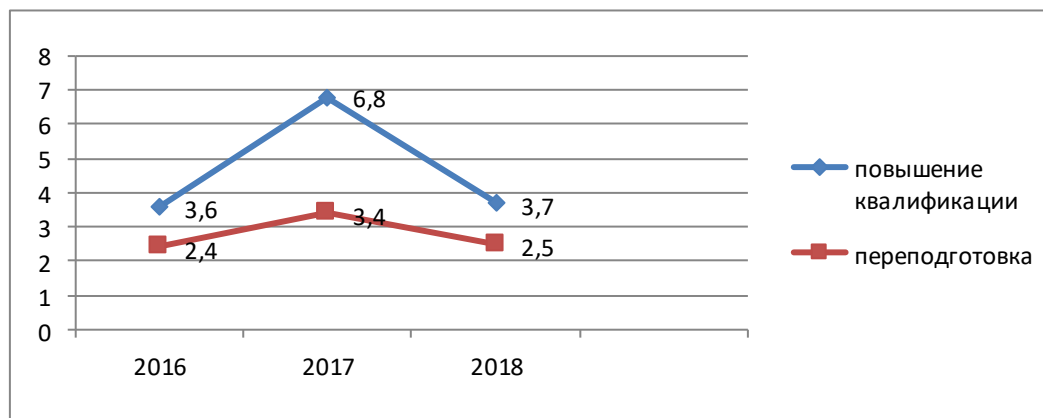


Рисунок 2.3 – Доля сотрудников ООО «Томир», прошедших повышение квалификации и переподготовку в 2016 – 2018 гг., %

В 2018 г. повысили квалификацию 3 сотрудника, что составляет 3,7% от общей численности сотрудников ООО «Томир», прошли переподготовку 2 сотрудника, что составляет 2,5% от общей численности сотрудников ООО

«Томир».

Восемнадцатого декабря по результатам работы 2018 года сшитые личные дела уволенных сотрудников были переданы в архив в количестве 12 штук.

В ООО «Томир» имеются свои обычаи и традиции в коллективе. В компании принято отмечать дни рождения сотрудников, день рождения компании, дарить подарки к Новому году, к 23 февраля и к 8 марта.

В связи с этим ООО «Томир» выплачивает премии ко дню рождения работника; ко дню рождения компании премируются все работники, проработавшие в ООО «Томир» более двух лет.

Премии выплачиваются на основании приказа директора. Также на день рождения компании и на Новый год устраивается небольшой банкет для персонала.

Названные формы поощрения, хотя и носят материальный характер, но в то же время по существу являются формами морального стимулирования работников. Они создают определенный имидж компании, их распространенность свидетельствует об успешной его работе.

Также в ООО «Томир» применяется такая форма стимулирования работников, как бесплатные путевки. Они могут быть предоставлены сотруднику по решению директора за индивидуальные профессиональные качества. В этом случае работнику полагается дополнительный отпуск на основании приказа директора.

Отразим в таблице 2.15 данные по затратам ООО «Томир», направляемых на материальное неденежное стимулирование трудовой активности.

Таблица 2.15

Динамика затрат ООО «Томир» по материальному неденежному стимулированию трудовой активности за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Наименование	2016	2018	Изменение
Материально неденежное	8,5	24,4	15,9
Материально денежное	25,5	37,5	12
Организационное	12	18	6

Продолжение таблицы 2.15

Моральное (Частичная оплата путевок)	10	14	4
Моральное (Бесплатное питание)	144	216	72
Всего	200	309,9	109,9

Данные таблице 2.15 свидетельствуют, что за 2016–2018 гг. отмечается рост затрат, направляемых на материальное неденежное стимулирование трудовой активности персонала ООО «Томир», на 109,9 тыс. руб.

В связи с ростом численности персонала затраты по всем статьям имеют тенденцию к росту.

Так, например, затраты на проведение лекций возросли на 9,9 тыс. руб., на психологические тренинги – на 12 тыс. руб.

На частичную оплату путевок персоналу ООО«Томир»в 2018 г. было затрачено на 4 тыс. руб. больше, чем в 2016 г., на 6 тыс. руб. больше затрачено на выдачу беспроцентных ссуд на год, а на организацию бесплатного питания – на 72 тыс. руб. больше, чем в 2016 г.

Отразим в таблице 2.16 динамику персонала ООО «Томир», задействованного в программах по моральному стимулированию трудовой активности за 2016–2018 гг.

Таблица 2.16

Динамика численности персонала ООО «Томир» , задействованного в программах по моральному стимулированию трудовой активности за 2016–2018

гг., чел.

Наименование	2016	2018	Изменение
Социальная помощь	12	25	13
Премии к праздникам	21	33	12
Оплата путевок	5	7	2
Бесплатное питание	24	36	12
В среднем	16	17	1

В связи с ростом численности персонала на 2 чел., возросла и численность персонала, которые были задействованы в программах по нематериальному

стимулированию трудовой активности.

Так, например, численность персонала, получивших социальную помощь возросла на 13 чел., премии к праздникам – на 12 чел., в добровольном медицинском страховании – также на 12 чел.

Оплата путевок персоналу ООО «Томир» в 2018 г. была проведена для 2 чел. больше, по сравнению с уровнем 2016 г.

А в организации бесплатного питания было задействовано на 12 чел. больше, чем в 2016 г.

Выводы по второй главе

Рассмотрено ООО «Томир».

Чтобы учесть возможное влияние различных факторов внешнего окружения был использован STEP–анализ, по результатам которого был сделан вывод о том, что развитие ООО «Томир» зависит от экономических факторов, это обусловлено деятельностью организации, но не малое влияние оказывает политические и социальные факторы.

Представив матрицу И. Ансоффа, было выявлено, что наиболее предпочтительным вариантом развития рынка/услуги для ООО «Томир» является направление новые услуги – старый рынок. Но данная стратегия не должна предполагать полную замену ассортимента услуг, так как это может повлечь потерю постоянных клиентов. Данная стратегия должна быть направлена на развитие уже предоставляемых услуг, на введение новых высококачественных услуг.

