



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

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

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление организационной эффективностью предприятия

**Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент**

Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

65,92 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«10» 09 2024 г.

Зав. кафедрой Э,УиП:

Д.Н. Корнеев

Выполнила:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1

Лоскутов Владислав Олегович

Научный руководитель:

Плужникова Ирина Ивановна,

кандидат технических наук, доцент

Челябинск,
2024

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы управления организационной эффективностью на предприятии	8
1.1 История становления и развития теоретических представлений о системе управления эффективностью организации	8
1.2 Сущностные характеристики процесса управления организационной эффективностью предприятия.....	12
1.3 Методические подходы к анализу и оценке эффективности деятельности организации	19
Выводы по первой главе	27
Глава 2. Анализ эффективности системы управления организацией на примере ООО «ТРУБАСЭЙЛ»	29
2.1 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ТРУБАСЭЙЛ»	29
2.2. Анализ действующей системы организационного управления ООО «ТРУБАСЭЙЛ».....	38
2.3. Пути совершенствования организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ».....	45
Выводы по главе 2	61
Заключение	61
Список используемой литературы.....	69
Приложение	74

Введение

Актуальность. Организация – это сложная многоаспектная смысловая категория, значение которой определяется в зависимости от целей и задач, поставленных перед совместно функционирующей группой людей. Наличие управления как неотъемлемого элемента деятельности современной организации не зависит от природы организации. Общая структура и характер процесса управления будут одинаковы для благотворительного общества и для полиции, для медицинских учреждений и для армии, для государственного социалистического предприятия и частной компании.

Многообразие и разнородность факторов, влияющих на деятельность предприятий, перманентность изменений, неопределенность деловой среды и условий конкурентной борьбы наряду с высокими темпами научно-технического прогресса требуют поиска новых результативных инструментов повышения эффективности, укрепления уровня конкурентоспособности и обеспечения устойчивого социально-экономического развития деятельности предприятия.

Актуальность выбранной тематики для исследования в области менеджмента и управления человеческими ресурсами обуславливается следующими обстоятельствами:

1. Рост экономического потенциала России не представляется возможным без приоритетного развития современных наукоемких отраслей, являющихся основной движущей силой экономического роста. Достижение и сохранение высокого уровня конкурентоспособности наукоемкой продукции имеет стратегическое значение, как для отдельных предприятий, так и для экономики страны в целом, и может быть обеспечено только при высоком уровне эффективности управления.

2. Проблема эффективности на одном из первых мест в экономической теории и практике долгое время. Особенно актуальна она на современном этапе развития экономики в связи с повышением дефицита природных

ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса, усилением рисков.

3. Повышение эффективности деятельности организации является ключевой задачей руководства предприятия. Эффективность может выражать результативность функционирования средств труда, предметов труда и человеческих ресурсов в рамках всего предприятия в целом и в отдельных его бизнес-процессах. Основная цель предприятия – максимизация прибыли от деятельности связана с получением достаточного уровня эффективности и необходимого размера прибыли.

4. Устойчивое функционирование организации выражается в его способности приносить определенный объем дохода и давать экономическую эффективность. Эффективность оказывает влияние на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.

Повышение эффективности деятельности организации в современных условиях возможно только при увеличении отдачи от сотрудников, что требует от менеджеров по персоналу все большего внимания. Важную роль в связи с этим играет целостная система мотивации работников организации. Менеджеры по персоналу нуждаются в четких инструментах при реализации такого воздействия.

Сознательное использование различных вариантов научных или практически обоснованных теорий мотивации, инструментов оценки или других аналогичных концепций повышает эффективность организационной деятельности по управлению персоналом.

Проблемы организационных изменений могут быть решены в рамках совершенствования систем управления строительными комплексами и входящими в их состав бизнес-единицами. При этом центральными в преобразовании систем управления являются вопросы о социально-экономической сущности эффективности строительной компании; об источниках экономического эффекта, продуцируемого строительной

компанией (масштаб производства, синергия, локализация и специализация, интеграция и комплексность); о методах оценки эффективности на различных этапах планирования и управления, а также о способах и методах управления организационной эффективностью.

Понятие эффективности может быть заключено в прошлом (в форме достижения), в настоящем (текущее состояние) и будущем - как мера ожидания. Причем если речь идет об оценке эффективности в настоящем и тем более в будущем периодах, оценка эффективности базируется скорее на предположениях, чем на прямом измерении и наблюдении. Это обусловлено фактором неопределенности, воздействующим на эффективность как экономическую категорию, формирующуюся в динамичной среде, а также отсутствием «идеальной» модели в оценке эффективности.

Оценочная система организационной эффективности в этих условиях нуждается в формировании сбалансированной совокупности показателей, комбинирование которых позволит осуществлять общую оценку эффективности. Создание такой системы - важная управленческая задача, механизмы решения которой могут быть найдены только в рамках самостоятельной подсистемы в системе управления строительной компанией - управления организационной эффективностью. Указанные обстоятельства обуславливают актуальность темы диссертационного исследования. Все выше изложенное свидетельствует об **актуальности** темы выпускной квалификационной работы.

Цель работы – на основе теоретических аспектов теории организации разработать практические мероприятия, направленные на повышение организационной эффективности управления в ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

Объект исследования – организационная эффективность управления в ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

Предмет исследования – практические мероприятия по повышению организационной эффективности управления в ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

Исходя из поставленной цели, данная работа должна решить следующие **задачи**:

1. проанализировать сложившиеся теоретические и практические подходы к построению системы организационной эффективности на предприятии;
2. рассмотреть сущность и принципы организационной эффективности предприятия;
3. проанализировать существующую систему управления организацией на примере ООО «ТРУБАСЭЙЛ»;
4. разработать практические мероприятия, направленные на повышение организационной эффективности в ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

При написании работы широко использовались работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления организационной эффективностью, материалы конкретного предприятия. Наибольший вклад в исследование рассматриваемой тематики внесли работы С. И. Абрамова, А. Н. Асаула, М. К. Беляева, В. В. Бузырева, Х. М. Гумбы, А. И. Вахмистрова, А. А. Горбунова, С. А. Ершовой, В. А. Заренкова, А. В. Карасева, Л. М. Каплана, А. Н. Ларионова, Ю. П. Панибратова, А. М. Платонова, А. С. Роботова, В. М. Серова, Е. Б. Смирнова, Н. М. Чикишевой, В. А. Яковлева.

Основными **методами** исследования стали – системный подход, метод обобщения, анализ и синтез, экспертно-аналитический, нормативный и статистические методы; основополагающие экономические законы и фундаментальные труды классиков экономических теорий; методические разработки и публикации по исследуемой проблеме.

Практическая значимость исследования состоит в разработанных практических мероприятиях по повышению эффективности управления в ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

База исследования: ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

Место нахождения учреждения (юридический адрес): Общество с ограниченной ответственностью «ТРУБАСЭЙЛ»

г. Челябинск, ул. Нахимова, д. 20П, офис 43

Структура исследования: исследование состоит из введения, теоретической и практической части, двух глав, заключения, списка литературы, глоссария и приложения.

В первой главе рассматриваем теоретические аспекты эффективного управления организацией. А именно: становление и развитие представлений о системе эффективного управления предприятием, принципы и методы построения данной системы, а также существующие методические подходы к анализу и оценке эффективности деятельности организации .

Во второй главе описывается непосредственное проведение исследовательской работы.

Нами представлены результаты анализа организационно-экономической характеристики показателей деятельности ООО «ТРУБАСЭЙЛ». Проведен анализ эффективности системы управления организацией и предложены практические мероприятия по ее повышению.

Глава 1. Теоретические основы управления организационной эффективностью на предприятии

1.1 История становления и развития теоретических представлений о системе управления эффективностью организации

Первая мировая война ускорила изменение в развитии управления персоналом, при этом количество женщин на предприятиях увеличилось, таким образом, необходимо было заполнить пробелы, оставленные мужчинами. В свою очередь это означало достижение соглашения с профсоюзами, на работу стали принимать неквалифицированных женщин.

В 1920-х годах должность с названием «менеджер по занятости» появилась на свет в машиностроении и других отраслях промышленности, где были крупные заводы.

В 1930-е годы крупные корпорации в этих новых секторах осознали, что улучшение вознаграждения работникам является эффективным способом набора, удержания и мотивации сотрудников [13, с.45].

Вторая мировая война увеличила производство в сфере вооружения.

К 1945 году управление занятостью и благосостоянием работы были интегрированы под общим термином «управление персоналом». Опыт войны показал, что объемы производства могут быть подвержены влиянию политики в области занятости.

В 1960-х и 70-х годах наука о занятости начала значительно развиваться. Одновременно стали улучшаться методы кадровой политики, разработанные с использованием теории из области социальных наук о мотивации и организационном поведении. Широко стал распространен метод отбора путем тестирования и расширилась подготовка управленческих кадров.

Приблизительно в середине 80-х возник термин «управление человеческими ресурсами». Сегодня профессия управляющего включает в себя ряд специализированных дисциплин, в том числе вознаграждения

(включая компенсацию, льготы, пенсии), обеспечение ресурсами, поддержка трудовых отношений, развитие организации, и обучение персонала [11, с.18].

На основе исследования трудов отечественных и зарубежных ученых экономистов выявлено, что с позиций теории управления организацией существуют серьезные разногласия относительно предметной сущности понятия организационного развития.

Органический подход. В рамках этой парадигмы последовательно сложились концепции командного менеджмента и контрактации индивидуальной ответственности. Именно органический подход наметил новую тенденцию управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция перестала выполнять только регистрационно - контрольную роль. Она постепенно стала развиваться и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации [7].

Преодоление противоречий, которые характерны для органического подхода, дало возможность сформулировать следующие предложения, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом:

1. Осуществляя действия в сложной среде, возникают ошибки, которые следует признавать неизбежными. Следует поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Необходимо поощрять способы анализа, признающие возможность реализации разных подходов к решению проблем. При возникновении конфликтов, нужно инициировать конструктивные дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Структура деятельности не должна определять организационную структуру. Цели и задачи должны появляться в процессе работы, а не задаваться сверху.

4. Непременно следует тщательно подходить к подбору людей, созданию организационных структур и поддержанию процессов, способствующих реализации этих принципов [43, с.8].

Гуманистическая парадигма произошла из концепции человеческих отношений и из представления об организации как культурном феномене.

В соответствии с гуманистическим подходом культура может трактоваться как процесс создания реальности, позволяющей людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению.

С точки зрения данного параметра значимо, насколько работники предприятия объединены в существующую систему ценностей (в какой степени они бесспорно принимают ее как «свою собственную») и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере из-за перемен в условиях жизни и деятельности. Также немало важно выяснить, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы.

Таким образом, гуманистический подход играет положительную роль.

Во-первых, происходит понимание, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется коллективная деятельность людей в организационной среде, путем представления организации как культурного феномена. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего как людей, которые создают структуру и должностные инструкции, координируют деятельность или создают схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей,

осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

Во-вторых, организации, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии, могут не только адаптироваться, но и изменять свое окружение. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

В-третьих, в рамках данного подхода рождается осознание того, что эффективное организационное развитие – это не только улучшение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей [12, с.10].

