

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала (на примере ООО «Окна Свет»))»

Студент

В. В. Бережная

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.В. Бережная

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала (на примере ООО «Окна Свет»)»

Научный руководитель: доцент кафедры «Менеджмент организации», канд. пед. наук, Л.Л. Кифа

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет».

Объект исследования – ООО «Окна Свет», работающее на тольяттинском рынке товаров и услуг, которое занимается установкой и обслуживанием пластиковых окон и лоджий.

Предмет исследования – элементы системы управления мотивацией работников на ООО «Окна Свет».

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, сравнение, классификация и экономико-математические методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе: управление мотивацией на предприятии не структурировано, имеет разрозненные, не систематизированные элементы, недостаточную внутреннюю нормативную документацию, носит общий характер. По результату предложенных мероприятий - внедрение теста Мотайп, системы KPI, программы по отслеживанию показателей работы, разработки комплекса документов, регулирующих управление мотивацией на предприятии - показатель эффективности управления мотивацией вырастет на 2,97% (+0,029 пунктов). При этом произойдет улучшение некоторых показателей, входящих в расчет, повысится удовлетворенность сотрудников, управляемость системы мотивации, управляемость предприятием в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения могут быть использованы на предприятии, в частности использование теста Мотайп, внедрение KPI.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 33 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 32, рисунков – 8.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 5 |
| 1.1 Понятие мотивации, сущность, роль, виды. Материальная и нематериальная мотивация | 8 |
| 1.2 Управление мотивацией персонала..... | 18 |
| 2. Анализ процесса мотивации персонала ООО «Окна Свет» | 30 |
| 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия..... | 30 |
| 2.2 Анализ существующей системы управления мотивацией персонала | 36 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет»..... | 50 |
| 3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией персонала..... | 50 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 58 |
| Заключение | 63 |
| Список используемой литературы | 66 |
| Приложения | 69 |

Введение

В современном обществе возрастающая роль человеческого фактора и управления персоналом является общепризнанной. Негативные факторы, связанные с кризисом труда, когда работа является средством выживания, снижают производительность, эффективность труда, заинтересованность и инициативность. В этих условиях возрастает роль сильной трудовой мотивации. Каждый грамотный руководитель должен осознавать, что сотрудников необходимо стимулировать работать на пользу предприятия, но при этом выполнять работу качественно и эффективно. Зачастую для этого недостаточно только материального вознаграждения.

Через мотивацию персонала достигается максимальное использование имеющихся ресурсов, в том числе не только человеческих, и активизация кадрового потенциала, который уже есть в распоряжении предприятия.

Практическое использование известных методов и технологий классических моделей мотивации затрудняется тем, что, формы и методы управления персоналом, пришедшие из советского периода, не отражают действительности, так же, как и зарубежные модели, требуя адаптации к меняющимся условиям жизни. Современные руководители не в полной мере обладают навыками и знаниями по управлению персоналом, они не могут квалифицированно применить разные мотивационные системы и их комбинации, считая, что угроза увольнения – лучший мотивационный стимул для сотрудника. Поэтому необходимость изучения, разработки и применения эффективной мотивационной системы попадает в противоречие с недостаточно изученной и исследованной научно-методической базой.

Эффективное управление мотивационной системой упрощает управление персоналом в целом, координирует усилия всех ее элементов, формирует систему взаимосвязей и взаимозависимостей внутри предприятия, а в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей и задач, как предприятия в целом, так и ее сотрудников.

Методологической и научной основой работы стали научные работы российских и зарубежных исследователей и ученых, таких как: С. Адамса, Д. Аткинсона, Д. Лауфера, Ф. Герцберга, П. Лоуренса, М.С. Радомской, Д. Мак Клелланда, Д. Маккиллена, А. Маслоу, В.П. Кокорева, М. Вудкока, Р. Кайма, И.Д. Ладанова, Е.В. Нестеровой, Г.Э. Слезингера, Р.А. Яковлева, А.А. Якубовича, А.Я. Дрикера, С.Д. Резника, Л.М. Чистова, и других авторов.

Целью данной выпускной квалификационной работы стала разработка мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет», которое занимается установкой и обслуживанием пластиковых окон и лоджий.

Исходя из поставленной цели, задачами исследования являются:

1. провести теоретический анализ аспектов управления мотивацией в коммерческой организации;
2. провести анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет» за 2016-2018 гг.
3. разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет».

Объектом исследования является предприятие ООО «Окна Свет», работающее на тольяттинском рынке товаров и услуг.

Предметом исследования являются элементы системы управления мотивацией работников на ООО «Окна Свет».

В работе применялись общенаучные методы - анализ, синтез, обобщение, сравнение, классификация и экономико-математические методы.

Информационной базой стали материалы, представленные в открытых источниках – периодической печати, сети Интернет, материалы, отраженные в исследованиях отечественных и зарубежных авторов, а также данные предприятия – бухгалтерская отчетность, данные учета, материалы отдела кадров, предоставленные ООО «Окна Свет».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений, а также содержит графики, таблицы, рисунки, необходимые для повышения восприятия теоретического и практического материала.

В первой части работы рассмотрены теоретические вопросы по теме исследования, которые касаются общих вопросов системы мотивации и мотивационной деятельности на предприятии. Во второй части дан анализ фактических данных предприятия – проанализированы данные предоставленной бухгалтерской отчетности и показателей деятельности предприятия по работе с персоналом за 2016-2018 годы.

В третьей части разработаны мероприятия для повышения эффективности используемой системы мотивации и дана прогнозная оценка их эффективности.

В заключении приведены выводы по вопросам исследования.

1. Теоретические аспекты управления мотивацией в коммерческой организации

1.1 Понятие мотивации, сущность, роль, виды. Материальная и нематериальная мотивация

Под «мотивацией» можно рассматривать совокупность внешних и внутренних сил, которые, воздействуя на человека, заставляют его перейти из покоя к действию, определяют форму деятельности, пограничные зоны времени, ответственности, придают направление деятельности, стимулируя к достижению поставленной цели.

Мотивация - это динамическое воздействие на поведение индивида, который под воздействием внешнего или внутреннего воздействия вступает в отношения с внешней средой для достижения поставленных личных или индивидуальных целей [7, с.114].

В таблице 1 приведены некоторые определения мотивации, которые представлены в научных работах.