Основными конкурентами компании ООО «Томир» на рынке города Челябинска являются: «Ровен», «Евровент».

В результате из анализа матрицы видно, что действующая на предприятии повременно-премиальная система оплаты труда на основе тарифных условий является неэффективной и не отвечающей современным условиям деятельности предприятия, также именно данная система оплаты труда – основная причина высокой текучести кадров.

Система стимулирования работников ООО«Томир» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Наибольшую долю в структуре фонда материального стимулирования занимают отчисления на регулярные выплаты стимулирующего характера: премии, оплата за перевыполнение работы и т.д.

Посредством бесед с персоналом, была составлена структура комплексной системы мотивации труда в ООО «Томир», так наибольшую значимость из факторов мотивации в организации имеют рабочие факторы, то есть мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации в ООО«Томир» является заработная плата.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ТОМИР»

3.1. Пути совершенствования мотивации персонала

Так на основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является:

- 1) Слабые социально-психологические методы стимулирования труда;
- 2) Неразвита система премирования.

Для выявленных проблем необходимо разработать рекомендации для их устранения.

Проблемы и пути решения представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1

Проблемы и пути решения

Проблемы	Пути решения
1) Слабые социально-психологические методы стимулирования труда	1) Разработать мероприятия для повышения социально-психологического климата
2) Не развита система премирования	2) Разработать систему премирования

На рисунке 3.1 представлена пирамида целеполагания в реализации проекта количественных показателей работы организации ООО «Томир».



Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания ООО «Томир»

На рисунке 3.1 представлена система целей проекта совершенствования стимулирования и мотивации персонала ООО «Томир».

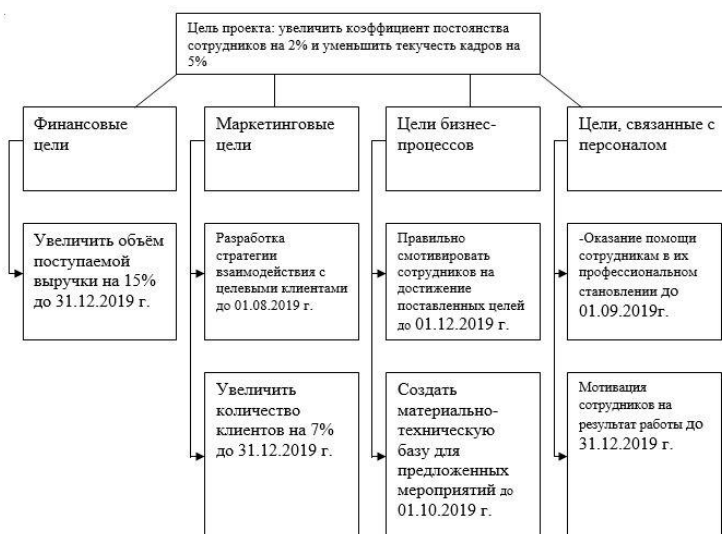


Рисунок 3.2 – Система целей проекта

Как видно из рисунка 3.2, цели проекта связаны со стратегическими решениями в области финансов, маркетинга, оптимизации бизнес–процессов и персонала и направлены на реализацию видения проекта совершенствования стимулирования и мотивации персонала ООО «Томир».

Рассмотрим предложенные пути решения выявленных проблем более подробно:

1) В ООО «Томир» для решения выявленной проблемы, такой как слабые социально-психологические методы стимулирования труда были предложены следующие мероприятия:

1. Проанализировать и снизить основные причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе. Данная деятельность позволит руководителю принять наиболее верное решение для нейтрализации конфликтной ситуации или её развороту в сторону конструктивного конфликта.

Так, в процессе деятельности ООО «Томир» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности

протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

За последние два года число конфликтов в ООО «Томир» возрастает на 12–13% ежегодно. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами – возросли на 8% в 2017 г. и на 22% в 2018 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению – 14% в 2017 г. и 6% в 2018 г. (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Количество конфликтов в ООО «Томир» в 2017–2018 гг.

1	Количество конфликтов			Темп прироста, %	
	2	3	4	5	6
Всего:	58	65	74	12,07	13,85
В т.ч. - между администрацией и работниками	14	16	17	14,29	6,25
- между отделами	37	40	49	8,11	22,5
- между работниками	7	9	8	28,57	-11,11

Число конфликтов среди работников незначительное – около восьми в год, и в 2018 г. сократилось на 11%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителям. Таким образом, снизив число конфликтов между начальниками отделов можно повлиять на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в ООО «Томир».

Избежать конфликтной ситуации полностью невозможно, т.к. многие ее источники вне власти руководителя, но ослабить ее воздействие можно и нужно, если квалифицированно осуществлять функции управления.

Управленческому персоналу в ООО «Томир» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов, которые приводят к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности

учреждения. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно использовать следующие группы методов:

1. Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

2. Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

3. Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Таким образом, создание в учреждении системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в компании, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

2. Проявлять сдержанность в критической оценке деятельности коллектива. Если недовольство вызывает работа конкретного члена коллектива, беседовать с ним лучше один на один, аргументируя свои претензии и предлагая пути решения. В этом случае у сотрудников не возникнет желания идти на открытый протест на глазах всего коллектива, что позволит избежать столкновения сторон.

3. Развивать и поддерживать планированием карьеры

Так, в ООО «Томир» можно разработать программу «Кадровый резерв», цели которой будут следующие:

- а) разработка планов индивидуального развития для сотрудника;
- б) создание карьерограмм;
- в) информирование сотрудников об открывающихся вакансиях (с информационных стендов в комиссариате);
- г) проведение внутреннего конкурса (с использованием процедур оценки, тестирования);
- д) составление рекомендаций по кадровым перемещениям, дополнительному обучению.