В условиях развития постиндустриального общества потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл организации уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов управления организационными изменениями. Способностью организации к изменению определяется степень ее успешности, а управление изменениями представляет собой один из важнейших этапов в процессе разработки и реализации стратегии. Любое изменение - это сложный процесс. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем осуществления изменений - это совместная работа собственников бизнеса, руководителей и работников организации. Концепция организационного развития охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые изменения в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любого хозяйствующего субъекта.

1.2 Сущностные характеристики процесса управления организационной эффективностью предприятия

На основе исследования трудов отечественных и зарубежных ученых экономистов выявлено, что с позиций теории управления организацией существуют серьезные разногласия относительно предметной сущности понятия организационного развития. В работе рассмотрены различные трактовки термина «организационное развитие», а также его характерные черты. Анализ классификаций моделей организационного развития приведен в табл. 1.

Таблица 1
Классификация моделей организационного развития

Концепция	Классификация моделей организационного развития
Бюрократические модели (А. Гоулднер)	Рациональные (обусловленные реализацией проекта) и естественные (описываемые как эволюционный социокультурный процесс) модели организаций. Позже к этой классификации прибавились дифференцирующие характеристики: источник структурного изменения (внешняя и внутренняя среда), его механизм (достижение баланса с внешней средой), степень запрограммированности процесса и др.
Организационно-экологическая концепция (М. Ханнон и Дж. Фримен)	Основа классификации - механизм структурного изменения. 3 типа моделей организационного развития: - селекционная модель, описывающая развитие в логике естественного отбора и селекции социокультурных образцов; - балансовая модель, объединяющая адаптивные модели, построенные на основе принципа равновесия;

	<p>- случайностные теории, где организационное развитие описывается как результат действия множества слабоконтролируемых факторов и результаты слабо коррелируют с поставленными целями и с требованиями внешней среды.</p>
<p>Инвайроментальные модели (М. ЗейФеррел)</p>	<p>В инвайроментальных моделях структурных изменений критерий классификации - способ контроля поддержания организацией баланса с внешней средой.</p> <p>Следует выделить 2 подхода:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теория адаптивных изменений, основанная на положениях ситуационного и организационно-экологического подходов, согласно которым структурные изменения в организации происходят в соответствии с требованиями внешней среды; - теория адаптирующих изменений, основанная на положении, по которому достижение баланса связано с воздействием организации на внешнюю среду
<p>Модели структурных изменений (П. Гудмен, Л. Керк)</p>	<p>Классификация моделей структурных изменений осуществляется по 4 основаниям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - единица анализа; - источник структурных изменений; - механизм структурных изменений; - активность или пассивность организации в достижении баланса с внешней средой.
<p>Социологический подход (В. Щербина, Е. Попова)</p>	<p>Проведена попытка определения основы создания синтетической теории организационного развития. Выдвигаются семь оснований классификации моделей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - источник структурного изменения; - логика программирования структурных изменений;

	<p>- влияние предшествующего развития на процесс изменений; - механизм, определяющий логику процесса; - способ реагирования на источник структурных изменений; - итог процесса; - сфера протекания процесса.</p>
--	--

Основываясь на рассмотренных положениях, при раскрытии сущности эффективности деятельности организации можно отметить, что функционирование организации будет эффективным в случае выполнения следующих базовых условий:

- цели функционирования организации подвижны в зависимости от состояния внешней среды;
- содержание целей основывается на характеристиках организации, обусловленных содержанием и характером воздействия на нее внешних и внутренних условий функционирования;
- поставленные цели успешно достигаются, при этом затраты и достигнутые результаты (эффект) соотносятся оптимально и рационально;
- для достижения целей используются только принятые и одобренные обществом средства, что вытекает из социально-экономической природы организации и позволяет минимизировать дополнительные расходы, связанные с процессом социальной реабилитации организации на рынке [10, с. 128].

Если принять во внимание указанные положения, эффективность функционирования организации можно определить, как «свойство организации, связанное с ее способностью формулировать цели развития с учетом факторов внешней и внутренней среды, достигать запланированные результаты посредством задействования всего доступного набора социально одобренных инструментов, средств и ресурсов при заданном (допустимом) соотношении затрат и результата».

В экономике организации эффективность в самом общем представлении подразумевает наличие результативности деятельности организации, то есть положительное соотношение между достигнутым результатом (прибылью) функционирования организации и понесенными затратами ее основного и оборотного капитала [18, с. 39].

Для повышения эффективности деятельности организации, руководитель определяет меры, реализация которых должна обеспечить устойчивое развитие организации, при этом, исключить развитие и ситуации, ведущие к регрессу организации. Экономическая эффективность деятельности организации всегда носит практический характер. Экономическая эффективность, как цель развития определяет содержание хозяйственной деятельности организации с позиций следующих принципов использования основных ресурсов: обоснованность, необходимость, оправданность и достаточность [12, с. 128].

Количественное выражение эффективности можно представить путем соотношения результата (в стоимостном и/или ином количественном выражении) и ресурсов (показатели затрат ресурсов в стоимостном и/или ином сопоставимом количественном выражении).

Для определения качественной стороны эффективности требуется установить конкретный критерий эффективности – главный признак эффективности. Необходимость использования критерия эффективности обусловлена тем, что одного и того же результата хозяйственной деятельности организация может достичь, используя различное количество ресурсов, затрат на единицу получаемого продукта, причем полученный результат может быть незначителен в сопоставлении с результатами других субъектов хозяйствования, использующих меньшее количество ресурсов.

Понятие критерия эффективности широко освещено в современной экономической литературе.

Так, А. С. Иванова, рассматривая критерий в общем, понимает под ним некоторое средство, отличительный признак, с помощью которого осуществляется познание сущности явления [25, с. 39].

Л.А. Белашов под критерием эффективности понимает «некую совокупность требований, целей и задач, соотношение которых обеспечивает получение наилучшего конечного результата». Ключевое критерий экономической эффективности деятельности субъекта хозяйствования, по Л. А. Белашову, заключается в максимизации прибыли [9, с. 44].

Другие ученые-экономисты рассматривают критерии эффективности, которые определяются целями и объектами оценки – себестоимость производства и реализации продукции, материалоемкость выпуска, трудоемкость производства, рентабельность производства, продаж, активов, безубыточность хозяйственной деятельности, объемы продаж и т.д.

Выбор индикатора в качестве оценочного критерия эффективности определяется следующими факторами: отраслевая принадлежность субъекта, цель оценки, субъекты оценки и т.д. При этом в процессе оценки эффективности деятельности организации необходимо четко различать критерий эффективности и используемые показатели эффективности. Если показатели экономической эффективности позволяют получить представление о стоимости ресурсов, затраченных для достижения экономического эффекта, то использование критерия эффективности позволяет получить относительную оценку достижения заданной эффективности функционирования и развития организации.

В виду того, что предприятие является объектом ожиданий со стороны многих социально-экономических субъектов (собственников, менеджеров, работников, конкурентов, потребителей, поставщиков, инвесторов, кредитных организаций, государства) с разными интересами, понятие эффективности разделяют со стороны точек зрения этих субъектов.

Для собственника эффективность – рост финансовых результатов деятельности предприятия, увеличение его стоимости. Для персонала эффективность – оплата и содержание труда, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением в коллективе, обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья.

Конкуренты определяют эффективность функционирования предприятия ориентируясь на результативность бизнес-процессов, развитие персонала, инновационность, ценовую политику, рост доли рынка, которую занимает предприятие, ноу-хау, PR, рекламу, маркетинговые ходы, взаимодействие со СМИ. Потребители оценивают эффективность функционирования предприятия по качеству продукции, качеству обслуживания, имиджу, мнению о ценах.

Для поставщиков эффективность – исполнение договорных обязательств, качество коммуникаций, исполнительность и отзывчивость на требования и пожелания партнера. Инвесторы оценивают эффективность функционирования предприятия по показателям доходности, получаемым в расчете на инвестированный капитал, срокам окупаемости своих вложений. Для кредитных организаций эффективность – возможность выплачивать проценты и основную сумму долга по кредитам.

Государство оценивает эффективность функционирования предприятия по участию в решении комплекса социальных (рабочие места, морально-психологическая стабильность работников) и экономических (налоговые поступления в бюджет) задач, представляющих жизненно важный интерес для государства.

Таким образом, рассмотрение понятия эффективности ряда авторов позволяет сделать выводы о том, что эффективность – это «свойство организации, связанное с ее способностью формулировать цели развития с учетом факторов внешней и внутренней среды, достигать запланированные результаты посредством задействования всего доступного набора социально

одобренных инструментов, средств и ресурсов при заданном (допустимом) соотношении затрат и результата».

Управление организационным развитием на основе модели жизненных циклов дает возможность выработать направление необходимых преобразований и последовательно и целенаправленно проводить изменения. В настоящее время в экономической науке описание жизненных циклов носит преимущественно качественный характер, в практической деятельности применение модели жизненных циклов довольно ограничено из-за недостаточной проработки отдельных методологических моментов. Исследователи теории жизненных циклов организации используют разные основания для описания их изменяющихся характеристик на различных стадиях развития. Ученые разработали и представили довольно большое количество моделей жизненных циклов организации, однако до сих пор между различными исследователями нет единого мнения относительно количества стадий и подхода к их определению.

1.3 Методические подходы к анализу и оценке эффективности деятельности организации

Для оценки эффективности деятельности предприятия применяют специальные инструменты - экономические показатели, отражающие динамику и противоречия происходящих процессов, служащие для измерения и оценки сущности экономического явления [32, с. 100].

В зависимости от того, что принимается эффектом функционирования предприятия, - объем производства (реализации) продукции или финансовый результат, различаются показатели производственной эффективности и показатели финансовой эффективности [24, с. 85].

На практике, для осуществления анализа, оценки эффективности деятельности чаще используют традиционные методы:

Горизонтальный анализ показателей прибыли основывается на изучении их динамики в определённый период времени – делается расчет темпов прироста (роста) конкретных типов прибыли. Наиболее популярны являются конкретные виды анализа [29, с. 45]:

- сравнение значений прибыли в отчётный период во время формирования, осуществления распределения и применения с критериями предыдущего периода;

- сравнение значений прибыли за прошлые периоды во время формирования, осуществления распределения и применения для обнаружения тенденций, характеризующих перемены рассматриваемых показателей прибыли.

- сравнение значений прибыли за отчётный период во время ее формирования, осуществления распределения и применения с критериями прошлогоднего аналогичного периода. Перечисленные виды трендового анализа прибыли дополняются специальными исследованиями, которые выявляют влияние конкретных обстоятельств на изменение определенных показателей результативности.

Вертикальный (структурный) анализ основан на структурном разложении обобщенных показателей прибыли в момент ее создания, последующего распределения и применения [40, с. 192], учитывает удельный вес структурных элементов показателя прибыли. Наиболее популярны следующие виды структурного анализа [29, с. 42]:

- вертикальный анализ активов рассматривает соотношение внеоборотных и оборотных активов, их структура, состав, инвестиционный портфель и другие параметры.