Таблица 1 - Определение «мотивация», приводимое различными авторами

| Понятие | Источник | Комментарий |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Мотивация труда – это стремление работника удовлетворять собственные потребности (получать определенные блага) через трудовую деятельность | Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приоритет, 2016 | Плюс: взаимосвязь с теорией потребностей Минус: не рассмотрено внешнее воздействие со стороны менеджмента |
| Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих факторов, которые побуждают человека к деятельности, и обеспечивают этой деятельности направленность, которая ориентирована на достижение обозначенных целей. | Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1999 Управление персоналом: Энциклопедический словарь. М.: ИНФРА-М, 2011 | Плюс: мотивация рассмотрена как совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих к действию. Минус: мотивация не определена как функция управления |

Продолжение таблицы 1

| | | |
|--|---|---|
| <p>Мотивация – это вербальное поведение, которое направлено на определение мотивов (суждений) для обоснования реального трудового поведения</p> | <p>Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: ЮНИТИ, 2017</p> | <p>Плюс: взаимосвязь с трудовым поведением Минус: не рассмотрено воздействие со стороны менеджмента; не определена мотивация, как управляемый процесс</p> |
| <p>Мотивация – состояние личности, которое определяет степень активности и направленность действия человека в каждой конкретной ситуации.</p> | <p>Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 325 с.</p> | <p>Плюс: учитывает внутреннее стимулирование активности человека, зависимое от ситуации Минус: не учитываются внешнее воздействие и цель мотивации.</p> |
| <p>Мотивация – это функция управления, процесс побуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или прочих многих целей.</p> | <p>Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. М.: ЗАО «Бизнес-школа „Интел-синтез"», 1997. 352 с</p> | <p>Плюс: мотивация рассмотрена как функция управления Минус: не учитываются внешние и внутренние факторы, побуждающие к действию.</p> |
| <p>Мотивация – это воздействие на поведение человека по достижению личных, групповых и общественных целей</p> | <p>Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА, 2007</p> | <p>Плюс: мотивация рассмотрена как внешнее воздействие; учтена многоаспектность целей Минус: не учитываются внутренние факторы, побуждающие к действию.</p> |
| <p>Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.</p> | <p>Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 369 с.</p> | <p>Плюс: мотивация рассмотрена как внешнее и внутреннее воздействие; учтена многоаспектность целей Минус: не учитывается управляющая функция менеджмента.</p> |

Мотивация, так же, как и управление мотивацией, может быть внешней и внутренней. Если для получения эффекта необходимо внешнее воздействие, то управление мотивацией будет внешним, и мотивация будет признана внешней. Если стимулирующее воздействие оказывается изнутри, и управление будет направлено на формирование внутренней мотивации, то мотивация будет внутренней.

Мотивация, которая основана на положительных стимулах, называется «положительная». Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах, называется «отрицательная».

Выделяют также устойчивую и неустойчивую мотивацию. Устойчивая мотивация базируется на физиологических нуждах человека, она не требует дополнительного подкрепления. Мотивацию, которая требует дополнительного подкрепления, называют неустойчивой.

Функции управления мотивацией включает в себя формирование системы материальной и нематериальной мотивации. В свою очередь материальная мотивация делится на материально-денежную и материально-неденежную [20].

| Материально-денежное | Материально-неденежное | Нематериальное |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Оплата труда зависит от производительности и вклада каждого сотрудника в результат деятельности • Повременно-премиальная система оплаты труда • Сдельно-премиальная система оплаты труда • Премия по итогам выработки • Дорогостоящее обучение руководителям | <ul style="list-style-type: none"> • Путевки в санатории и детские лагеря • Премии и поздравления к профессиональным праздникам • Льготные цены в столовой • Услуги мед.центров • Услуги спортивных организаций • Оплата стоимости проезда на работу и с работы | <ul style="list-style-type: none"> • Персоналу предоставляется возможность развития и обучения, • Оборудованность рабочего места, улучшение бытовых условий на работе • Система льгот одинакова, независимо от занимаемой должности • Для женщин предусмотрено гибкое рабочее время • Возможность карьерного роста |

Рисунок 1 - Методы мотивации работников

В управлении материальной мотивацией выделяют 2 группы:

1. Система штрафов. Если цели не достигнуты, работники плохо выполняют свои обязанности, совершают грубые ошибки в своей работе, то им начисляют штрафы;

2. Система поощрений. Система противоположна системе штрафов – выплачивается премия за достижение, перевыполнение целей, более

эффективную или экономичную работу, рост производительности труда, снижение себестоимости и т.д.

Однако, как часто бывает в российской действительности, применение данных систем крайне несбалансированно: устанавливаются цели, заведомо недостижимые, а вознаграждением за эффективную работу становится сохранение рабочего места – не увольнение с работы.

В управлении нематериальной мотивацией намного больше различных видов [6]:

1. Похвала. Несмотря на то, что многие не придают большого значения данному виду мотивации, он очень эффективен. Личная или публичная похвала руководителя стимулирует двигаться к еще более высоким результатам. Разновидностью данного вида является доска почета, списки лучших сотрудников, сотрудник месяца, квартала, года;

2. Карьерный рост. Перспектива повышения на более ответственную и высокооплачиваемую должность при демонстрации хороших результатов является очень хорошим мотивирующим фактором;

3. Обучение за счет предприятия. Эффективным способом мотивации является возможность получения дополнительного образования, квалификации и т.д.;

4. Хорошая атмосфера в рабочем коллективе. Если коллектив хороший, то сотрудники гораздо более эффективно выполняют свои функции;

5. Имидж предприятия. Работать в крупной известной компании с хорошей зарплатой и гарантиями стремятся многие люди, а чтобы сохранить место, стараются демонстрировать высокую эффективность труда;

6. Спортивные и культурные мероприятия. Выезды на природу, билеты в театры, на концерты, занятия спортом также косвенно мотивируют сотрудников продолжать работать в компании.

В процессе разработки системы управления мотивацией должны быть предусмотрены новые современные способы: вместо системы штрафов ввести титулы для самых плохих сотрудников (например, «Черепашка месяца»

и т.д.); игровые зоны и зоны психологической разгрузки на предприятии, спонтанные небольшие подарки, которые неожиданно радуют (например, внезапный день «апельсиновое настроение» - раздавать апельсины, стимулируя витаминизацию); страховка на членов семьи, подарки на праздники, путевки в лагерь, санатории; вместо премий – давать дополнительный выходной день; премии тем, кто не ходит на больничные; вариант стимулирования – свободное посещение работы на определенное время; призы за хорошую работу – поход в ресторан, абонемент в тренажерный зал, поход в кино. Положительно влияет на эффективность и вовлеченность сотрудников в процесс улучшение условий труда - оборудованные кухни для работников; бесплатный кофейный автомат для работников, душевые кабины, массажные кресла и т.д.