Планированием карьеры в ООО «Томир» могут заниматься инспектор по кадрам, сам сотрудник, его непосредственный руководитель. Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 3.3:

Таблица 3.3

Мероприятия по планированию карьеры в ООО «Томир»

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Инспектор по кадрам	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Этапы программы «Кадровый резерв»:

- Объявление внутреннего конкурса на открывшуюся вакансию.
- Формирование базы данных участников конкурса.
- Оценка кандидатов:
 - а) групповое собеседование с экспертами;
 - б) психологическое тестирование;
 - в) индивидуальное собеседование с заказчиками.
- Принятие решения по кандидатам на должности.
- Получение обратной связи каждым участником программы.

4. Оборудовать кабинет для психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня.

5. Для плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия. Мотивация персонала непосредственно связана с конечными результатами труда, его эффективностью.

Корпоративная культура – это система исповедуемых организацией ценностей, формирующих её индивидуальность. Она определит имидж и восприятие ООО «Томир» в глазах общества, стиль поведения его персонала – от рядовых сотрудников до руководителей.

Существуют следующие методы формирования и поддержания корпоративной культуры:

– Поведение руководителя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

– Обучение персонала. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и

разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

– Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

– Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

Взаимоотношения организации с гражданами и персоналом должны строиться на принципах честности, открытости, профессионализма и взаимного уважения. Именно открытость и качественное корпоративное управление влияют на формирование доверительных отношений между организациями и всеми заинтересованными сторонами, являются основой его эффективной деятельности.

Говоря о влиянии условий работы на трудовую мотивацию, следует иметь в виду, что это не только санитарно–гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Мотивирующее влияние условий работы определяется тем, насколько эти условия облегчают выполнение порученной работы и удовлетворяют потребность работников в безопасности и физическом и психологическом комфорте.

6. Повышать интенсивность в работе. Управление показательной работой коллектива. Регулярная оценка деятельности подразделения при встречах руководителя и его начальника.

7. Стимулировать через поощрение лучших, наказание худших, выдвижение знающих и переводы или увольнения некомпетентных.

Подкрепления поведения основаны на вознаграждениях трех видов: прямых экономических, косвенных экономических и не денежных. Обычно применяют сочетание вознаграждений, а также практику предоставления и лишения вознаграждений. Виды вознаграждений, которые можно использовать в качестве подкреплений, рассмотрены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Виды вознаграждений, применяемые в качестве подкреплений

Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые) вознаграждения - Сдельная оплата - Премии (за хорошую работу, трудовую активность, инновации, инициативу и т.д.) - Плата за отсутствие невыходов, отсутствие плохо выполненных заданий и т.д. - Плата за обучение	Распределение вознаграждений среди членов группы
Экономические (косвенные) вознаграждения - Льготное питание, бесплатный проезд, бесплатное пользование различными услугами (проживание в гостинице, телефон, пользование компьютером и множительной техникой и т.д.) - Различные доплаты (за стаж, приобретение литературы и т.д.) - Некоторые виды премий	Дополнительные групповые выплаты Групповые премии
Неденежные вознаграждения: - Предоставление заработанных отгулов - Гибкие рабочие графики - Изменение содержания труда - Оценка результативности - Предание широкой огласке результатов работы - Продвижение по службе - Поручение временного руководства работами - Вознаграждения престижного характера (предоставление отдельного помещения или кабинета, личного телефона или компьютера, право пользования служебным автомобилем и т.д.)	Повышение качества трудовой жизни Участие в принятии управленческих решений (партиципативность) Участие в распределении прибыли Возвышение по отношению к другим группам Поручение

Например, можно гарантировать работникам интересные вознаграждения при отличной работе и выполнении плана: билеты на развлекательные мероприятия, организованный отдых (выезд на турбазу, на горячие источники в г. Тюмень, в дом отдыха и др.), ценные подарки. Среди нематериальных стимулов могут быть благодарственные письма, присвоение корпоративных званий и категорий, дополнительный выходной день или гибкий график работы.

8. Правильно мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей и осуществлять доброжелательный контроль. Это позволит, с одной

стороны, сгладить острые углы и улучшить психологический климат в коллективе, с другой стороны – создать предпосылки для профессионального роста членов коллектива.

Представим обозначенные направления в виде необходимых умений и действий руководителя и объединим их в таблицу (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Составляющие деятельности руководителя по управлению социально–
психологическим климатом в коллективе

№ п/п	Необходимые умения, действия	От кого зависит	Комментарии, следствия
1	Четкое определение задач, поставленных перед людьми	Руководитель	Повышение чувства удовлетворения от работы
2	Детальное описание должностных обязанностей	Руководитель	Повышение чувства удовлетворения от работы
3	Умение разбить задачи на более мелкие (ежедневные, еженедельные...)	Заместители руководителя, руководители структурных подразделений	Повышение чувства удовлетворения от работы
4	Реалистичная оценка своих возможностей в помощи	Руководитель, приглашённый психолог	Критичное отношение к себе и своим возможностям позволит работникам избежать эмоциональных и физических перегрузок. Надо понимать, что все знать невозможно, и нет проблемы в том, чтобы ответить «не знаю»
5	Проведения собраний коллектива	Руководитель	-обмен опытом преодоления неприятных ситуаций/ снятия стресса - возможность спросить совета - корректировка плана дальнейших действий, конкретизация целей и задач - выявление потребностей целевой группы для оказания наиболее эффективной помощи, приносящей удовлетворение сотрудникам - проведение тренингов по релаксации, планированию - оценка собственных нужд

6	Умение пользоваться свободным временем, отдыхать	Руководитель, руководители структурных подразделений	Необходимо правильно планировать отдых сотрудников, своевременно предоставлять отпуск в полном объёме, не устраивать «авралов» в выходные и праздничные дни, не задерживать сотрудников после работы.
7	Преодоление конфликтов внутри коллектива	Руководитель, заместители, сами работники	Необходимо решать конфликт по мере возникновения наиболее эффективным способом, нужно постараться не заострять конфликт, стараться достичь взаимопонимания, выслушивать обе стороны и принимать объективное решение вне зависимости от симпатий и антипатий
8	Постоянное повышение квалификации	Руководитель, заместители руководителя, специалист по кадрам	Выявление потребностей целевой группы для оказания наиболее эффективной помощи, приносящей удовлетворение сотрудникам, приобретение новых знаний
9	Умение справляться со стрессом, повышение стрессоустойчивости	Руководитель, приглашённый специалист - психолог или тренер	Умение справляться с ежедневным стрессом позволяет сотрудникам и самому руководителю испытывать удовлетворение от работы, поддерживать хорошее расположение духа, что влечёт за собой нормализацию межличностных отношений и снижение уровня конфликтности
10	Использование механизмов социальной поддержки	Руководитель	- группы взаимопомощи - собрания
11	Понимание социально-психологических аспектов взаимоотношений внутри коллектива и с клиентами	Руководитель, заместители руководителя	- диагностика существующих взаимоотношений; - развитие коммуникативных навыков - понимание механизмов консультирования - развитие навыков эмпатии - работа с границами уровня общения и уровня допуска в личное пространство