- вертикальный анализ прибыли - расчет удельного веса либо соотношения сумм прибыли по определенным сферам деятельности.

- структура портфеля инвестиций и другие показатели определяет возможность компании к ресурсному генерированию прибыли.

Вертикальный анализ прибыли в процессе ее применения и распределения проводится с точки зрения путей распределения прибыли. Структурные перемены прибыли выявляются с помощью соответствующего анализа.

Сравнительный анализ основан на соотношении значений конкретных групп похожих показателей прибыли [29, с. 42], предполагает расчет относительных и абсолютных отклонений параметров, которые сравниваются между собой. Наибольшей популярностью пользуются:

- анализ нормативных и отчетных значений прибыли показывает уровень отклонения отчетных значений от нормативных, выявляются причины возникших отклонений. Данный анализ применяют в целях контроля над процессами использования и создания прибыли;

- анализ значений уровня прибыли рассматриваемой организации делается для оценки позиции на рынке по сравнению с конкурентами. Это позволяет обнаружить дополнительные резервы в целях увеличения эффективности деятельности. Объектами подобного анализа выступают значения операционной прибыли;

– анализ значений прибыли конкурентов и рассматриваемого предприятия проводится для осуществления разделения позиции компании на конкурентном рынке определенного региона производимой предприятием продукции и создания мероприятий для увеличения прибыли.

Оценка эффективности деятельности организации также подразумевает анализ окупаемости средств с помощью экономико-математических и статистических методов.

Три принципа, на которых базируется оценка эффективности деятельности предприятия [6, с. 102]:

1. Связь итогового результата и цели деятельности – главный принцип оценки эффективности компании. Предпринимательство предполагает ведение коммерческой, финансовой и производственной деятельности.

2. Присутствие критериев оптимальности. Оптимальность – достижение минимальных и максимальных показателей определенных параметров в системе. С помощью критериев определяется оптимальность итоговых результатов. Система критериев используется в тех случаях, когда обобщенные и единые оценки невозможно применить.

3. Взаимосвязь жизненного цикла товара и показателей хозяйственной деятельности. Известно, что на первоначальных стадиях жизни продукта на рынке (разработка и внедрение) прибыль получить нельзя, она образуется перед переходом товара (в конце внедрения) на ступень роста. Прибыль является мотивирующим фактором, которое заставляет компанию повышать качество продукции, разрабатывать товары по потребностям рынка, минимизировать затраты на исследование и апробацию. Тем самым сокращается длительность каждой стадии.

Вопрос эффективности деятельности предприятий является одним из самых актуальных на данное время не только в практической деятельности организаций, но также в экономике и науках об управлении. В современных

кризисных условиях ежедневно начинают и прекращают свою деятельность тысячи предприятий [33, с. 120].

Пошаговая оценка эффективности деятельности предприятия [17]:

Шаг 1. Оценка эффективности деятельности организации начинается с проведения сравнительной оценки и расчета показателей рентабельности, которые отражают эффективность функционирования производства, а конкретно это:

- норма прибыли - отношение чистой прибыли к выручке.
- рентабельность продаж – отношение прибыли от продаж к выручке.
- рентабельность продукции, реализованной на рынке, – отношение прибыли от продаж к полной себестоимости (расходы по управлению и коммерческие, себестоимость продаж).

Шаг 2. Производится сравнение и расчет критериев рентабельности, отражающих эффективность использования задействованных в производстве ресурсов:

- рентабельность оборотных активов – отношение прибыли от продаж к усреднённой сумме оборотных активов.
- рентабельность собственного капитала – отношение чистой прибыли к усреднённой сумме собственного капитала.
- рентабельность внеоборотных активов – отношение чистой прибыли к средней сумме необоротных активов.
- рентабельность активов – отношение чистой прибыли к усреднённой сумме валюты баланса.
- рентабельность инвестированного капитала – отношение чистой прибыли к усреднённой сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств.
- рентабельность заемного капитала – отношение чистой прибыли к усредненной сумме заемного капитала.

Все перечисленные показатели отражают эффективность применения собственного и инвестированного капитала, оборотных и необоротных активов.

Шаг 3. Завершающий этап – факторный анализ всех значений рентабельности, с помощью которого определяют причины отклонения от показателей, с которыми они сравниваются (плановые данные, значения прошлых периодов, сведения о результатах деятельности похожих предприятий и так далее).

Финансовое состояние предприятия – это движение денежных средств, обуславливающих реализацию или производство продукции предприятия. Под финансовым состоянием предприятия понимают способность компании осуществлять финансирование своей деятельности [34].

Финансовое состояние предприятия показывает степень обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами, а также целесообразность инвестирования финансовых ресурсов в деятельность и эффективность их использования [21, с. 218].

По финансовому состоянию можно оценить платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость организации.

Постоянная платежеспособность достигается за счет хорошей экономической состоятельности, показывающей, насколько предприятие может поддерживать финансовую независимость за счет эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, роста объема производства и продаж продукции [7, с. 80].

Сущность финансовой устойчивости заключается в обеспечении запасов и затрат, необходимых для осуществления деятельности, источниками их формирования.

Обеспеченность запасов и затрат источниками средств (О) определяют по формуле [31, с. 53]:

$$O = \text{ИС} - 33, (1)$$

где ИС – источники средств;

ЗЗ – величина запасов и затрат.

Для характеристики источников формирования запасов и затрат используются показатели, отражающие охват различных видов источников:

Наличие собственных оборотных средств (СОС):

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВА}, (2)$$

где СК – сумма источников собственных средств – собственный капитал (итог IV раздела пассива баланса);

ВА – сумма внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса).

Наличие собственных оборотных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат (СДИ):

$$\text{СДИ} = \text{СК} - \text{ВА} + \text{ДКЗ} \text{ или } \text{СДИ} = \text{СОС} + \text{ДКЗ}, (3)$$

где ДКЗ – сумма долгосрочных кредитов и заемных средств (итог IV раздела баланса «Долгосрочные обязательства»).

Величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИЗ):

$$\text{ОИЗ} = \text{СК} - \text{ВА} + \text{ДКЗ} + \text{ККЗ} \text{ или } \text{ОИЗ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, (4) 16$$

где КЗ – сумма краткосрочных кредитов и заемных средств (итог V раздела пассива «Краткосрочные обязательства») [7, с. 76].

Данным показателям наличия источников формирования запасов и затрат соответствуют три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

Обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами – излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств ($\Delta\text{СОС}$) [31, с. 54]:

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - З, (5)$$

где З – запасы (II раздел баланса).

Обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными и долгосрочными источниками заемных средств (Осд – излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (Δ СДИ) [31, с. 54]:

$$\Delta \text{СДИ} = \text{СДИ} - З, (6)$$

Обеспеченность запасов и затрат основными источниками их формирования – излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов (Δ ОИЗ) [31, с. 54]:

$$\Delta \text{ОИЗ} = \text{ОИЗ} - З, (7)$$

Вычисление трех показателей обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования определяет финансовые ситуации по их устойчивости.

Следующей группой показателей, характеризующих эффективность финансовой деятельности, являются показатели платежеспособности предприятия. Ликвидность отражает способность организации в любой момент погасить свои долговые обязательства. Для оценки ликвидности и платёжеспособности рассчитываются следующие показатели [11, с.141]:

– коэффициент текущей ликвидности К1:

$$K1 = (\text{ДЗ} + \text{КФВ} + \text{ДС} + З) : \text{КО}, (8)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения; ДС – денежные средства;

З – запасы и затраты.

– коэффициент быстрой ликвидности (К2):

$$K2 = (ДС + КФВ + ДЗ)/КО, (9)$$

– коэффициент абсолютной ликвидности К3:

$$K3 = (ДС + КФВ)/КО, (10)$$

Различные показатели ликвидности дают характеристику устойчивости финансового состояния предприятия.

Таким образом, для оценки эффективности необходимо исследовать совокупность показателей, характеризующих функциональные области предприятия. Каждая функциональная область характеризуется своими показателями, отражающими ее эффективность, и обеспечивает общую эффективность деятельности предприятия.

Выводы по первой главе

Эффективность организации будет обеспечена при наличии следующих условий:

- наличие патентов, лицензии на осуществляемый вид деятельности, а также соблюдение лицензионных требований;
 - наличие требуемой материально-технической базы, ее постоянное совершенствование, обновление;
 - наличие обученного персонала, поддержание его квалификационных качеств на высоком уровне;
 - соблюдение разработанных предприятием технологических процессов заготовки, переработки и реализации продукции предприятия;
 - обеспечение условий, противодействующих противоправным действиям персонала, конкурентов.
 - профессиональный кадровый состав.
 - разработка механизмов, позволяющих сохранить экономическую независимость и финансовую устойчивость предприятия в любых условиях рынка и состояниях национальной экономики (высокий уровень платежеспособности, ликвидности и рентабельности, уменьшение зависимости от заемных средств и т.д.);
 - «грамотная» политика управления персоналом;
 - обладание предприятием устойчивых конкурентных преимуществ;
 - наличие финансовых, трудовых, производственных ресурсов;
 - степень внедрения в производственную деятельность изобретений, инноваций, научно-производственного прогресса [49, с. 143–145].
- Совокупность указанных условий позволит научно-производственному предприятию «безболезненно» переживать негативное воздействие внешних и внутренних опасностей и угроз, способных снизить эффективность предприятия.

При определении конкретных направлений обеспечения эффективности необходимо учитывать тенденции в деятельности предприятия с их возможностями саморегулирования и стабилизации. Институциональные преобразования, создающие основу эффективного функционирования экономики, сохраняющий ресурсно-интеллектуальный и научно-технический потенциалы, создают благоприятные условия для обеспечения эффективности научно-производственной организации.

Глава 2. Анализ эффективности системы управления организацией на примере ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

2.1 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

Общество с ограниченной ответственностью «ТРУБАСЭЙЛ»;

г. Челябинск, ул. Нахимова, д. 20П, офис 43;

Торговля оптовая металлами и металлическими рудами (46.72);

Общество с ограниченной ответственностью;

Дополнительные виды деятельности: Производство сварных труб
(24.20.2)

-Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы (25.61)

-Сбор неопасных отходов (38.11)

-Сортировка металлических материалов для дальнейшего использования
(38.32.11)

-Обработка отходов и лома черных металлов (38.32.3)

И еще 22 видов деятельности;

Компания «ТРУБАСЭЙЛ» поставщик металлопроката по всей России и СНГ со складским наличием по всей России.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» расположено на Урале, в центре крупного индустриального региона и на транспортных маршрутах, связывающих российские промышленные центры с районами нефте- и газодобычи Сибири и Крайнего Севера, а также со среднеазиатскими государствами СНГ.