Креативные способы мотивирования, которые в процессе управления мотивацией могут быть включены в общую систему, и при этом выходят за рамки общепринятых, дают максимальный результат на практике. Примером может стать опыт японских компаний, такие как отгул из-за расставания с парнем или девушкой, супругой/супругом – пережить разрыв (в зависимости от возраста – день, два, три дня) или сокращенный рабочий день в день распродажи. Вариант корпоративного детского сада также является стимулирующим фактором для сотрудников, особенно женского пола.

К современным технологиям управления мотивацией относятся грейдинг, тантьема, управление мотивацией на основании KPI [26].

Грейдинговая форма оплаты труда (грейдируемая или грейдовая) предполагает учет результата работы каждого сотрудника.

На зарплату при этом влияет стаж, культура поведения в коллективе, трудовая дисциплина, квалификация. Так же можно учитывать внешний вид сотрудника и его поведение.

Разработка управления мотивацией, основанная на грейдовой оплате труда, включает в себя систему ранжирования персонала предприятия.

Грейдовый вид оплаты труда - это своеобразный табель о рангах, в который вносятся все сотрудники предприятия. Каждому работнику присваивают ранг. Этот показатель влияет на размер зарплаты, которую начислят сотруднику в конце месяца.

Благодаря ранжированию работников разбивают на группы:

- грейд А – это профессионалы, представляющие максимальную ценность для предприятия. Это могут быть руководители различных звеньев или разработчики идей;
- грейд В – опытные специалисты среднего уровня. Они фактически осуществляют продажи, ищут партнеров и делают другую текущую работу. К такому грейду можно отнести маркетологов, менеджеров и юристов;
- грейд С – трудовой персонал предприятия;
- грейд D – это должности, которые несут минимальный уровень ответственности. Это обслуживающий персонал, к которому не предъявляются дополнительные требования по знаниям и навыкам.

Внедрение данной системы не оставляет нерешенных вопросов, каждый сотрудник знает, что сделать, чтобы зарплата увеличилась.

Для расчета зарплаты при грейдовой системе используют алгоритм:

1. Составляется анкета, в которую включены все работники организации.
2. Для каждой должности определены показатели, на которые ориентируются в процессе расчета зарплаты.
3. Рассчитывают максимальный и минимальный балл, набранный сотрудником.
4. Баллы делят на отдельные отрезки, каждый из которых привязан к определенному грейду.
5. После этого устанавливают размеры заработной платы.

Размер заработной платы устанавливается по правилам: 1-11 баллов – 1 грейд; 12-20 баллов – 2 грейд; 21-30 баллов – 3 грейд.

Среднерыночный уровень зарплаты для уборщиков и руководителей разный. Именно поэтому и размер вознаграждения будет различаться.

Для технического персонала 1, 2, 3 грейда вознаграждение будет от 10000 до 12000 рублей. Для руководителей среднего уровня этот показатель составит до 25000 - 30000 рублей. Грейдинговая форма является инновационным методом управления, который уже завоевал популярность среди предприятий. Но затраты на введение данной системы высокие, поэтому грейдовый способ начисления зарплаты маленьким предприятиям не подходит и при количестве сотрудников до 50 человек затраты на внедрение превысят ожидаемый эффект. Грейдирование является оптимальным вариантом для средних и крупных предприятий. Это сложная методика, которая позволит правильно и обоснованно рассчитать зарплату каждому работнику предприятия, избежав ошибок, вопросов и проблем. У грейдингового метода есть свои преимущества и недостатки.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки грейдерной системы

| Преимущества | Недостатки |
|--|---|
| Вознаграждение зависит только от того, насколько эффективной была работа сотрудников на предприятии | Затраты на внедрение системы, поддержание ее на должном уровне |
| С помощью системы можно разработать стратегию стабильного развития профессионалов и создать условия для развития каждого работника | Необходимо воспользоваться услугами экспертов, которые смогут создать оценочную шкалу, и определить ценность каждой должности |
| Устанавливается взаимосвязь между ответственностью работника и результатом его работы, что влияет на количество заработной платы | Есть риск субъективной оценки при первом введении системы грейдинга |
| Структура предприятия становится более правильной и организованной | |

Понятия грейдинговой системы оплаты труда нет в трудовом законодательстве. В трудовом кодексе указано, что системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов, доплат и надбавок, системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права (ч.2 ст.135 ТК РФ). Поэтому работодатель может установить такую систему оплаты труда, которая максимально точно отвечает всем его потребностям и специфике и дает возможность оценивать вклад каждого работника в общее дело.

Следующая система управления мотивацией построена на регулировании переменной части заработной платы. Ее часто называют «тантьема» по названию премирования для высших руководителей.

Согласно этой системе, переменная часть зарплаты делится на:

1. Бонус - премиальная система для исполнительных звеньев (оперативный уровень);
2. Тантьема - премиальная система для высшего управленческого звена и высших служащих (стратегический уровень);
3. Бонус-тантьема - премиальная система для среднего управленческого звена (тактический уровень);
4. Прогресс-бонус - премиальная система, которая стимулирует прогрессивные для предприятия нововведения (рацпредложений, перспективных идей и т.п.).

Тантьема - это название премии высшего управленческого руководства, которая выплачивается за вклад руководителя на стратегическом уровне, которое приводит к существенному улучшению финансово-хозяйственных показателей (например, повышение прибыли организации, продвижение новых товаров/услуг на рынке, снижение себестоимости производства, экономию ресурсов, общее повышение эффективности производства).

В данной системе механизм управления мотивацией менеджеров среднего звена остается проблемой. Если премирование среднего менеджера проводить как «бонус», то менеджер ограничивает свои усилия повышением эффективности только своего отдела. При этом не всегда высокая эффективность одного отдельно взятого отдела приведет к высокой эффективности работы всего предприятия в целом. При этом, если работу среднего звена поощрить по системе "танъема", менеджер заинтересован в достижении стратегических целей предприятия в рамках своего отдела.