Таким образом, концепция качества трудовой жизни в ООО «Томир» должна быть направлена на оптимизацию психологического климата в организации, условий труда и отдыха работников.

2) Для совершенствования системы премирования необходимо разработать следующие мероприятия:

– Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого работника, его опыта и квалификации;

– Заработок работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;

– Организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности работников, воспроизводству рабочей силы с учетом возможных инфляционных процессов.

Этим требованиям наиболее отвечает система оплаты труда, в основе которой лежит единая тарифная сетка оплаты труда сотрудников.

Единая тарифная сетка (ЕТС) представляет собой шкалу тарификации оплаты труда, начиная с работников низшего уровня квалификации, выполняющих простые работы, и заканчивая высококвалифицированными специалистами и руководителями.

А такие факторы как: опасные и тяжелые условия труда, региональные особенности, количественные и качественные результаты индивидуального и коллективного труда – будут учитываться с помощью надбавок, доплат, премий вознаграждений.

Учитывая финансовые возможности предприятия, минимальную тарифную ставку можно установить на уровне – 7000 руб. или 24,5%. В дальнейшем, возможно увеличение доли до 30%.

А также необходимо провести повышение уровня взаимосвязи между результатами труда и его оплатой.

В таблице 3.6 отражен размер премиальной ставки для сотрудников.

Таблица 3.6

Размер премиальной ставки для сотрудников в зависимости от процента
продажи продукции

Процент сдачи продукции с первого предъявления (норматив 97%)	Размер премии в % к тарифной части за выполнение месячного плана (%) (норматив - 95%)				
	110-101%	100-95%	94-90%	89-85%	85%>
100 – 97%	37%	30%	33%	27%	17%
96 – 94 %	35%	33%	31%	24%	13%
93 – 91 %	31%	29%	26%	17%	5%
90%>	0	0	0	0	0

На рисунке 3.3 изображена зависимость премии от выполнения плана:

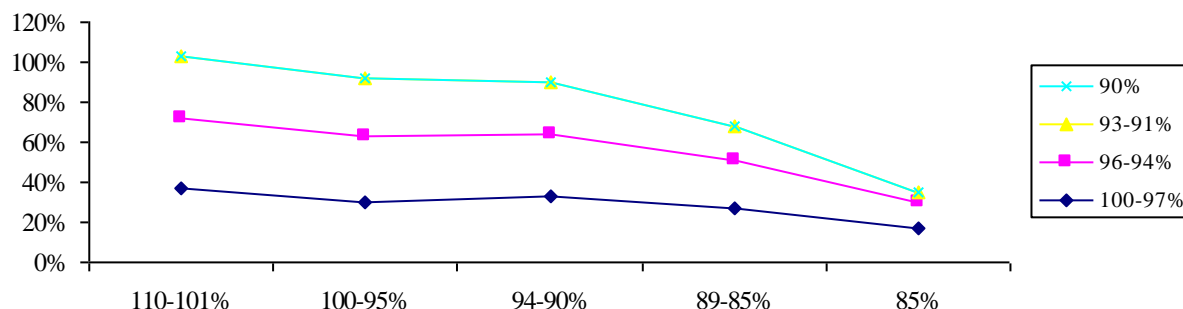


Рисунок 3.3 – Зависимость уровня текущей премии от процента продажи продукции

Таким образом, получение премии в полном объеме (30% от тарифной части), возможно, только при выполнении нормативных показателей по выполнению плана продаж.

Сотрудников условиями выплаты ежемесячной текущей премии являются выполнение плана по продаже продукции.

Доли премирования по результатам работы предприятия в целом и в соответствии с личным вкладом работников показаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Доли премирования по категориям работников

Категории Работников	Доля премирования по результатам работы предприятия в целом		Доля премирования в соответствии с личным вкладом работника	
	Критерии	%	Критерии	%
1	2	3	4	5
Административно – управленческий персонал	Увеличение объема реализации	10	Исполнение работ по срокам	Уровень «0»-0%; Уровень «норма»-20%; «Высший» уровень-40%.
	Соответствие регламенту планирования	10		
	Улучшение финансового состояния	10		
	Новые сегменты рынка	10		

	Улучшение качества работы с клиентами	10	Качество выполненных работ	
	Увеличение каналов сбыта	10	Дисциплина	
	Новые поставщики с низкими затратами и высоким качеством	10		
Основные работники	Увеличение объема продаж	7	Исполнение работ по срокам Качество выполненных работ	Уровень «0»-0%; Уровень «норма»-20%; «Высший» уровень-40%.
	Снижение себестоимости	8	Дисциплина	
	Соответствие регламенту планирования	7		
Вспомогательные работники	Снижение простоев	10	Качество выполненных работ	Уровень «0»-0%; Уровень «норма»-20%.

3.2. Затраты на совершенствование системы премирования

В таблице 3.8 представлены суммы и обоснование затрат, необходимых для реализации меры.

Как видно из данных, представленных в таблице 3.8, реализация мер для новой системы премирования потребует от организации затрат в размере 5700,7 тыс. рублей в первый год.

Таблица 3.8

Определение затрат, связанных с реализацией мер по совершенствованию системы премирования, тыс. руб.