Производственные мощности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» состоят из следующих основных цехов:

1) Электросталеплавильный цех – выплавка и разливка стали;

2) Трубопрокатный цех №1 – производство бесшовных горячедеформированных труб двумя трубопрокатными станами и выпуск муфт к обсадным трубам;

3) Трубоэлектросварочный цех №2 – производство электросварных прямошовных труб;

4) Вспомогательные цехи и подразделения:

- электрический цех (ЭЛЦ),
- теплосиловой цех (ТСЦ),
- энергетический цех (ЭНЦ),
- научно-исследовательский центр (НИЦ),
- цех контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА),
- железнодорожный цех (ЖДЦ),
- цех подготовки производства (ЦПП),
- центральная заводская лаборатория автоматизации и механизации (ЦЗЛАМ),
- управление информационных технологий (УИТ),
- управление централизованного ремонта энергетического и электрического оборудования (УЦРЭЭО),
- метрологическая служба.

Следует отметить, что практически все работы по модернизации трубного, металлургического производства в России осуществляются за счет собственных средств компаний, с очень незначительным привлечением иностранных и отечественных кредитов, без использования государственной поддержки. Но особенно беспокоит металлургов тот факт, что от инвестирования развития трубного производства практически отошли нефтегазовые компании – основные заказчики трубной продукции. Практически свернута реализация ранее принятых программ «трубы-газ» и «трубы-нефть», которые предполагали активное участие организаций нефтегазового комплекса в развитии трубного производства и его инвестировании.

Проанализируем деятельность ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в целом с применением SWOT-анализа для выработки конкурентной стратегии.

Таблица 2

SWOT-анализ стратегии развития ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

	Сильные стороны (S)	Слабости компании (W)
Внутренние факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность и репутация в данной сфере 2. Широкий ассортимент 3. Хорошее сервисное обслуживание 4. Высокое качество продукции, подтвержденное сертификатами качества 5. Постоянные поставщики 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа только в 1 отрасли. 2. Более 2/3 производства и сбыта приходится на медь и продукты из меди, низкая межотраслевая диверсификация производства. 3. Осуществляется крупный проект со значительными инвестициями по строительству цеха по электролизу меди, который аккумулирует на себе финансовые и человеческие ресурсы. 4. Новых разработок слишком мало, все мероприятия и НИиОКР направлены на повышение производительности
	Возможности среды (O)	Угрозы среды (T)
Внешние факторы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение жесткой ценовой борьбы с конкурентами 2. Ведение рекламной деятельности в средствах массовой информации, с целью привлечения большего числа покупателей 3. Повышение качества сервисного обслуживания для увеличения числа постоянных клиентов за счет введения нового 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение количества торговых точек у конкурента; 2. Появление зарубежных конкурентов на отечественном рынке

	оборудования (послепродажный сервис); 4. Вступление России в ВТО.	
--	---	--

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других производственных и коммерческих организаций границы допустимых факторов существования и развития. Факторы макросреды не поддаются воздействию маркетинговых мероприятий, вынуждая предприятия приспосабливаться к их изменениям.

Инструмент анализа дальнего окружения, позволяющий выявлять возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту (предприятию, проекту, направлению деятельности) с точки зрения поставленной цели.

При использовании STEEP-анализа значимые факторы и явления дальнего окружения разделяются на пять категорий:

- Social (Социальные) факторы;
- Technological (Технологические) факторы;
- Economical (Экономические) факторы;
- Environmental (Экологические) факторы;
- Political (Политические) факторы.

Под дальним окружением здесь понимается макроокружение, характерное тем, что анализируемый объект не может влиять на него и управлять им.

Социальные. С каждым годом население нашего региона растёт, что положительно скажется на выявление новых рабочих мест, которое предоставит предприятие на пороге внедрения технических новшеств.

В сфере образования значительный уклон сделан на подготовку кадров инженерной направленности и не только ВУЗов, но и средних специальных учебных заведениях.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» тесно сотрудничает с ЮУрГУ, что позволяет решить некий кадровый вопрос. Молодые специалисты-инноватики могут сразу устроиться на работу, после окончания ВУЗа.

Технологические. Скорость обновления оборудования имеет не мало важное влияние. Использование новых видов металлопроката производстве и в отраслях хозяйства поможет предприятию в короткие сроки исполнять заказы и делать это более качественно.

Внедрение новых технологий и открытие нового цеха имеет значительное влияние, т.к. это приведет в увеличению прибыли предприятия и освоению новых областей на производстве.

Экономические. Увеличение уровня инфляции приведет к росту цен на сырье и в дальнейшем на конечный продукт, что может вызвать снижение потребления на рынке.

Сокращение рабочих мест из-за экономического кризиса существенно сказалось на работоспособности предприятия, т.к. сокращение рабочих мест повлекло и сокращение квалифицированных специалистов.

Экологические. Загрязнение окружающей среды существенно сказывается на здоровье населения и, следовательно, на его работоспособности. Но благодаря внедрению новых видов техники, более экологически безопасных, произойдет значительное снижение доли выбросов вредных веществ.

Политические. Уменьшение налоговой ставки на добавленную стоимость существенно отразится на финансовом состоянии предприятия.

Повышение таможенных пошлин не значительно влияет на предприятие, т.к. основное потребление продукции ООО «ТРУБАСЭЙЛ» осуществляется на территории РФ. Хотя в связи с внедрением новых технологий, по сути

инновационных, рост заказов со стороны иностранных заказчиков окажется вполне закономерным событием, что повлечет рост расходов на таможенную пошлину.

Основными потребителями продукции являются ОАО «Газпром», ОАО НК «Роснефть», ОАО «Транснефть», РАО «ЕЭС России», АНК «Башнефть», АО «Татнефть», ОАО «Лукойл», ОАО НК «ЮКОС», ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «ТНК», ОАО «Казтрансойл», ОАО «Сибнефть».

Финансовое состояние является важнейшей характеристикой деловой активности и надежности предприятия. Оно определяется имеющимся в распоряжении предприятия имуществом и источниками его финансирования, а также финансовыми результатами деятельности предприятия. В целом, финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать и проанализировать с помощью ряда показателей ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности.

По данным отчета о результатах финансовой - хозяйственной деятельности в показателях финансовой устойчивости предприятия на начало рассматриваемых периодов наблюдается некоторый дефицит собственных оборотных средств, что является нормой в период активного роста объема реализации и инвестиций. Дефицит покрывается в основном заемными ресурсами.

Активы ООО «ТРУБАСЭЙЛ» на конец декабря 2021 г. года характеризуются соотношением: 54% внеоборотных средств и 46% текущих активов. Активы ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в течение 2022 года увеличились на 30%.

Собственный капитал увеличился на 38%. Текущая дебиторская задолженность увеличилась на 118%. Запасы на 19%. Нераспределенная прибыль увеличилась на 253%. Кредиторская задолженность поставщикам увеличилась на 292%

В течение 2021 г. общество получило прибыль от продаж на 16,2%

Выручка от продаж выросла на 52,2%

За 2022 год ООО «ТРУБАСЭЙЛ» значительно повысило эффективность использования всех видов активов. Позитивной тенденцией так же является сокращение разницы между длительностью оборота дебиторской и кредиторской задолженностей до 6 дней.

Активы ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в 2022 году увеличились на 26%.

Дебиторская задолженность на +26%.

Запасы увеличились на 6%.

Краткосрочные финансовые вложения рост 1464%

Собственный капитал вырос на 39%

Краткосрочные займы и кредиты выросли на 355%

В течении 2022 года величина собственных оборотных средств увеличилась, а недостаток собственных средств на покрытие запаса сократился.

Положительная динамика показателей свидетельствует об улучшении финансовой устойчивости, уменьшении зависимости от внешних источников финансирования.

Прибыль от продаж в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличилась на 32%, а выручка от продаж выросла на 38%.

Темп роста затрат на производство и реализацию составил 40%.

В 2022 году наблюдается ускорение оборачиваемости совокупных активов. Осуществление крупных инвестиционных проектов в 2022 году привело к росту текущей дебиторской задолженности и запасов, что повлияло на увеличение их периода оборачиваемости и явилось причиной увеличения деятельности финансового цикла.

Для ООО «ТРУБАСЭЙЛ» свойственна функциональная модель управления.

Основное внимание менеджмента концентрируется на межфункциональных (сквозных) процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности промышленного предприятия.

Исследованиями установлены основные недостатки функциональной модели управления:

- барьеры между функциональными подразделениями промышленного предприятия, приводящие к монополизации решений;
- конкуренция подразделений друг с другом вместо сотрудничества;
- высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» соответствует иерархическая организационная культура (четко формализованное и структурированное место работы; все, что должны делать сотрудники, прописано процедурами и правилами; эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы; долгосрочные цели организации – в обеспечении стабильности, предсказуемости, рентабельности).

Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Новые наемные работники начинают с выполнения только одной конкретной операции, их деятельность строго регламентирована инструкциями и предписаниями. Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании.

Подведем резюме проведенного анализа внешней и внутренней среды ООО «ТРУБАСЭЙЛ». Представим варианты организационных изменений.

Вариант организационных изменений № 1.

Проведение маркетинговых исследований, анализ информации о заказчиках, конкурентах и прогрессивных технологиях металлургии. Изучение спроса потребителей с целью расширения спектра работ. Внедрение системы управления издержками с целью их сокращения и получения дополнительной прибыли.

Вариант организационных изменений № 2.

Увеличение объема производства для оптимизации использования производственных мощностей, проведение эффективней кадровой политики с целью материального и морального стимулирования работников организации.

Вариант организационных изменений № 3.

Завоевание новых позиций на рынке металлургического производства с помощью расширения спектра работ, повышения качества работ и обслуживания заказчиков. Снижение цен на металлы, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Вариант организационных изменений № 4.

Привлечения высококвалифицированных специалистов и налаживания внутриорганизационных коммуникаций. Простаивание системы эффективного управления персоналом. Мотивация персонала. Обучение персонала.

В работе особое внимание уделено исследованию организационных структур, проведен анализ факторов, определяющих процессы централизации и децентрализации управления, описаны их преимущества, представлены характеристики структуры управления и принципы функционирования.

2.2. Анализ действующей системы организационного управления ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организацией встаёт необходимость работать по-новому, овладевая новыми технологиями и системами управления. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Остановимся на Варианте 4 организационных изменений, упомянутых в параграфе 2.2.

Вариант организационных изменений № 4.

Привлечения высококвалифицированных специалистов и налаживания внутриорганизационных коммуникаций. Простаивание системы эффективного управления персоналом. Мотивация персонала. Обучение персонала

При рассмотрении мотивации в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

В ООО «ТРУБАСЭЙЛ» проведен тест, суть которого заключается в том, что нужно из разных высказываний, начинающихся со слов "Я хочу:", и принадлежащих к разным категориям потребностей, выбрать более приемлемое для себя. В результате теста можно составить профиль удовлетворенности и увидеть, потребности какого уровня удовлетворены, а какого нет.

На вопросы данного теста отвечали все работники. Проанализируем результаты ответов по каждому работнику.

Зоны удовлетворенности по уровням:

- зона неудовлетворенности находится в диапазоне между 26 и 39 баллами.

- зона частичной удовлетворенности находится в диапазоне между 13 и 26 баллами.

- зона неудовлетворённости находится в диапазоне между 0 и 13 баллами.