Следующая рассматриваемая система – это система управления мотивацией по КРІ (key performance indicator) [22] - это ключевые показатели эффективности. Применить КРІ можно для оценивания результатов работы всего предприятия, подразделений или работников. С помощью этой системы можно не только оценивать эффективность и контролировать действия сотрудников, но и выстроить эффективную систему оплаты труда. Основное условие, чтобы показатель работал - возможность его измерения.

Таблица 3 - Возможные показатели КРІ и система их расчета

| КРІ | Система расчета |
|--|--|
| Коммерческие показатели | |
| Выручка | Отношение факта выручки к плану выручки |
| Прибыль | Отношение факта прибыли к плану прибыли |
| Другие показатели | Отношение плана к факту |
| Некоммерческие (качественные) показатели | |
| Своевременность подачи отчета | Отношение факта сроков подачи отчета к плану сроков подачи отчета |
| Выполнение плана обслуживания клиентов | Отношение планового количества посещения клиентов к плановому посещению клиентов |
| «Текучесть» кадров | Отношение факта «текучести» к плану «текучести» |
| Другие показатели | План/факт |

Система оплаты на основе КРІ дает возможность:

1. обеспечивать контроль за оперативными и долгосрочными показателями деятельности предприятия;
2. оценивать личный вклад каждого работника, подразделения и предприятия в целом;
3. ориентировать сотрудников на достижение запланированных целей – оперативных и стратегических;
4. контролировать бюджет фонда оплаты труда и сокращать время на расчет зарплаты.

Таблица 4 - Процент выполнения показателя КРІ и соответствующий коэффициент

| Процент выполнения показателя | Коэффициент | Смысл коэффициента |
|-------------------------------|-------------|---------------------------------------|
| Выполнение плана менее 50% | 0 | Недопустимый уровень |
| Выполнение плана 51-89% | 0,5 | Низкий уровень выполнения показателей |
| Выполнение плана на 90-100% | 1 | Выполнение целевых показателей |
| Выполнение плана 101-120% | 1,2 | Лидерские позиции |
| Выполнение плана более 120% | 1,5 - 2 | Агрессивное лидерство |

В процессе построения системы управления на основе КРІ можно выделить следующие этапы:

1. Формируется мотивационная формула, по которой осуществляется расчет зарплаты.
2. Определяется соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус».
3. Определяется формула расчета переменной части заработной платы.

4. Выполняется проверка: рассчитываются все возможные варианты размера заработной платы при всех возможных сочетаниях выполнения выбранных показателей КРІ.

5. Оформляется документ «мотивационная схема сотрудника».

Таким образом, мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс активации мотивов работников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для повышения эффективности труда. Цель управления мотивацией – целенаправленное формирование комплекса условий, которые побуждают сотрудника к действиям, которые направлены на достижение целей предприятия.

1.2 Управление мотивацией персонала

Мотивация не может рассматриваться отдельно от общей системы управления предприятием, так как цели и задачи, поставленные руководителем перед коллективом, достигаются через систему поощрений и наказаний. Система управления мотивацией оказывает непосредственное влияние на результат, так как повышает эффективность системы управления в целом из-за индивидуальных или коллективных достижений.

В современной действительности управление мотивацией сотрудников является стратегической базовой функцией управления персоналом. Мотивация может быть рассмотрена как грамотно выстроенный процесс формирования мотивов для достижения личных целей одновременно с достижением целей предприятия.

Наиболее важная цель, которую преследует управление мотивацией – максимально возможное использование ограниченных трудовых ресурсов для достижения целей и задач предприятия, выражаемую как в повышении прибыльности, так и в повышении конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, можно отметить, что управление мотивацией характеризует процесс, касающийся только сотрудника, при этом он может

иметь косвенное положительное влияние на предприятие. Стимулирование - это процесс, который ориентирует сотрудника на цели предприятия, необходимые как руководителям, так и организации в целом.

Цели [9] – это желаемый результат – предмет, состояние, к которому стремится человек. Поведение человека определяется комплексом мотивов, а не одним мотивом. Мотивационная стимулирующая структура человека обладает стабильностью и изменяется медленно или под воздействием критических факторов. Мотивы могут различаться, даже если потребность одинакова, именно мотив определяет, что, как, когда надо сделать, чтобы потребность была удовлетворена.

С этой точки зрения управление мотивацией - осознанный процесс воздействия на работника с целью стимулирования его к нужным действиям с помощью формирования в нем определенных мотивов.

Процесс пробуждения в индивиде тех или иных мотивов с целью побуждения его к определенным действиям посредством воздействия извне представляет собой мотивирование. Успешный процесс мотивирования определяет эффективность процесса управления персоналом в целом. В зависимости от задач предприятия, выделяют два базовых типа управления мотивацией. При первом типе – формируются мотивы для каждого сотрудника, при втором типе в фокусе находится формирование мотивационной структуры для каждого сотрудника. Второй тип мотивирования является более длительным, не связан с конкретными действиями или результатами, которые ожидают получить от сотрудника. Он требует значительных усилий, знаний для его осуществления. Его результаты превосходят результаты, полученные при первом типе мотивирования. Стимул в процессе управления мотивацией играет роль рычага воздействия, который формирует определенный мотив. Реакция на стимул может быть осознанной или неосознанной. Реакция на стимул у разных людей может различаться.

Управление мотивацией начинается с формирования мотивационной системы. Мотивационная система содержит элементы:

1. Заработная плата [20]. Заработную плату рассматривают как гарантированную компенсацию работнику затрат его труда. При этом базовая часть заработной платы включает должностной оклад (оплату за отработанное время) и надбавки (доплаты). Должностной оклад работника определяют занимаемая должность, ее внутрифирменная ценность, а надбавки (доплаты) вводят для того, чтобы учитывать индивидуальную роль человека. Базовая заработная плата постоянна, она не зависит напрямую от результата деятельности.

2. Бонусы. Бонусы формируют дополнительное вознаграждение сотруднику за качество труда. К бонусам можно отнести премию за выполнение плана, различные комиссионные выплаты и т.д. Переменная и постоянная часть может различаться и зависеть от вклада каждого сотрудника в конечный результат.

3. Бенефиты. Бенефиты – это вознаграждение, которое носит стимулирующий характер, но напрямую не связан с качеством и количеством труда. К бенефитам можно отнести бесплатные обеды, медицинскую страховку, компенсации транспортных расходов.