Направления затрат	Сумма затрат	Пояснение
Расходы по выплате вознаграждения	5700,7	Вознаграждение в размере 30% при выполнении нормативных показателей по выполнению плана продаж услуг (13074,1 тыс. рублей)
Итого:	5700,7	

Представим организационный план проекта в целях определения последовательности реализации разработанных мероприятий в виде диаграммы Ганта (таблица 3.9).

Таблица 3.9

Этапы работы	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
	01.07.19– 28.07.19	01.08.19– 14.08.19	16.09.19– 31.09.19	01.10.19– 30.10.19	01.11.19– 30.11.19	1.12.19– 30.12.19	1.01.20– 30.01.20	31.02.20
Детальная проработка проекта								
Исследование рынка								
Составление программы по повышению социально-психологического климата								
Разработать программу «Кадровый резерв»								
Оборудовать кабинет для психологической разгрузки								
Провести работу по развитию корпоративной культуры								
Разработать новую систему премирования								
Провести повышение уровня взаимосвязи между результатами труда								

Диаграмма Ганта

Итак, разработка, реализация и внедрение проекта займет 8 месяцев.

Подводя итог, рассчитываем детальный фонд оплаты труда предприятия на 2018 год и сравним его с исходным вариантом расчёта.

Ожидается что разработанные мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в ООО «Томир» увеличат коэффициент постоянства сотрудников и уменьшат текучесть кадров.

В ходе разработанных мероприятий необходимо провести анализ основных кадровых показателей в динамике. Так анализ движения рабочей силы ООО «Томир» до и после разработанных мероприятий приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Анализ движения рабочей силы ООО «Томир»

Показатели	Периоды	
	До мероприятия	После мероприятия
1. Состояло работников на начало периода, чел.	149	160
2. Принято всего, чел.	24	35
в том числе		
а)переведено из других организаций;	10	5
б)принято предприятием самостоятельно;	10	30
в)прочие	4	-
3. Выбыло всего, чел.	12	2
в том числе		
а)переведено на другие предприятия;	3	-
б)по собственному желанию;	8	2
в)за прогулы;	1	-
г)прочие причины		
4. Состояло работников на конец периода, чел.	161	193
5. Среднесписочная численность, чел.	159	190
6. Коэффициент оборота по приему, %.	15,09	18,4
7. Коэффициент оборота по увольнению, %	7,54	1,05
8. Коэффициент текучести, %	5,7	1,05
9. Коэффициент постоянства персонала, %	96	98

Рассчитаем базовые кадровые показатели.

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{ср}} * 100, \quad (1)$$

где $Ч_{п}$ - численность принятых работников, чел.

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников, чел.

Так, $K_{оп\ до} = 24/159 * 100 = 15,09\%$

$K_{оп\ после} = 35/190 * 100 = 18,4\%$

Так, до разработанных мероприятий коэффициент оборота по приему составил 15,09%, а после разработанных мероприятий – уже 18,4. Коэффициент характеризует соотношение числа принятых работников и среднесписочной численности работников на предприятии.

Коэффициент оборота по увольнению:

$$K_{оу} = Ч_{у} / Ч_{ср} * 100, \quad (2)$$

где $Ч_{у}$ - число уволенных работников, чел.

Так, $K_{оу\ до} = 12/159 * 100 = 7,54\%$

$K_{оу\ после} = 2/190 * 100 = 1,05\%$

До разработанных мероприятий коэффициент оборота по увольнению составил 5,7%, а после разработанных мероприятий он снизился до 1,05%. Этот коэффициент характеризует соотношение числа уволенных работников и среднесписочной численности работников на предприятии. Рассмотрев эти два коэффициента и динамику их изменения можно сделать вывод об увеличении притока работников на предприятие и снижении оттока работников. Подобное изменение объясняется проведением соответствующей политики на предприятии.

Коэффициент текучести рабочих кадров:

$$K_{тек} = Ч_{в} / Ч_{ср} * 100, \quad (3)$$

где $Ч_{в}$ – численность выбывших по собственному желанию, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.

Так, $K_{тек\ до} = 9/159 * 100 = 5,7\%$

$K_{тек\ после} = 2/190 * 100 = 1,05\%$

Таким образом, коэффициент текучести, характеризующий соотношение числа работников, выбывших по собственному желанию, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и среднесписочного числа работников,

до разработанных мероприятий равнялся 5,7%, а после разработанных мероприятий упал до 1,05%.

Коэффициент постоянства персонала:

$$K_{п} = K_{р(год)} / Ч_{ср} * 100, \quad (4)$$

где $K_{р(год)}$ – количество работников, проработавших весь год

Так, $K_{п_{до}} = 161/159 * 100 = 96\%$

$K_{п_{после}} = 193/190 * 100 = 98\%$

Коэффициент постоянства персонала ООО «Томир», который рассматривает отношение работников, проработавших весь год, и среднесписочного числа работников на предприятии увеличился с 96% до разработанных мероприятий и до 98% после разработанных мероприятий.

Таким образом, разработанные мероприятия увеличат коэффициент постоянства сотрудников и уменьшат текучесть кадров в ООО «Томир».

2) В результате корректировки системы оплаты труда произошло перераспределение средств на оплату труда в составе себестоимости, в пользу увеличения тарифной части на 4820,0 руб. При этом, средства на оплату труда, рассчитанные по подробной методике отличаются от величин, полученных методом уровневых нормативов на очень незначительную сумму (менее 0,1%).

Наглядно изменение структуры оплаты труда демонстрирует рисунок 3.4.