Из результатов теста видно, что первичные потребности физиологические у данного респондентов находятся в зоне неудовлетворенности, а потребности в безопасности и защищенности в зоне частичной удовлетворенности. Вторичные потребности удовлетворены полностью или частично.

Группа № 1 (25 % сотрудников).

Профиль удовлетворенности наглядно показывает, что в зоне удовлетворенности находится лишь одна группа потребностей - это потребность в межличностных связях, это объясняется постоянным общением с клиентами, желающие обслуживаться в ООО «ТРУБАСЭЙЛ». Потребности в безопасности и защищенности частично удовлетворены. Потребность в уважении находится также в зоне частичной удовлетворенности. Но видно, что потребность в самореализации находится на границе зон частичной и полной удовлетворенности.

Материальные потребности находятся в зоне неудовлетворенности, т.к. скорее всего данный респондент испытывает нехватку денежных средств или от уровня его дохода может зависеть материальное положение его семьи.

Группа № 2(18 %).

Из профиля удовлетворенности видно, что наиболее близко к зоне полной удовлетворенности находятся социальные потребности. То есть на данный момент вполне устраивают отношения с людьми, круг друзей и место в нем. Степень самореализации данных респондентов в работе и в других

сферах ее жизни на данный период времени мы считаем незначительным, что отражает профиль удовлетворенности (в зоне неудовлетворенности). Это говорит о том, что данная работа не помогает им реализовать все его качества, они скрыты внутри и нет соответствующих потребностей для их реализации.

Группа № 3 (34 %).

У данных респондентов заметна сильная неудовлетворенность в потребностях первого уровня, это объясняется тем, что он сильно зависим от заработной платы и ему ее постоянно не хватает. Причина этого низкий уровень доходов. Потребности в защищенности и безопасности находятся в зоне частичной удовлетворенности, но близки к неудовлетворенности. Можно предположить, что респонденты, подвержены каким - либо страхам и переживаниям, скорее всего связанных с работой. Потребности в уважении находятся в зоне частичной удовлетворенности.

Группа № 4(13 %).

Из результатов теста видно, что первичные потребности у данных респондентов находятся в зоне частичной удовлетворенности, потребности в безопасности и защищенности в зоне удовлетворения. Вторичные потребности удовлетворены частично или не удовлетворены вообще. Из них выделяется потребность в уважении, это объясняется тем, что для данных респондентов самое главное как к ним относятся.

Группа № 5(10 %).

По полученным результатам видно, первый уровень потребностей перешагнул в зону неудовлетворенности, причиной чего стала, скорее всего, расширение спектра потребляемых товаров и услуг при неизменном уровне заработной платы, что привело к неудовлетворенности данного уровня. Так же замечена потребность в четвертом уровне, данным респондентам не хватает ответственных заданий, но может объяснением этого служит начальный занимаемый уровень в данном отделе.

Итак, в общем, видно, что основными потребностями являются потребности первого уровня - материальное положение и четвертого - потребность в уважении.

Существует мнение, что если человек работает в ООО «ТРУБАСЭЙЛ», то он получает большую заработную плату. Результаты этого опроса показывают, что рядовые сотрудники также ощущают необходимость в денежных средствах.

Работа в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» связана с большой ответственностью, возлагаемой на каждого работника, но все-таки четвертый уровень потребностей остается неудовлетворенным, причиной этого может служить желание повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

Тест «Степень мотивации на достижения»

Данный тест показывает, насколько сильна мотивация. Он представляет собой блок из 41 специально подобранных утверждений. Если утверждение совпадает с мнением опрашиваемых "+", если нет "-".

Таблица 3

Результаты теста «Мотивация достижений»

Должность	Директор	Заместитель директора	Менеджер по персоналу	Менеджер по производству	Бухгалтер
Сумма баллов	17	21	21	19	22

Сотрудники имеют чрезмерно высокую степень мотивации на достижения. Можно сказать, что они чаще всего находятся в тревожном состоянии, иногда доходящем до стресса. У них наблюдается высокая степень боязни ошибок. Одновременно с этим их лозунг может, звучат так: 'Кто не рискует, тот не пьет шампанского'. Чаще таким людям свойственна потребность к власти.

Что касается директора и менеджера по сервису, то у них умеренно-высокая степень мотивации. Люди, обладающие данной степенью мотивации - это люди с ярко выраженной потребностью к достижениям. Они избирают

тот стиль поведения, который способствует им добиваться значительных успехов. Эти люди склонны к нововведениям и нестандартным вариантам при принятии решений, воздерживаются от безрассудного риска, исключают для себя поведение чреватое крушением их устремлений. Данный тип нуждается в обратной связи, то есть в непрерывной информации и материальном вознаграждении.

Тест «Удовлетворенность работой»

В данном тесте предлагалось ответить на 14 вопросов, связанных с характеристикой ООО «ТРУБАСЭЙЛ», условий работы и другими аспектами рабочей деятельности. Необходимо было оценить каждый вопрос по пятибалльной шкале от "вполне удовлетворен" - 1 до "крайне не удовлетворен" - 5.

Близкие мнение выразили участники анкетирования по вопросам, касающимся уровня заработной платы, физическими условиями работы, профессиональной компетентностью руководителя, стиль руководства. Все практически единодушно указали, что они не вполне удовлетворены уровнем заработной платы по сравнению с другим банком. Но есть и респонденты, которые крайне недовольны будущим карьерным ростом. Теперь рассмотрим результаты анкетирования в зависимости от должности.

Анализируя данные, мы получили, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне недовольных очень низкий. Наиболее лучшую и желаемую для организации оценку «вполне удовлетворен» поставили только 14,4% опрошиваемых. Теперь рассчитаем баллы: в результате проведения теста средний балл по организации составил 37,2 (возможно от 14 до 70). Эта цифра не говорит об угнетенности работой, однако, она достаточно высока.

Положение вещей, отраженное в результатах теста, оказывает влияние на мотивацию к работе. В целом удовлетворенность работой считается средней, что находит свое проявление в мотивации.

Тест «Занятость»

Данные проведенного опроса сведем в таблицу, что даст элементы наглядности для сравнения полученных результатов:

Таблица 4
Занятость

Должность	Директор	Заместитель директора	Менеджер персоналу	по Менеджер по сервису	Бухгалтер
Сумма баллов	15	13	11	15	14

Итак, средний балл равен 13,6 баллов. Это означает деловитость в работе, что очень важно для делового человека и менеджера. Хорошему менеджеру необходимо быть энергичным, активным человеком. Таким образом, эти склонности к деловитости нужно поддерживать для того, чтобы достичь хороших результатов на своем рабочем месте.

Одним из важнейших элементов повышения системы управления персоналом является разработка плана развития, в котором должны быть намечены меры, предпринимаемые сотрудником и его непосредственным руководителем в предстоящий период для повышения квалификации, развития его сильных сторон, преодоления недостатков в работе. В социально – культурной сфере одним из вариантов плана развития может выступать план карьеры. Его форма может содержать следующие разделы:

- 1) Личные сведения.
- 2) Направления карьеры (на предстоящий год и на период до 5 лет).
- 3) Наличие знаний и квалификаций, опыта работы, определяющих выбор направления карьеры.
- 4) Знания и квалификации, которые еще предстоит приобрести (на предстоящий год и на период до 5 лет).

5) Порядок приобретения (совершенствования) знаний и навыков (перечень семинаров, учебных заведений, тематика занятий, учебные планы, виды стажировок и других форм работы над повышением квалификации).

Одним из важнейших элементов повышения системы управления персоналом является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы в организации, повышению эффективности труда. Для этого в ходе повышения системы управления персоналом могут применяться дополнительные организационно-технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты.

Таким образом, в сфере документационного обеспечения мы предлагаем следующие мероприятия:

- ввести в систему повышения системы управления персоналом деление на группы: распорядительные, методологические и организационно – технические;

- использовать методические рекомендации и методические указания как консультативную помощь менеджерам среднего и высшего звена.

Для повышения системы управления персоналом в организации в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры. Также на начальном этапе предусматривается проведение подготовительных бесед между руководством и сотрудниками ООО «ТРУБАСЭЙЛ», чтобы раскрыть её сущность и уменьшить страх подчиненных. Важным мероприятием является введение новой методологической базы организации повышения системы управления персоналом сотрудников ООО «ТРУБАСЭЙЛ». Оно позволит получать точные данные, оценивать служащих по различным критериям.

2.3. Пути совершенствования организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

Рассмотрим пути совершенствования и практические рекомендации совершенствования организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в рамках варианта 4 Организационных изменений.

1. Модернизация производства.

Существуют обширные планы по модернизации производства - созданию электросталеплавильного комплекса – ООО «ТРУБАСЭЙЛ» требовалось 110 МВт мощности. В процессе работы по заявке специалисты ФСК обеспечили оперативную подготовку и выдачу технических условий.

Целью обеспечения конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности товара является получение прибыли в результате успешной реализации данной продукции на рынке. Действительно, если компания имеет доступ к источнику дешевой неквалифицированной рабочей силы, но не использует его, то это потенциальное преимущество так и остается неиспользуемым.

Соответственно, для эффективного использования конкурентных преимуществ надо, во-первых, осознать, какие преимущества есть у компании, и, во-вторых, в соответствии с ними выбрать стратегию и воплотить ее в цепочке стоимости (то есть в организационной структуре, бизнес-процессах, оборудовании и компетенциях).

На уровне компании инновации в самом общем смысле – это любые изменения (новшества или усовершенствования), которые впервые нашли применение на предприятии и приносят ему конкретную экономическую пользу. Инновационная стратегия компании, занимающейся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками будет абсолютно отличной от инновационной стратегии компании, скажем, металлургической отрасли.



Рисунок 2 – Цепочка ценностей инновации ООО «ТРУБАСЭЙЛ» НИОКР
Перспективы развития

2021 год стал переломным и подтвердил, что мировая экономика уже оказалась в новой реальности. Вероятность затяжной рецессии значительно возросла. Политические и социальные факторы вышли на первый план. Финансовые рынки нестабильны и подвержены радикальным изменениям настроений. В 2022 гг. эти тенденции в значительной степени сохранятся.

Спрос на трубы во многом зависит от освоения новых месторождений газа и нефти, объемов бурения, а также от уровня цен на углеводородное сырье.

Операторы рынка – нефтяные, газовые и строительные компании – по-прежнему предъявляют все большие требования к качеству трубной продукции, что находит отражение в новых редакциях стандартов и технических регламентов основных потребителей продукции.

И для того, кто заинтересован в долгосрочной работе на рынке, нет альтернативы, кроме постоянного повышения уровня технических свойств и качества выпускаемой продукции.

В настоящее время есть основания предполагать, что в среднесрочной перспективе значительного ухудшения положения ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в отрасли не произойдет. Однако в случае возникновения неблагоприятной отраслевой ситуации будет предпринят комплекс мер, которые позволят предотвратить негативные тенденции, путем:

- сокращения внутренних издержек;
- освоение новых видов продукции;

- изменения объемов реализации на внешнем внутреннем рынке.