4. Система нефинансовой мотивации. Нефинансовая мотивация обеспечивает морально-психологическое вознаграждение, которое в целом повышает уровень удовлетворенности работника своей работой.

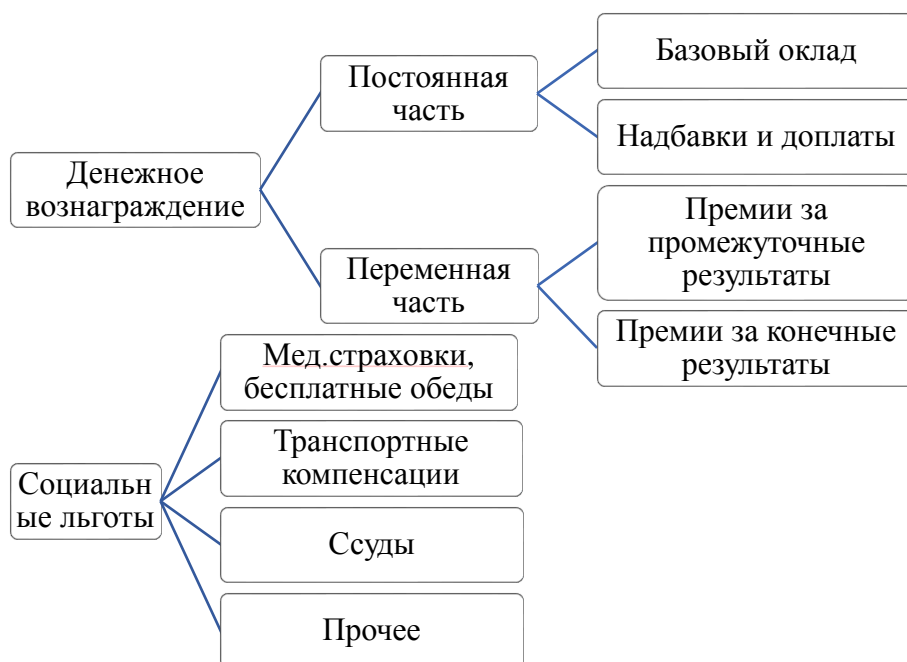


Рисунок 2 - Способы мотивационного воздействия в системе управления мотивацией

Рассмотрим отдельно объект управления мотивацией, виды потребностей, направленности управляющего воздействия, используемые при этом стимулы [15].

Вид мотивационного управляющего воздействия может быть классифицирован в зависимости от объекта управления мотивацией, от используемых мотивационных стимулов, от удовлетворяемой потребности и направленности воздействия. Сведем основные виды мотивационного управляющего воздействия в таблицу.

Таблица 5 - Классификация вида управляющего мотивационного воздействия

| Признак | Классификация |
|------------------------------|--|
| Объект управления мотивацией | Сотрудник; весь коллектив; вновь принятые сотрудники Опытные сотрудники |
| Управляющие стимулы | Экономические (материальное стимулирование): заработная плата; денежное вознаграждение; премии; ссуды; материальная помощь; участие в распределении прибыли. Неэкономические: а) организационные: мотивация перспективами на работе; участие в ведении бизнеса предприятия; мотивация повышением содержания труда, его роли; делегирование задач и полномочий. б) морально-психологические: похвала; порицание; признание |

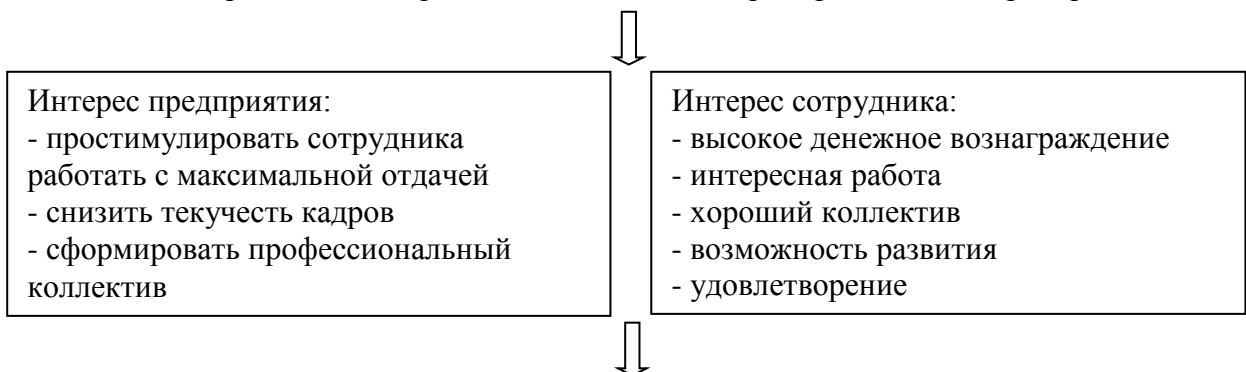
| | |
|---------------------------------------|--|
| | заслуг; одобрение; поддержка; уважение; доверие. |
| Вид потребности (по теории А. Маслоу) | Удовлетворение физиологических потребностей сотрудников Потребность в защищенности и безопасности Причастность, принадлежность Уважение, признание Самовыражение |
| Направленность воздействия | Положительная мотивация Отрицательная мотивация Гашение действия Наказание |

Разработка эффективной современной системы управления мотивацией содержит три основных этапа:

1. определение интересов работника и предприятия
2. сопоставление интересов двух сторон
3. разработка способов реализации интересов сторон.

Построение системы управления мотивацией

Первый этап: Определение личного интереса работника и предприятия



Второй этап: соотношение личного интереса сотрудника и интереса предприятия, определение степени их взаимозависимости

Третий этап: поиск и разработка форм реализации общих интересов, понятных для сотрудника и эффективных для предприятия

| Интерес сотрудника | | Форма реализации | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------------|---|
| Достижение успеха | Ориентация на результат | Получение вознаграждения за труд | Материальное вознаграждение Повышение в должности |
| | | Получение морального удовлетворения | Грамоты, благодарности Обучение Постановка новых интересных задач |
| | Удовлетворение от процесса | | Позитивный климат в коллективе |

| | | |
|--|-------------------------------|---|
| | деятельности | Корпоративная культура Репутация предприятия Наличие свободного времени |
| | Избегание неудачи и наказания | Штрафы, выговор Увольнение Понижение в должности |

Рисунок 3 - Схема построения системы мотивации [14]

Эффективность управления подразумевает не только результативность предприятия, но и экономичность. Таким образом, при оценке управления системы мотивации могут использоваться показатели производительности труда и экономичности всей системы управления мотивацией.