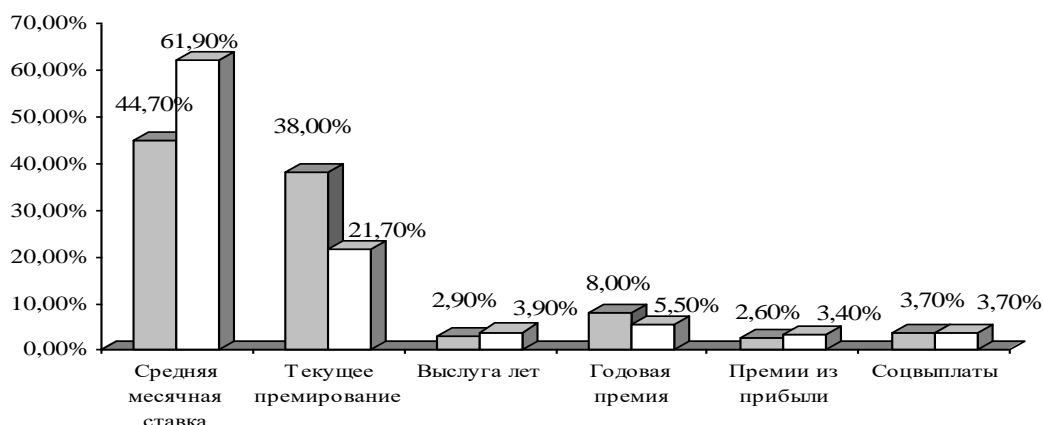


Рисунок 3.4 – Структура оплаты труда в действующей системе формирования средств до и после мероприятия в ООО «Томир»

При выполнении всех поставленных задач средняя заработная плата и доход на работника в целом по предприятию вырастут на 10%. И установлена чёткая взаимосвязь производственно-экономических и трудовых показателей. Обращает на себя внимание резкий рост выплат персоналу из прибыли. При условии распределения фонда поощрения между сотрудниками пропорционально их вкладу в продажи, мотивация персонала будет ещё более высокой.

В то же время, введение новой системы оплаты труда не будет серьёзным «ударом» для финансово-экономического состояния ООО «Томир». Даже при условии отсутствия сокращения персонала затраты на оплату труда выросли бы только на 5%. В данном же случае, при проведении всех оптимизационных мероприятий средства на оплату труда снижаются на 10% по сравнению с действующей системой оплаты труда.

В таблице 3.11 представлены результаты расчётов параметров окупаемости проекта для ООО «Томир».

Таблица 3.11

Определение параметров окупаемости проекта ООО «Томир», тыс. руб.

Период	Доход	Затраты	Коэф-фици-ент	Дисконт. Доход	Дисконт. Затраты	ЧДД	ЧТС
июль 2019 г.	0	0,0	296,5	1,000	0	296,5	-296,5
август 2019 г.	1	0,0	170,0	0,961	0	163,4	-163,4
сентябрь 2019 г.	2	0,0	5843,8	0,830	0	4850,3	-4850,3
октябрь 2019 г.	3	3810,4	156,5	0,743	2831,1	116,3	2714,9
ноябрь 2019г.	4	3810,4	156,5	0,638	2431,1	99,9	2331,2
декабрь 2019 г.	5	3810,4	156,5	0,576	2194,8	0	2194,8
январь 2019 г.	6	3810,4	156,5	0,440	1676,6	0	1676,6
февраль 2020 г.	7	3810,4	156,5	0,380	1448,0	0	1448,0
март 2020 г.	8	3810,4	156,5	0,250	952,6	0	952,6
апрель 2020 г.	9	3810,4	156,5	0,176	670,6	0	670,6
май 2020 г.	10	3810,4	156,5	0,091	346,7	0	346,7
июнь 2020 г.	11	3810,4	156,5	0,080	304,8	0	304,8
ИТОГО:		34293,8	7719,0	-	12856,4	5526,4	7330,0

Как видно из данных таблицы 3.11, реализация проекта выгодна ООО «Томир», поскольку затраты на его реализацию покрываются экономическими выгодами, что проявляется в приросте чистой прибыли по итогам

функционирования компании. Начатый реализовываться с июля 2019 года проект, с декабря 2019 года экономически оправдывает себя и начнет генерировать положительный поток доходов (рисунок 3.5).

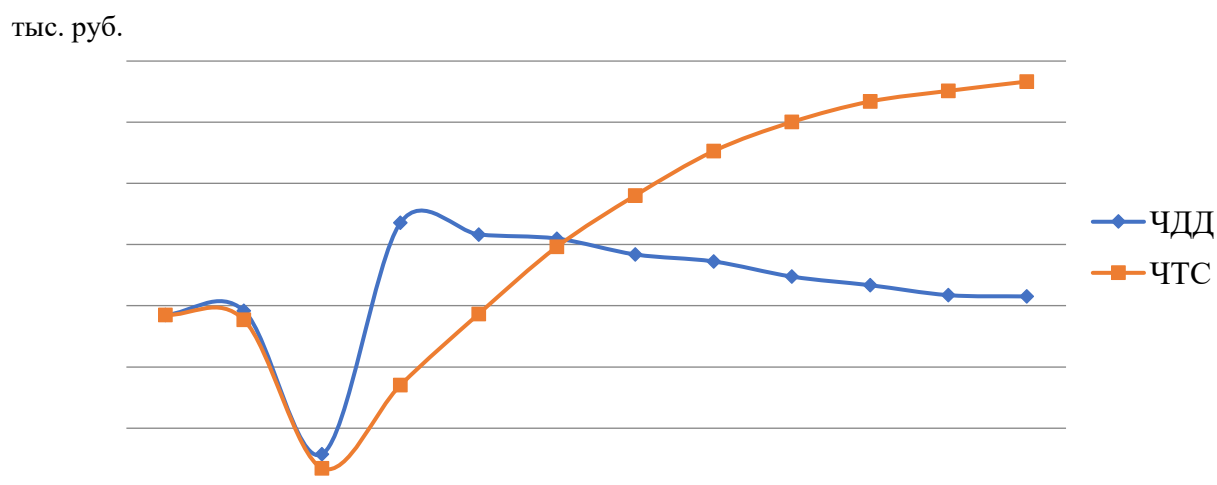


Рисунок 3.5 – Динамика ЧДД и ЧТС проекта ООО «Томир»

Срок окупаемости проекта составляет 5 месяцев 2 дня. За год реализации проект сгенерирует дополнительный доход в размере 7330,0 тыс. рублей. Общая доходность проекта оценивается на уровне 132,6%.