Решение вышеуказанных задач обеспечивается за счет целенаправленной работы в области совершенствования технологии, повышения качества, расширения сортамента и освоения новых видов товарной продукции. В частности, производство бесшовных нарезных труб потребует совершенствования финишных операций по производству труб, связанных с возрастающими требованиями потребителей.

Производство сварных труб промышленного назначения будет развиваться в направлении оптимизации и эффективного использования существующих производственных мощностей и освоения новых видов продукции. Продажа сварных труб промышленного назначения традиционно будет сконцентрирована на российском рынке.

Модернизация производства в рамках Стратегической инвестиционной программы продолжится, в частности ведутся работы по реконструкции трубопрокатного производства, которые позволят сделать ООО «ТРУБАСЭЙЛ» современным конкурентоспособным предприятием.

2. Совершенствование документационного обеспечения ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом районного отдела народного образования. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом учреждения являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для

исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль исполнения документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;

- ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

Для упорядочивания системы документов по системе управления в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» мы предлагаем ввести следующие группы документов:

- распорядительные (приказы, положения);
- методические (указания, рекомендации);
- организационно – технические (формы анкет, опросных и аттестационных листов, интервью, планов карьеры, графики и аттестации).

Руководители и специалисты кадровой службы могут самостоятельно определить набор документов по системе управления персоналом с учетом ее

целей и задач. К распорядительным документам относятся приказы и положения.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» - это совокупность документов организационного, организационно - методического, организационно - распорядительного, технического, нормативно - технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам процедуры повышения системы управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в процессе повышения системы управления персоналом. Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут заместитель директора и начальник кадровой службы.

В ООО «ТРУБАСЭЙЛ» к числу распорядительных документов могут относиться распоряжения руководства о введении методических рекомендаций. Методические документы разрабатываются кадровой службой. Их назначение – оказать консультационную помощь менеджерам среднего и высшего звена, проводящим повышение системы управления персоналом. Методические указания по проведению повышения системы управления персоналом могут быть применены в организации в отсутствие положения или других документов, демонстрирующих не только поддержку высшим руководством процесса повышения системы управления персоналом, но и придание ей надлежащего статуса. Поэтому этот документ может иметь

некоторые общие элементы с распорядительными документами. Методические указания могут включать перечисленные ниже разделы:

1) Общие положения (значение повышения системы управления персоналом и ее итогов для организации, определение круга должностных лиц, сотрудников).

2) Подготовка к повышению системы управления персоналом.

3) Процедура проведения повышения системы управления персоналом и подведение итогов:

Следующим документом, призванным оказать консультационную помощь тем, кто проводит повышение системы управления персоналом, являются методические рекомендации. Назначение данного документа - объяснить руководителям значение повышения системы управления персоналом и посодействовать им в свою очередь разъяснить это своим сотрудникам. Главное здесь - помочь руководителю и сотрудникам преодолеть страх перед изменениями, ее неприятие и сопротивление ей. Соответственно, в структуре методических рекомендаций для руководителей по вопросам проведения повышения системы управления персоналом мы предлагаем выделить следующие разделы:

1) Цели и значение повышения системы управления персоналом.

2) Задачи от процедуры для организации и ее сотрудников (для рядовых сотрудников, руководителей нижнего и среднего уровней).

3) Задачи, которые должен ставить перед собой и может решать руководитель в процессе процедуры.

4) Правила проведения аттестационных мероприятий (настроить сотрудников быть открытыми, пробудить их инициативу, готовность участвовать в разработке решений и предложений, скоординировать общие усилия в одном направлении и т.п.).

5) Правила оформления документов.

Организационно-технические документы представляют самую многочисленную и объемную часть материалов. Они же являются и наиболее разнообразной и специализированной. В зависимости от качества постановки кадровой работы, возможностей кадровой службы методы и процедуры повышения системы управления персоналом могут быть более или менее комплексными и разнообразными.

Одним из важнейших элементов повышения системы управления персоналом является разработка плана развития, в котором должны быть намечены меры, предпринимаемые сотрудником и его непосредственным руководителем в предстоящий период для повышения квалификации, развития его сильных сторон, преодоления недостатков в работе. В социально – культурной сфере одним из вариантов плана развития может выступать план карьеры. Его форма может содержать следующие разделы:

- 1) Личные сведения.
- 2) Направления карьеры (на предстоящий год и на период до 5 лет).
- 3) Наличие знаний и квалификаций, опыта работы, определяющих выбор направления карьеры.
- 4) Знания и квалификации, которые еще предстоит приобрести (на предстоящий год и на период до 5 лет).
- 5) Порядок приобретения (совершенствования) знаний и навыков (перечень семинаров, учебных заведений, тематика занятий, учебные планы, виды стажировок и других форм работы над повышением квалификации).

Одним из важнейших элементов повышения системы управления персоналом является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы, повышению эффективности труда. Для этого в ходе повышения системы управления персоналом могут применяться дополнительные организационно-технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты (Приложение 1).

Таким образом, в сфере документационного обеспечения мы предлагаем следующие мероприятия:

- ввести в систему повышения системы управления персоналом разделение на группы: распорядительные, методологические и организационно – технические;

- использовать методические рекомендации и методические указания как консультативную помощь менеджерам среднего и высшего звена.

3. Для повышения системы управления персоналом в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры.

Также на начальном этапе предусматривается проведение подготовительных бесед между руководством и сотрудниками ООО «ТРУБАСЭЙЛ», чтобы раскрыть её сущность и уменьшить страх подчиненных. Важным мероприятием является введение новой методологической базы организации повышения системы управления персоналом сотрудников. Оно позволит получать точные данные, оценивать служащих по различным критериям.

Для конечного успеха организации большое значение имеет совпадение целей работника и организации. Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации, повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Анализируя все вышеперечисленные тесты можно по их результатам составить программу мотивации для подчиненных.

Из-за неудовлетворенности потребности в уважении, присущие большинству из сотрудников ООО «ТРУБАСЭЙЛ»:

- предлагать подчиненному более содержательную работу (например, ту работу, от результата выполнения которой, будет зависеть доход или положение фирмы);

- привлекать подчиненного к формулировке целей и выработке решений

- делегировать подчиненному дополнительные права и полномочия.

Из-за неудовлетворенности физических потребностей и потребностей в безопасности, присущих большинству опрашиваемых следует:

- хороший заработок, связанный с результатами труда. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время;

- дополнительная социальная помощь (страховка, льготы и т.д.);

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее;

- обеспечить удобное рабочее место (т.е. физические условия труда);

- вознаграждение свободным временем. Это поможет удержать сотрудника от формирования привычки транжирить время попусту, и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока;

- призы (награждают ценными подарками и туристическими путёвками).

Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

Можно сделать общий вывод по исследованию мотивации работников данной организации. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия

управления персоналом ООО «ТРУБАСЭЙЛ», которой следовала или желает следовать организация.

В тоже время не стоит забывать о потребностях каждого отдельного человека, а не всех вместе взятых. Конечно, директор ООО «ТРУБАСЭЙЛ» просто физически не может уследить за каждым работником, не говоря уже о наблюдении за потребностями, ведь он даже не всех знает в лицо. Для этой функции хорошо подходят менеджеры среднего звена. Они хорошо знают своих сотрудников и, в принципе, видят о наличии тех или иных потребностей.

4. Разработка положения о премировании.

В положении о премировании должно быть учтено следующее:

- особенности показателей, за которые премируется персонал;
- круг премируемых;
- конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

Положения о премировании, действующие в рамках одной организации, в своей совокупности образуют систему премирования данной организации. На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работ, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда при условии ограниченности ресурсов на всю систему премирования в целом.

Для создания гибкой системы премирования применяются различные условия и показатели премирования. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов — с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ. Условия премирования должны охватывать производственную и

трудовую дисциплину, охрану труда и технику безопасности, культуру производства и выполнение различных мероприятий.

Обобщая и дополняя вышесказанное, предлагаем следующую классификацию премирования:

1. в зависимости от категорий персонала:

- премирование отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих). Этот вид премирования применяется, как правило, для оценки производственных результатов;

- премирование для всех категорий персонала, например, премирование за выслугу лет или за общие результаты работы;

2. в зависимости от времени выплаты:

- по итогам работы за месяц;

- по итогам работы за квартал;

- по итогам работы за год;

3. в зависимости от периодичности выплат:

- регулярное;

- единоразовое;

- в зависимости от фонда, из которого начисляются выплаты:

- из фонда на оплату труда;

- из фонда потребления индивидуального характера;

4. в зависимости от отношения к налогообложению:

- учитываемое в целях налогообложения;

- не учитываемое в целях налогообложения;

5. в зависимости от размера премии:

- фиксированное;

- в виде процента от какого-либо показателя.

Далее рассмотрим более подробно систему премирования одного из объектов системы *электроэнергетики*, учитывающую специфику отрасли. Система положений о премировании выглядит следующим образом:

1. Положения о премировании отдельных категорий персонала.

1.1. Положения о премировании за основные результаты по показателям работы руководителей, специалистов, служащих аппарата станции.

Основная направленность положения — усиление персональной ответственности и личной заинтересованности персонала дирекции станции в достижении высоких коллективных результатов деятельности в целом по предприятию. При премировании руководителей станции следует учитывать ст. 145 ТК РФ.

1.2. Положения о премировании за результаты по показателям работы сотрудников, специалистов и служащих структурных подразделений.

Основная направленность положения — увеличение эффективности работы структурных подразделений, специалистов и служащих в соответствии с установленными задачами, целями, функциональными обязанностями этих структур, рабочих и специалистов.

1.3. Положение о премировании за производственные результаты по показателям работы работников.

2. Общие для всех категорий персонала положения.

2.1. Положение об установлении и начислении премий и выплаты вознаграждения за выслугу лет всем работникам предприятия.

2.2. Положение о премировании за общие результаты работы по итогам за год работников предприятия (традиционно эту премию называют тринадцатой зарплатой). Выплата производится за счет прибыли, полученной предприятием, с отнесением затрат на себестоимость.

2.3. Положение о премировании за выполнение особо важных производственных заданий. Премирование по этому положению является дополнительным, единовременным, не подменяя и не отменяя других систем стимулирования. Выплата премии производится за счет различных источников фонда, образуемого из прибыли, фонда оплаты труда, или за счет средств специального назначения и целевых поступлений.

2.4. Положение о премировании по специальным системам премирования.

Премия выплачивается за счет фонда, образуемого из прибыли предприятия, или за счет средств специального назначения и целевых поступлений. Размеры премий (так же, как размер вознаграждений и надбавок) на одного работника устанавливают руководители с учетом мнения выборного профсоюзного органа данного предприятия, но не ниже, чем установлено в соответствующих случаях законодательными актами, с учетом имеющихся финансовых возможностей.

Таким образом, мы предложили ряд мероприятий по повышению эффективности системы управления персоналом ООО «ТРУБАСЭЙЛ»:

- введение новых документов (методические рекомендации и методические указания и др.),
- редактирование используемых документов,
- использование плана карьеры в качестве плана развития.