В процессе внедрения системы управления мотивацией и в процессе ее функционирования необходимо оценивать ее эффективность по ряду направлений, таких как: подготовка и переподготовка кадров, сокращение сроков адаптации персонала, эффективность кадровой политики, повышение квалификации. Основным источником оцениваемого эффекта является экономия финансовых или человеческих ресурсов. Основной задачей мотивационной политики является создание определенного состояния трудового потенциала, при котором будет обеспечен длительный экономический и социальный эффект, а не максимальная моментная экономия затрат на персонал. Минимизация затрат не должна становиться главным критерием эффективности, а должна рассчитываться в соотношении с другими количественными и качественными параметрами трудового процесса. Эффективность управления мотивацией также можно оценивать через показатели прогрессивности системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификацию сотрудников.

Экономический эффект от управления системой мотивации может быть выражен через затраты на внедрение и последующее использование.

Рассмотрим существующие методы оценки управления мотивацией персонала на рисунке 4.

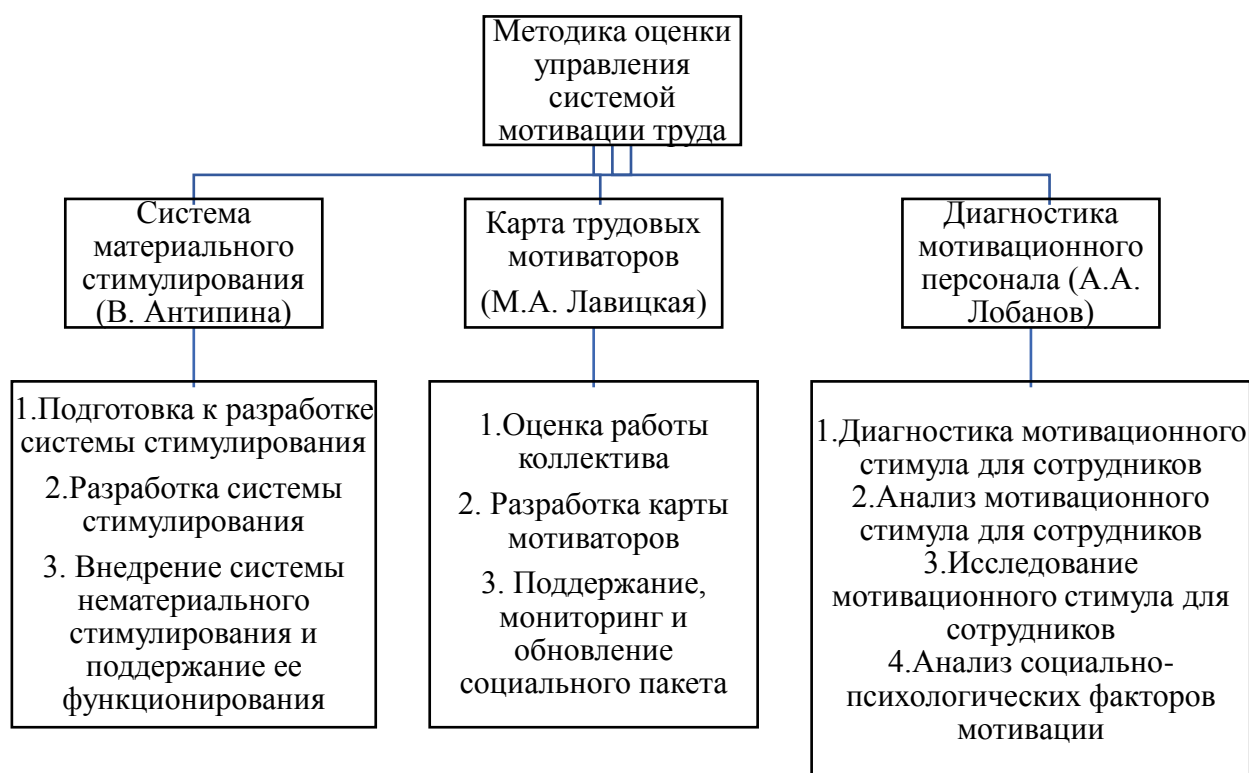


Рисунок 4 - Методики оценки управления системой мотивации труда [15]

Если оценивать управление мотивацией в целом, то можно предложить следующие этапы:

1. На первом этапе диагностика мотивации персонала производится качественными показателями через социологические исследования - анкеты удовлетворённости сотрудников работой, зарплатой и т.д. На базе такого анализа руководитель предприятия может сделать вывод о качественном уровне эффективности мотивирования.

2. На втором этапе диагностика мотивации производится количественными показателями. На этом этапе оценивается оправданы ли произведенные затраты на мотивацию, есть ли прирост произведенной продукции или получена ли экономия из-за снижения себестоимости.

Таблица 6 - Показатели эффективности управления мотивацией, применяемой на предприятии

| | Материально-денежное | Материально-неденежное | Нематериальное |
|--|----------------------|------------------------|----------------|
|--|----------------------|------------------------|----------------|

| | | | |
|---|--|--|--|
| 1 | Доля сотрудников, которые получили стимулирование: $C = \frac{\text{Сотрудники, охваченные стимулированием}}{\text{общее число сотрудников}} * 100$ К сотрудникам, охваченным стимулированием относятся каждый, кто получил хотя бы один вид мотивации в течение исследуемого периода | | |
| 2 | Сумма премии на одного работника $\text{Пр}_m = \frac{\text{сумма премии за период}}{\text{количество работников, получивших премию}}$ | Количество материально-денежных способов стимулирования, внедренных в организации | Количество нематериальных средств стимулирования на предприятии: сокращенный день в пятницу, 15-минутные перерывы, совместные мероприятия (субботники), и т.д. |
| 3 | Сумма премии на одного сотрудника компании $\text{Пр}_o = \frac{\text{сумма премии за период}}{\text{количество всех работников предприятия}}$ (учитываются все работники, как получившие премии, так и не получившие за исследуемый период) | Путевок (льготных услуг, товаров) на 1 работника в натуральном и/или денежном выражении) = затраты (количество предоставленных путевок, льготных услуг и т.д.) / общее количество работников | Оснащенность рабочего места |