Таким образом, реализация проекта количественных показателей работы организации для ООО «Томир» является экономически целесообразной. Учитывая общий экономический эффект проект рекомендуется к внедрению.

Выводы по третьей главе

На основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является:

- 1) Слабые социально-психологические методы стимулирования труда
- 2) Неразвита система премирования;

В ООО «Томир» для решения выявленной проблемы, такой как слабые социально-психологические методы стимулирования труда были предложены следующие мероприятия:

1. Проанализировать и снизить основные причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

2. Проявлять сдержанность в критической оценке деятельности коллектива.

3. Развивать и поддерживать планированием карьеры напряжения после рабочего дня.

5. Для плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия.

Ожидается что разработанные мероприятия по совершенствованию социально–психологического климата в ООО «Томир» увеличат коэффициент постоянства сотрудников и уменьшат текучесть кадров.

6. Повышать интенсивность в работе. Управление показательной работой коллектива. Регулярная оценка деятельности подразделения при встречах руководителя и его начальника.

7. Стимулировать через поощрение лучших, наказание худших, выдвижение знающих и переводы или увольнения некомпетентных.

8. Правильно мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей и осуществлять доброжелательный контроль.

Для совершенствования системы премирования было предложено разработать следующие мероприятия:

– Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого работника, его опыта и квалификации;

– Заработок работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;

– Организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности работников, воспроизводству рабочей силы с учетом возможных инфляционных процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе проведенного исследования мы пришли к следующему заключению.

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теория ERG Альдерфера, Теория приобретенных потребностей МакКлелланда, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала.

В практике системы управления мотивацией труда носит комплексный характер, отражающий, как индивидуальные особенности работника, так и специфику производственной ситуации. Реакция разных сотрудников на управленческие решения может значительно отличаться.

Для создания в организации эффективной системы стимулирования труда персонала требуется тщательно проанализировать наличную ситуацию. Основная цель этого анализа – понять, в каком состоянии находится организация.

Во второй главе дипломной работы рассмотрено ООО «Томир».

Чтобы учесть возможное влияние различных факторов внешнего окружения был использован STEP–анализ, по результатам которого был сделан вывод о том, что развитие ООО «Томир» зависит от экономических факторов, это обусловлено деятельностью предприятия, но не малое влияние оказывает политические и социальные факторы.

Представив матрицу И. Ансоффа, было выявлено, что наиболее предпочтительным вариантом развития рынка/услуги для ООО «Томир» является направление новые услуги – старый рынок. Но данная стратегия не должна предполагать полную замену ассортимента услуг, так как это может повлечь

потерю постоянных клиентов. Данная стратегия должна быть направлена на развитие уже предоставляемых услуг, на введение новых высококачественных услуг.

В результате из анализа матрицы видно, что действующая на предприятии повременно-премиальная система оплаты труда на основе тарифных условий является неэффективной и не отвечающей современным условиям деятельности предприятия, также именно данная система оплаты труда – основная причина высокой текучести кадров. Проблема в повышении цен на услуги, отсутствии скидок говорит о слабой инновации товара. Проблема адаптации нового сотрудника в конечном итоге перерастает в проблему на уровне самой организации.

Система стимулирования работников ООО «Томир» включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение.

Наибольшую долю в структуре фонда материального стимулирования занимают отчисления на регулярные выплаты стимулирующего характера: премии, оплата за перевыполнение работы и т.д.

Посредством бесед с персоналом, была составлена структура комплексной системы мотивации труда в ООО «Томир» так наибольшую значимость из факторов мотивации в организации имеют рабочие факторы, то есть мероприятия, направленные на изменение условий выполнения задания. Наименьшую значимость имеет фактор участия работников в распределении результатов.

Наиболее значимым экономическим методом мотивации в ООО«Томир»является заработная плата.

К социальной мотивации можно отнести следующие мероприятия, проводимые в ООО«Томир»:

1. Повышение квалификации сотрудников предприятия, их обучение производится за счет компании;
2. Оказание помощи женщинам–работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей.

Так на основе проведенного анализа было выявлено, что причиной основных проблем предприятия является:

1) Слабые социально–психологические методы стимулирования труда,

Предлагается:

1. Проанализировать и снизить основные причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

2. Проявлять сдержанность в критической оценке деятельности коллектива.

3. Развивать и поддерживать планированием карьеры

4. Оборудовать кабинет для психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня.

5. Для плодотворной и эффективной работы сотрудников рекомендуется ежегодно проводить работу по развитию корпоративной культуры, так как она направлена на воспитание у каждого сотрудника осознанной личной ответственности за общий результат деятельности предприятия.

6. Повышать интенсивность в работе. Управление показательной работой коллектива. Регулярная оценка деятельности подразделения при встречах руководителя и его начальника.

7. Стимулировать через поощрение лучших, наказание худших, выдвижение знающих и переводы или увольнения некомпетентных.

Ожидается что разработанные мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в ООО «Томир» увеличат коэффициент постоянства сотрудников и уменьшат текучесть кадров.

2) Неразвита система премирования;

Для совершенствования системы премирования необходимо разработать следующие мероприятия:

– Размер оплаты труда должен зависеть от трудового вклада и результатов работы каждого работника, его опыта и квалификации;

– Заработок работника должен определяться конечными результатами работы всего трудового коллектива;

– Организация оплаты труда должна способствовать обеспечению социальной защищенности работников, воспроизводству рабочей силы с учетом возможных инфляционных процессов.