Недостатком проекта является сопротивление нововведениям, которое встретится при его реализации. Это обусловлено неподготовленностью персонала к инновационным решениям. Решением этой проблемы предлагаем введение наставничества со стороны менеджера среднего и высшего звена, которое позволит улучшить не только психологическую атмосферу в коллективе, но и уменьшит степень сопротивления сотрудников.

5. Совершенствование организационной культуры ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

В данной организации необходимо сократить долю бюрократической культуры путем формирования у служащих адхократической и рыночной культуры.

Общий стиль руководства организацией требует смещения акцентов в сторону адхократии.

Это означает, что основными лидерами становятся те, кто: способен создавать новые стандарты; сможет предвидеть потребности. Лидером среди

работников сможет стать тот, кто способен удивлять и восхищать, тот, кто будет способен продолжать совершенствование и себя как личности, и профессиональной деятельности.

Усиление адхократической и рыночных культур предполагает:

1. больше предложений от наемных работников;
2. больше новаторства;
3. терпимое отношение к ошибкам, совершаемым впервые;
4. продолжение стремления к превосходству;
5. достижение целей;
6. энергичных наемных работников

Предлагаемые нами мероприятия по повышению организационной эффективности системы управления ООО «ТРУБАСЭЙЛ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность, определяющую эффективность управленческого процесса. Рекомендации по повышению организационной эффективности системы управления ООО «ТРУБАСЭЙЛ» приведены выше.

Преодоление противоречий, характерных для органического подхода к управлению, позволило сформулировать следующие рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться

сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов. Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене.

Разработка и внедрение мероприятий по повышению организационной эффективности системы управления ООО «ТРУБАСЭЙЛ» требует определенных инвестиций, поэтому необходимо определить его целесообразность выявить лучший вариант.

ЧДД – чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных экономических затрат над интегральными затратами. Индекс доходности рассчитывается по следующей формуле 1:

$$И_{д} = (C_T * D) / (C_T * K)$$

где $I_{д}$ - индекс доходности,

$C_T * D$ – произведение дохода на ставку,

$C_T * K$ – произведение затрат на ставку.

Соответственно, индекс доходности равен $I_{д} = 83\,600 / 16\,365 = 5,01$.

Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций. Показатель рассчитывается по формуле 2:

$$P = (I_{д}) / (n * 100 \%)$$

где P - рентабельность,

$n = 5$ лет.

Рентабельность данной работы равна $P = (5,1 - 1) / (5 * 100\%) = 0,0082$

Срок окупаемости является расчетной датой, начиная с которой чистая текущая стоимость принимает положительные значения, и рассчитывается по формуле 3:

$$T = e(-) - (ЧТС(-) / ЧТС(e) - ЧТС(-))$$

где T – срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта равен:

$$T=2*(-16365) - (1895 - (-16365))= 1,79$$

Таким образом, расчет показателей показал, что проект эффективен. Данное утверждение подтверждает индекс доходности, который больше 1.

Из расчётов рентабельности видно, что проект приносит доход равный 0,0082 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости меньше расчетного срока (5 лет), что означает эффективность проекта.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организационном развитии.

К социальным результатам внедрения проекта повышения эффективности системы управления можно отнести:

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
- обеспечение сотрудников ООО «ТРУБАСЭЙЛ» необходимой информацией,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение содержательности труда.

Таким образом, мы предложили ряд мероприятий по повышению организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ»:

- 1. Модернизация производства;*
- 2. Совершенствование документационного обеспечения ООО «ТРУБАСЭЙЛ».*
- 3. Для повышения системы управления персоналом в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры.*
- 4. Разработка положения о премировании.*
- 5. Совершенствование организационной культуры ООО «ТРУБАСЭЙЛ».*

Предлагаемые нами мероприятия по повышению организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность организации.

Выводы по главе 2

Общество с ограниченной ответственностью «ТРУБАСЭЙЛ»;

г. Челябинск, ул. Нахимова, д. 20П, офис 43;

Компания «ТРУБАСЭЙЛ» поставщик металлопроката по всей России и СНГ со складским наличием по всей России.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» расположено на Урале, в центре крупного индустриального региона и на транспортных маршрутах, связывающих российские промышленные центры с районами нефте- и газодобычи Сибири и Крайнего Севера, а также со среднеазиатскими государствами СНГ.

Производственные мощности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» состоят из следующих основных цехов:

- 1) Электросталеплавильный цех – выплавка и разливка стали;
- 2) Трубопрокатный цех №1 – производство бесшовных горячедеформированных труб двумя трубопрокатными станами и выпуск муфт к обсадным трубам;
- 3) Трубоэлектросварочный цех №2 – производство электросварных прямошовных труб;
- 4) Вспомогательные цехи и подразделения:
 - электрический цех (ЭЛЦ),
 - теплосиловой цех (ТСЦ),
 - энергетический цех (ЭНЦ),
 - научно-исследовательский центр (НИЦ),
 - цех контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА),
 - железнодорожный цех (ЖДЦ),
 - цех подготовки производства (ЦПП),

- центральная заводская лаборатория автоматизации и механизации (ЦЗЛАМ),
- управление информационных технологий (УИТ),
- управление централизованного ремонта энергетического и электрического оборудования (УЦРЭЭО),
- метрологическая служба.

Мы предложили ряд мероприятий по повышению организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ»:

1. Модернизация производства;
2. Совершенствование документационного обеспечения ООО «ТРУБАСЭЙЛ».
3. Для повышения системы управления персоналом в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры.
4. Разработка положения о премировании.
5. Совершенствование организационной культуры ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

Предлагаемые нами мероприятия по повышению организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» обеспечивают устойчивую и планомерную деятельность организации.

Заключение

Эффективность функционирования организации можно определить, как «свойство организации, связанное с ее способностью формулировать цели развития с учетом факторов внешней и внутренней среды, достигать запланированные результаты посредством задействования всего доступного набора социально одобренных инструментов, средств и ресурсов при заданном (допустимом) соотношении затрат и результата».

Для оценки эффективности необходимо исследовать совокупность показателей, характеризующих функциональные области предприятия. Каждая функциональная область характеризуется своими показателями, отражающими ее эффективность, и обеспечивает общую эффективность деятельности предприятия.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» расположено на Урале, в центре крупного индустриального региона и на транспортных маршрутах, связывающих российские промышленные центры с районами нефте- и газодобычи Сибири и Крайнего Севера, а также со среднеазиатскими государствами СНГ.

По данным отчета о результатах финансовой - хозяйственной деятельности в показателях финансовой устойчивости предприятия на начало рассматриваемых периодов наблюдается некоторый дефицит собственных оборотных средств, что является нормой в период активного роста объема реализации и инвестиций. Дефицит покрывается в основном заемными ресурсами.

Для ООО «ТРУБАСЭЙЛ» свойственна функциональная модель управления.

Основное внимание менеджмента концентрируется на межфункциональных (сквозных) процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности промышленного предприятия.

ООО «ТРУБАСЭЙЛ» соответствует иерархическая организационная культура (четко формализованное и структурированное место работы; все, что должны делать сотрудники, прописано процедурами и правилами; эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы; долгосрочные цели организации – в обеспечении стабильности, предсказуемости, рентабельности).

В данном исследовании представлены варианты организационных изменений ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

Вариант организационных изменений № 1.

Проведение маркетинговых исследований, анализ информации о заказчиках, конкурентах и прогрессивных технологиях металлургии. Изучение спроса потребителей с целью расширения спектра работ. Внедрение системы управления издержками с целью их сокращения и получения дополнительной прибыли.

Вариант организационных изменений № 2.

Увеличение объема производства для оптимизации использования производственных мощностей, проведение эффективней кадровой политики с целью материального и морального стимулирования работников организации.

Вариант организационных изменений № 3.

Завоевание новых позиций на рынке металлургического производства с помощью расширения спектра работ, повышения качества работ и обслуживания заказчиков. Снижение цен на металлы, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Вариант организационных изменений № 4.

Привлечения высококвалифицированных специалистов и налаживания внутриорганизационных коммуникаций. Простаивание системы эффективного управления персоналом. Мотивация персонала. Обучение персонала.

Рассмотрим пути совершенствования и практические рекомендации совершенствования организационной эффективности ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в рамках варианта 4 Организационных изменений.

1. Модернизация производства.

Существуют обширные планы по модернизации производства - созданию электросталеплавильного комплекса – ООО «ТРУБАСЭЙЛ» требовалось 110 МВт мощности. В процессе работы по заявке специалисты ФСК обеспечили оперативную подготовку и выдачу технических условий.

Соответственно, для эффективного использования конкурентных преимуществ надо, во-первых, осознать, какие преимущества есть у компании, и, во-вторых, в соответствии с ними выбрать стратегию и воплотить ее в цепочке стоимости (то есть в организационной структуре, бизнес-процессах, оборудовании и компетенциях).

2. Совершенствование документационного обеспечения ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

Документационное обеспечение - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом районного отдела народного образования. Его основой является делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

3. Для повышения системы управления персоналом в ООО «ТРУБАСЭЙЛ» в качестве плана развития сотрудника после процедуры можно применить план карьеры.

Также на начальном этапе предусматривается проведение подготовительных бесед между руководством и сотрудниками ООО «ТРУБАСЭЙЛ», чтобы раскрыть её сущность и уменьшить страх подчиненных. Важным мероприятием является введение новой методологической базы организации повышения системы управления

персоналом сотрудников. Оно позволит получать точные данные, оценивать служащих по различным критериям.

Разработка положения о премировании.

В положении о премировании должно быть учтено следующее:

- особенности показателей, за которые премируется персонал;
- круг премируемых;
- конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

Положения о премировании, действующие в рамках одной организации, в своей совокупности образуют систему премирования данной организации. На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работ, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда при условии ограниченности ресурсов на всю систему премирования в целом.

5. Совершенствование организационной культуры ООО «ТРУБАСЭЙЛ».

В данной организации необходимо сократить долю бюрократической культуры путем формирования у служащих адхократической и рыночной культуры.

Общий стиль руководства организацией требует смещения акцентов в сторону адхократии.

ЧДД – чистый дисконтированный доход показывает превышение интегральных экономических затрат над интегральными затратами. Индекс доходности рассчитывается по следующей формуле 1:

$$И_{д} = (C_{т} * D) / (C_{т} * K)$$

где $I_{д}$ - индекс доходности,

$C_{т} * D$ – произведение дохода на ставку,

$C_{т} * K$ – произведение затрат на ставку.

Соответственно, индекс доходности равен $I_{д} = 83\ 600 / 16\ 365 = 5,01$.

Рентабельность проекта показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций. Показатель рассчитывается по формуле 2:

$$P=(И_{д})/(n * 100 \%)$$

где P- рентабельность,

n = 5 лет.

Рентабельность данной работы равна $P=(5,1 - 1)/(5*100\%)= 0,0082$

Срок окупаемости является расчетной датой, начиная с которой чистая текущая стоимость принимает положительные значения, и рассчитывается по формуле 3:

$$T=e(-) - (ЧТС(-)(ЧТС(e) - ЧТС(-))$$

где T – срок окупаемости.