Продолжение таблицы 6

| | | | |
|---|--|--|---|
| 4 | Доля премиальной части зарплаты в общей сумме расходов на заработную плату | Доля затрат предприятия на льготные путевки, билеты в общих затратах организации | Доля внутренних повышений сотрудников в течение анализируемого периода |
| 5 | Средняя стоимость обучения на одного руководителя по трудовому договору | Сумма премий, которые не связаны с результатом труда в течении исследуемого периода (праздники, дни рождения, прочие поводы) в абсолютном показателе и в расчете на 1 работника компании | Доля собственных работников, которые заняли руководящие должности, в течение анализируемого периода |
| 6 | Доля премиальных выплат во всех затратах организации | Количество проведенных корпоративных мероприятий и затраты на их проведение в денежном выражении и в расчете на 1 работника предприятия. | Коэффициент удовлетворенности условиями труда среди сотрудников организации. |

Каждый из вышерассмотренных показателей важен при оценке эффективности управления системой мотивации, но управление мотивацией вводится для повышения прибыли и эффективности хозяйствования.

Целью управления мотивацией является повышение социально-экономической эффективности управления мотивацией, а как следствие и предприятия в целом. Данная методика основана на оценке показателей до внедрения/изменения управления мотивацией и после. Показатель рассчитывают по формуле [15]:

$$\text{Эум} = (\text{Эоб} + \text{Этр} + \text{Эс} + \text{Эр} + \text{Эм} + \text{Эв} + \text{Экв} + \text{Этк} + \text{Эрац} + \text{Эзп} + \text{Экач} + \text{Эдц} + \text{Эси} + \text{Эут} + \text{Эрп})/N \quad (2)$$

где $\text{Э}_{\text{ум}}$ – социально-экономическая эффективность управления мотивацией;

$\text{Э}_{\text{об}}$ – рост объема производства;

$\text{Э}_{\text{тр}}$ – рост производительности труда;

$\text{Э}_{\text{с}}$ – снижение трудоемкости работы;

$\text{Э}_{\text{р}}$ – сокращение численности сотрудников;

$\text{Э}_{\text{м}}$ – экономия топлива, сырья, энергии;

$\text{Э}_{\text{в}}$ – сокращение потерь рабочего времени сотрудников,

$\text{Э}_{\text{кв}}$ – повышение квалификации сотрудников;

$\text{Э}_{\text{тк}}$ – сокращение текучести кадров;

$\text{Э}_{\text{рац}}$ – экономический эффект от рационализации;

$\text{Э}_{\text{зп}}$ – экономия заработной платы работников;

$\text{Э}_{\text{кач}}$ – повышение удельного веса товаров высшего качества;

$\text{Э}_{\text{дц}}$ – достижение целей организации;

$\text{Э}_{\text{си}}$ – снижение издержек производства;

$\text{Э}_{\text{ут}}$ – удовлетворенность трудом сотрудников;

$\text{Э}_{\text{рп}}$ – увеличение объема реализации продукции.

Эффективность управления мотивацией можно оценивать через косвенные показатели: рост образовательного уровня работников; повышение жизненного уровня работников, интенсивность и качество труда.

Сегодня появляется потребность в моделировании и управлении мотивационной структурой, которую следует формировать согласно стратегии, миссии, цели и корпоративной культуры предприятия. Этот подход требует количественного и качественного описания планируемого результата мотивации.

При этом в качестве первого шага управления мотивацией – диагностика, анкетирование - формируется мотивационный тип – целостная система мотивов, типичная для людей, которая определяет однонаправленное трудовое поведение. На основании выявленных мотивационных типов определяются механизмы управляющего воздействия на мотивацию, которые принесут наиболее существенный эффект.

Таблица 7 - Расчет социально-экономической эффективности системы мотивации

| Наименование показателя | Обозначение показателя | Расчетная формула | Необходимые пояснения |
|--|----------------------------|--|---|
| Рост производительности труда работников | $\mathcal{E}_{\text{тр}}$ | $\mathcal{E}_{\text{тр}} = \frac{П_2}{П_1}$ | $П_2$ – производительность труда после внедрения мотивации, $П_1$ - производительность труда до внедрения мотивации |
| Снижение трудоемкости работ | \mathcal{E}_c | $\mathcal{E}_c = \frac{T_1}{T_2}$ | T_2 – трудоемкость после внедрения мотивации T_1 - трудоемкость до внедрения мотивации |
| Сокращение потерь рабочего времени | $\mathcal{E}_в$ | $\mathcal{E}_в = \frac{В_1}{В_2}$ | $В_2$ – потери рабочего времени после внедрения мотивации, $В_1$ - потери рабочего времени до внедрения мотивации |
| Повышение квалификации сотрудников | $\mathcal{E}_{\text{кв}}$ | $\mathcal{E}_{\text{кв}} = \frac{Н_2}{Н_1}$ | $Н_2$ – количество человек, повысивших квалификацию после внедрения мотивации, $Н_1$ - количество человек, повысивших свою квалификацию до внедрения мотивации |
| Сокращение текучести кадров | $\mathcal{E}_{\text{тк}}$ | $\mathcal{E}_{\text{тк}} = \frac{К_1}{К_2}$ | $К_2$ – текучесть персонала после внедрения мотивации, $К_1$ - текучесть персонала до внедрения мотивации |
| Экономический эффект рационализации | $\mathcal{E}_{\text{рац}}$ | $\mathcal{E}_{\text{рац}} = \frac{И_2}{И_1}$ | $И_2$ – количество рац. предложений после внедрения мотивации $И_1$ - количество рац. предложений до |

| | | | |
|--------------------------------------|-----|-------------------------------|--|
| | | | внедрения мотивации |
| Экономия заработной платы | Эзп | $Эзп = \frac{\Phi 1}{\Phi 2}$ | Ф2 – фонд заработной платы после внедрения мотивации, Ф1- фонд заработной платы до внедрения мотивации |
| Удовлетворенность трудом сотрудников | Эут | $Эут = \frac{Ут2}{Ут1}$ | Ут2- удовлетворенность трудом после внедрения мотивации Ут1 - удовлетворенность трудом до внедрения мотивации |

Оценку ценностей (первый этап построения системы) для управления мотивацией можно проводить, базируясь на тесте Мотайп, где определяется типологическая модель работников предприятия. Оцениваются значимость для работников каждой трудовой ценности и удовлетворенность работников данными ценностями. Выбирают три или четыре самых важных фактора для каждого мотивационного типа, после чего формируется трех- или четырехмерная пространственная модель, по осям которой откладывают уровень значимости всех выявленных факторов по каждому типу.