В результате корректировки системы оплаты труда произошло перераспределение средств на оплату труда в составе себестоимости, в пользу увеличения тарифной части на 4820,0 руб. При этом, средства на оплату труда, рассчитанные по подробной методике отличаются от величин, полученных методом уровневых нормативов на очень незначительную сумму (менее 0,1%).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ(ред. от 01.04.2019).
2. "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ(ред. от 01.04.2019).
3. Федеральный закон от 29.12.2006 N 255-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
"Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством".
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ(ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)
5. Аврамова, Е. Корпоративная социальная ответственность как управленческая прибыль компании // Мотивация и оплата труда / Аврамова, Е. 2014. №4. С.8-11
6. Белова, Я. Преимущества использования тарифных ставок перед окладами в условиях сменного графика работы // Мотивация и оплата труда / Белова, Я. 2014. 32. С.10-14
7. Ветлужских, Е. Новый подход к управлению и вознаграждению // Мотивация и оплата труда / Ветлужских, Е. 2014. №4. С.23-25
8. Ветлужских, Е. Что способствует повышению эффективности новой системы стимулирования и оплаты труда? // Мотивация и оплата труда / Ветлужских, Е. 2013. №4. С.34-36
9. Виноградова, А. Работа должна приносить удовольствие! Кому, для чего и когда нужно измерять индекс удовлетворенности работой в организации // Мотивация и оплата труда / Виноградова, А. 2011. №4. С.5-7
10. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / Гаудж, П. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013. 272 с.
11. Дипроуз, Д. Мотивация / Дипроуз, Д. – М.: Эксмо, 2013. 256 с.
12. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности / Егоршин, А.П. – М.: Инфра-М, 2013. 464 с.

13. Жданкин, Н. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании // Мотивация и оплата труда / Жданкин, Н. 2011. №4. С.41-44
14. Иванова, С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / Иванова, С.В. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. 288 с.
15. Котляров, И. Новые элементы в системе мотивации офисных сотрудников // Человек и труд / Котляров, И. 2011. №2. С.28-31
16. Крот, М. Менеджер как мотиватор. Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров / Крот, М. – М.: Эксмо, 2013. 400 с.
17. Лазарев, С. Карьерная мотивация молодых специалистов // Мотивация и оплата труда / Лазарев, С. 2014. №2. С.12-13
18. Лазарев, С. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда / Лазарев, С. 2013. №3. С.11-15
19. Лейкина, Я. Рецепт гармонии и успеха в работе с персоналом // Управление развитием персонала / Лейкина, Я. 2011. №4. С.5-7
20. Лучшева, И. Мотивация персонала в условиях кризиса // Мотивация и оплата труда / Лучшева, И. 2014. №3. С.17-20
21. Лящецкий, А. Система организации труда и его оплаты требует обновления // Человек и труд / Лящецкий, А. 2011. №1. С.60
22. Максвелл, Дж. Мотивация решает все / Максвелл, Дж. – Минск: Попурри, 2014. 160 с.
23. Михайлова, Л. Мотивация на успех и мотивация успехом // Мотивация и оплата труда / Михайлова, Л. 2013. №1. С.26-28
24. Набоко, С. Формирование системы вознаграждения с ориентацией на конечный результат // Человек и труд / Набоко, С. 2014. №11. С.29-32
25. Новичкова, Н. Опыт мотивации работников в аспекте организационной культуры российских компаний // Мотивация и оплата труда / Новичкова, Н. 2013. №2. С.5-11
26. Озерникова, Т. Мотивационная роль оценки персонала // Мотивация и

оплата труда / Озерникова, Т. 2013. №4. С.9-12

27. Панасенко, Е. Мотивация персонала. Ошибки и заблуждения // Мотивация и оплата труда / Панасенко, Е. 2011. №1. С.3-6

28. Папанова, Н.Е. Мотивация как стиль жизни // Кадры предприятия / Папанова, Н.Е. 2011. №2. С.8-12

29. Пономаренко, Е. Ситуативная модель организационного поведения персонала // Человек и труд / Пономаренко, Е. 2011. №11. С.58-61

30. Рачкова, С. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда / Рачкова, С. 2011. №1. С.23-25

31. Ричи, Ш. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации / Ричи, Ш. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 399 с.

32. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Самоукина, Н. – М.: Вершина, 2013. 224 с.

33. Самоукина, Н. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса // Мотивация и оплата труда / Самоукина, Н. 2014. №1. С.10-12

34. Селин, И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда // Человек и труд / Селин, И. 2011. №9. С.24-28

35. Семенихина, Е. Мотивация рекрутеров // Мотивация и оплата труда / Семенихина, Е. 2014. №2. С.8-10

36. Смирнова, В.В. Секреты мотивации продавцов / Смирнова, В.В. – СПб.: Питер, 2014. 320 с.

37. Тибилова, Т. Выявление и оценка мотиваторов при подборе персонала. Проективное интервью как инструмент оценки мотивации // Мотивация и оплата труда / Тибилова, Т. 2011. №3. С.25-28

38. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Токарева, Е.А. – СПб: Наука, 2013. 542 с.

39. Шапиро, С.А. Мотивация / Шапиро, С.А. – М.: Гросс-Медиа, Росбух, 2013. 224 с.

40. Шлянчак, Д. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда / Шлянчак, Д. 2011. №1. С. 32-34
41. Шлянчак, Д. Мотивация торгового персонала — от общего к частному // Мотивация и оплата труда / Шлянчак, Д. 2013. №4. С.12-16
42. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Яковлева, Т.Г. – СПб: Питер, 2014. 240 с.
43. Быков, В. Материальные и нематериальные факторы стимулирования труда: опыт и проблемы (на примере нефтегазовой отрасли) // Человек и труд / В. Быков, И. Сергеева 2011. №9. С.15-18
44. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа / А.В. Варенов, С.Д. Исаев – СПб: Речь, 2014. 160 с.
45. Гостяева И. Повышение мотивации к труду на основе управления трудовым поведением работников // Человек и труд / И. Гостяева, Г. Вукович 2014. №12. С.62-65
46. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер – Харьков: Изд-во ХГЦ, 2013. 168 с.
47. Нельсон, Б. 1001 способ признания и вознаграждения / Б. Нельсон, Д. Спицер – М.: ООО ИД Вильямс, 2013. 448 с.
48. Пермяков, М. Управление персоналом: влияние коллективных ценностей на функции мотивации и воспитания // Человек и труд / М. Пермяков, А. Пермякова 2011. №10. С.48-52
49. Прохорова, М.В. Эффективная система оплаты / М.В. Прохорова, Ю. И.Кондратьева – М.: Омега-Л, 2013. 180 с.
50. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М, 2014. 524 с.