Срок окупаемости проекта равен:

$$T=2*(-16365) - (1895 - (-16365))= 1,79$$

Таким образом, расчет показателей показал, что проект эффективен. Данное утверждение подтверждает индекс доходности, который больше 1.

Из расчётов рентабельности видно, что проект приносит доход равный 0,0082 руб. на каждый вложенный рубль. Срок окупаемости меньше расчетного срока (5 лет), что означает эффективность проекта.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организационном развитии.

К социальным результатам внедрения проекта повышения эффективности системы управления можно отнести:

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
- обеспечение сотрудников ООО «ТРУБАСЭЙЛ» необходимой информацией,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение содержательности труда.

В работе особое внимание уделено исследованию организационных структур, проведен анализ факторов, определяющих процессы централизации и децентрализации управления, описаны их преимущества, представлены характеристики структуры управления и принципы функционирования.

Список используемой литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/ Авдеев В.В.- М.: 2007. – 421 с.
2. Алабугин А.А. Теория и практика менеджмента, Челябинск: 2009. – 415 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2003. - № 1. – С. 50-52.
4. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2007. - 319 с.
5. Анисимов В.М. Кадровая политика России: философская и функциональная основы//Вопрос философии – 2011 – №4 с.48-60
6. Ахрарова С.Т. Использование инновационных технологий в системе управления персоналом//Управление кадровым потенциалом в условиях инновационной экономики – 2014 – с.11-12
7. Баскакова М. Страны и регионы. Японская экономическая модель//Мировая экономика и международные отношения – 2012 – №1 с.98-106
8. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типология, модели//Социологические исследования – 2012 – №5 с.53-61
9. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 2007. - 368 с.
10. Богачев Л.Ю. Персонал организации: проблемы организации деятельности/ Богачев Л.Ю.// Управление персоналом. -№ 5. -2005. –с. 26- 28.
11. Бронникова С.А. Экономический анализ в управлении фирмой/С.А. Бронникова – М.:Фис, 2011.
12. Варданян, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования //Управление персоналом №4 2006

13. Виханский О.С., Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
14. Гаевский Б.А. Дмитриенко Г.А. Организация и психология управления персоналом/ Б.А. Гаевский. Г.А. Дмитриенко – К.: МАУП, 2011 – 832 с
15. Глазунова Н.И. Система государственного управления/ Глазунова Н.И. – М.: 2007. – 551 с.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. (Принята Государственной Думой Российской Федерации 21 октября 1994г. Введен в действие с 1 января 1995г. С изменениями и дополнениями).
17. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - №5.
18. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2008.- № 1. - С. 169-174.
19. Десслер Г., Управление персоналом/ Десслер Г.. - М.; 2007. – 245 с.
20. Добролюбов Е. А., Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2009.- № 3. - С. 41-44.
21. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2007.- № 2. - С. 83-88.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом/ Егоршин А.П. - М.: 2009. – 703 с.
23. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда /Зудина Л.Н. – М.:2007. – 358 с.
24. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 5.

25. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2008.- 508 с.
26. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2004.- № 8. - С. 32-37.
27. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М.: Ин-т психологии РАН, 2007.- 224 с.
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом/А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2012 – 304 с
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ Кибанов А.Я.. - М.: 2007. – 362 с.
30. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2006.- № 6. - С. 26-31.
31. Козычева Н.Б. Проблемы и задачи мотивации персонала/ Козычева Н.Б. // Менеджмент в России и за рубежом. - №2. – 2007. -51-62 с.
32. Кокорев В.П. Мотивация в управлении/ Кокорев В.П.,.- Барнаул: 2007. 433 с.
33. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2005.- № 1. - С. 38-41.
34. Комаров Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях // Управление персоналом.- 2005.- № 5. - С. 63-66.
35. Конорева Л.А. Анализ эффективности организационной системы и её показатели//США-Канада. Экономика, политика, культура – 2011 – №4 с.109
36. Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях/ Лоутон А., Роуз Э. –М.: 2009. -277 с.
37. Макарова И.К. Управление персоналом /Макарова И.К - М.: 2008 г.- 456 с.
38. Моргунов Н.Б. Модели и методы управления персоналом/ Моргунов Н.Б. - М.: 2008. – 254 с.

39. Одегов, Ю. Г., Журавлев, П. В. Управление персоналом: – М.: Финстатинформ, 2007. С. 631.
40. Пахомов Ю.В. Система управления по результатам//Общественные науки и современность – 2012 – №4 с.133-142
41. Поляков А. Оценка эффективности работы персонала// Кадры. – 2005 - №8 – С. 17-19
42. Прохоров А. Ступени деградации системы управления//Общество и экономика – 2011 – №7 с.5-21
43. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации/ Пугачев В.П.. - М.; 2004. – 367 с.
44. Рахаев Б. Шомахова В. Будущее России: собственная, особая экономическая модель?//Общество и экономика – 2012 – №9 с.5-24
45. Снежко С.В. Неформальные отношения и лояльность персонала//Человек – 2013 – №4 с.120-123
46. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: Бизнес 2005. – 315 с.
47. Трудовой кодекс Российской Федерации. (Принят Государственной Думой Российской Федерации 21 декабря 2001г. (с изменениями и дополнениями)
48. Федеральный закон "Об Обществах с ограниченной ответственностью" (Об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ, принят ГД ФС РФ 14.01.1998, действующая редакция от 02.01.2013//СПС «Крсультант плюс»
49. Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление. - М.: Юрист, 2004.- 320 с.
50. Щербина В.В. Социология управления. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами//Социологические исследования – 2012 – №7 с.57-69

51. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы отечественный опыт оценки//Социологические исследования – 2011. – №9 с.117-121

Положение о премировании сотрудников ООО «ТРУБАСЭЙЛ»

I. Общие положения

1.1. Настоящий документ определяет механизм и порядок формирования денежного вознаграждения за труд сотрудников коммерческого отдела.

1.2. Настоящий документ вступает в силу с момента подписания Генеральным директором распоряжения об изменении принципов и механизмов оплаты труда в коммерческом отделе.

II. Менеджеры

Денежное вознаграждение менеджеров состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию. Переменная часть зависит от результатов работы самого работника.

$ДВ = Збаз + Пер$, где

ДВ — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

Збаз — постоянная часть согласно штатному расписанию;

Пер — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

2.1. Постоянная часть денежного вознаграждения

Постоянная часть складывается из базового оклада согласно штатному расписанию и надбавки за категорию.

Базовая заработная плата сотрудника вычисляется по формуле:

$Збаз = Обаз + Н1$, где

Збаз — базовая зарплата сотрудника;

Обаз — базовый оклад;

Н1 — надбавка за категорию.

2.2. Переменная часть денежного вознаграждения

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из комиссионных за личный объем продаж (выручки) и бонусов за перевыполнение плана отдела.

2.2.1. Комиссионные.

Процент комиссионного вознаграждения зависит от объема личных продаж(выручки) и возрастает с ростом этого объема. Конкретные значения прогрессивной шкалы комиссионных.

2.2.2. Бонусы за перевыполнение плана

Бонус (премия) выплачивается за перевыполнение квартального плана, установленного коммерческому отделу. Размер бонуса равен 2% (двум процентам) от общей суммы выручки, полученной отделом за квартал сверх плана.

Сумма премии выделяется на весь отдел и делится между сотрудниками отдела в следующих пропорциях:

- 20% выделяется на премиальные выплаты помощникам менеджеров;
- 80% выделяется на премиальные выплаты менеджерам.

Премиальные выплаты каждому менеджеру определяются начальником коммерческого отдела с учетом следующих показателей:

- Объемы личных продаж (выручки);
- Объемы дебиторской задолженности;
- Количества новых клиентов (заключенных договоров);
- Внедрение и использование новых методов работы;
- Инициативность;
- Положительная тенденция в росте продаж.

2.2.3. Коэффициенты повышения (снижения) переменной части вознаграждения

Повышение или снижение переменной части денежного вознаграждения зависят:

От выполнения условий договора по предоплате:

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа до 14 дней:

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

- Приход денег от 15 до 21 дня — 100%;

- Приход денег от 22 до 35 дня — 90%;

- Приход денег от 36 до 51 дня — 80%;

- Приход денег от 52 дня и более — 50%.

От выполнения условий договора с отсрочкой платежа более 14 дней (N — число дней договора):

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

- Приход денег от 15 до N дня — 100%;

- Приход денег от N+1 до N+7 дня — 90%;

- Приход денег от N+8 до N+21 дня — 80%;

- Приход денег от N+22 до N+37 дня — 70%;

- Приход денег от N+38 и более — 40%.

От выполнения условий договора на реализацию:

- Приход денег от 0 до 7 дня — 150%;

- Приход денег от 8 до 14 дня — 110%;

- Приход денег от 15 до 30 дня — 100%;

- Приход денег от 31 до 60 дня — 90%;

- Приход денег от 61 дня и более — 50%.

Надбавки (снижения) применяются к каждой конкретной партии, удовлетворяющей вышеуказанным условиям.

2.2.4. Расчет комиссионных

Расчет комиссионных производится следующим образом:

- Определяется общая сумма выручки (объема продаж) менеджера в расчетном месяце — Овыр;

- В соответствии с получившейся суммой определяется процент комиссии — Ком% по таблице комиссионных, в зависимости от значения Овыр;

- Определяется общая сумма выручки с учетом надбавки (снижения) по условиям договоров = Орасч;

Определяется сумма комиссионных:

Ском = Орасч • Ком%.

2. III. Помощники менеджеров

Денежное вознаграждение помощников менеджеров состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть определяется должностью работника согласно штатному расписанию. Переменная часть зависит от результатов работы отдела.

$ДВ = Збаз + Пер$, где

ДВ — суммарное денежное вознаграждение работника по итогам месяца;

Збаз — постоянная часть согласно штатному расписанию;

Пер — переменная (премиальная) часть вознаграждения.

Постоянная часть денежного вознаграждения помощников менеджеров состоит из базового оклада согласно штатному расписанию.

Переменная часть денежного вознаграждения состоит из бонуса (премии) по итогам выполнения (перевыполнения) плана коммерческим отделом.

На премиальные выплаты помощникам менеджеров выделяется 20% от общей суммы бонуса отдела. Каждому помощнику менеджера премиальные выплаты определяются начальником коммерческого отдела с учетом следующих показателей:

- Инициативность;

- Конкретные результаты от работы помощника;

- Эффективная обучаемость.

3. IV. Порядок изменения настоящего Положения

4.1. Настоящее положение может быть изменено или дополнено распоряжением Генерального директора в случаях, когда:

- Текущее финансовое состояние Компании не позволяет в полной мере или частично реализовывать настоящее Положение;

- Разработано новое Положение, позволяющее более эффективно решать вопросы денежного вознаграждения;

- В иных случаях, когда реализация настоящего Положения невозможно или нецелесообразна.

4.2. Предложения по изменению и дополнению настоящего Положения вносят на рассмотрение Генерального директора следующие должностные лица: коммерческий директор, зам. генерального директора по персоналу.

4.3. Вносимые изменения и дополнения должны быть согласованы с вышеперечисленными должностными лицами и утверждены Генеральным директором.