Область пространства, которую определяют линии минимальных и максимальных значений, представляет область всех возможных значений. Эту область можно строить для совокупности работников или отдельного работника. Стоит обратить внимание на соотношение площадей области фактических значений и области максимальных значений мотивационных типов. Это соотношение называется «мотивационный потенциал». Мотивационный потенциал демонстрирует, насколько мотивационно активен работник или группа работников, насколько на него может быть оказано управляющее воздействие. Низкое значение мотивационного потенциала показывает, что работник имеет низкую значимость по большинству трудовых ценностей, что характеризует его как безразличного ко всему.

Каждая компания стремится максимально эффективно использовать труд сотрудников, но следует помнить, что на предприятие приходят за стабильностью, высокой зарплатой и карьерным ростом, а уходят из-за несоблюдения условий, неадекватного руководства и плохого коллектива.

Таким образом, в этой главе изучены основные понятия управления персоналом, классические теории мотивации, исследованы материальные и нематериальные формы и методы управления мотивацией, рассмотрены современные модели управления мотивацией, такие как грейдинг, тантьема, КРІ. На основе исследованного материала можно сделать вывод, что грамотно организованное управление мотивацией сотрудников является основополагающим элементом эффективности работы каждого предприятия. Формирование и внедрение системы, учитывающей современные направления управления мотивацией, креативные элементы, позволят достигать высоких результатов при минимальных финансовых вложениях. При построении системы следует, во-первых, определить, что хочет иметь тот или иной работник. Это могут быть как денежные, так и не денежные цели, которые работодатель может предложить в той или иной комбинации. Система мотивации персонала должна основываться на комплексе разнообразных методов, выбор которых зависит от уровня проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления предприятия и особенностей деятельности организации. В первой части также приведена оценка эффективности внедренной системы мотивации, которая будет использована в дальнейшем при оценке предложенных мероприятий.

2. Анализ процесса мотивации персонала ООО «Окна Свет»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятие - ООО «Окна Свет» образовано 3 июня 2009 года. В соответствии с учредительными документами, предприятие «Окна Свет» является обществом с ограниченной ответственностью. Полное наименование юридического лица – общество с ограниченной ответственностью «Окна Свет». Способ образования юридического лица – решение единственного учредителя.

Юридический адрес и фактическое местонахождение предприятия: 443011, г. Самара, Московское шоссе, 108; ИНН/КПП 6316144708/631601001; Почтовый адрес 443022, Самара, ул. Совхозный проезд, д. 13, филиал в г. Тольятти: улица Ленина, д. 131, Тел/факс (8482) 220268, 701595, E-mail: svet.togliatty@mail.ru

Учредителем предприятия является российское физическое лицо. Размер уставного капитала составляет 10000,00 рублей.

Основной вид экономической деятельности ООО «Окна Свет» - производство и установка ПВХ-конструкций.

Дополнительные виды экономической деятельности ООО «Окна Свет»: производство составляющих для монтажа пластиковых окон и дверей; оптовая и розничная торговля составляющих для монтажа пластиковых окон и дверей; консультирование по вопросам конструкций: их наименования, качества, стоимости; оказание услуг специалистов по замеру проемов (оконных и дверных); доставка и монтаж ПВХ-конструкций; внутренняя и внешняя отделка оконных и дверных проемов после установки; предоставление различных видов услуг.

Целями деятельности ООО «Окна Свет» являются:

1. Извлечение прибыли в процессе ведения хозяйственной деятельности, связанной с оптовой и розничной торговлей товарами народного потребления, выполнения работ и оказания услуг.

2. Обеспечение гарантий того, что устанавливаемая продукция является качественной и надежной, выполняющей свои функции, удобной и простой в использовании.

3. Обеспечение гарантий того, что осуществляемый сервис будет оцениваться потребителем как высокий и профессиональный.

4. Достижение максимально эффективного уровня сотрудничества с внешними (клиенты, партнеры) и внутренними заказчиками, обеспечивающее развитие предприятия, создание и сохранение рабочих мест, а также, устойчивый рост потребительского спроса на рынке ПВХ конструкций, позволяющий ООО «Окна Свет» в долгосрочной перспективе сохранять лидирующие позиции.

Основные функции предприятия: удовлетворение покупательского спроса по ассортименту и качеству предлагаемой продукции; организация соответствующего уровня обслуживания клиентов с предоставлением различного рода сопутствующих услуг и продуктов.

Предприятие ООО «Окна Свет» характеризуется линейной организационной структурой. Линейная структура характерна тем, что каждое подразделение имеет собственного руководителя, в обязанности которого включены все функции по управлению и осуществлению единоличного руководства подчиненными ему работниками. Решения, передаваемые непосредственным начальником подразделения по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Руководитель, в свою очередь, подчинен вышестоящему начальству.

Стиль управления в данной организации характеризуется централизацией власти руководителя, решением всех вопросов, но при этом интересуясь при принятии решений мнением руководителей отделов и

сотрудников. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах.

Общая численность работников определяется исходя из функциональной целесообразности и составляет на начало 2019 года 48 человек. Согласно штатного расписания Компании кадровый состав работников следующий:

Администрация – директор, директор филиала города Тольятти, секретарь, специалист по охране труда, специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, менеджер по персоналу; количество штатных единиц – 4,5 человека; Бухгалтерия – главный бухгалтер, бухгалтер; количество штатных единиц – 1,5 человека; Отдел маркетинга – руководитель отдела, менеджер по маркетингу; количество штатных единиц – 3 человека; Отдел продаж – руководитель отдела, торговый представитель, ведущий специалист, менеджер по продажам; количество штатных единиц – 39 человек.

Итого – 48 человек (данные отражены в Приложении А). В целом, данный коллектив предприятия характеризуется как высокопрофессиональный, способный выполнять свои обязанности и достигать целей, поставленных перед организацией.

Весь руководящий состав предприятия имеет высшее образование и стаж руководящей работы не менее десяти лет. Каждый работник предприятия имеет свои должностные обязанности, прописанные в должностных инструкциях.

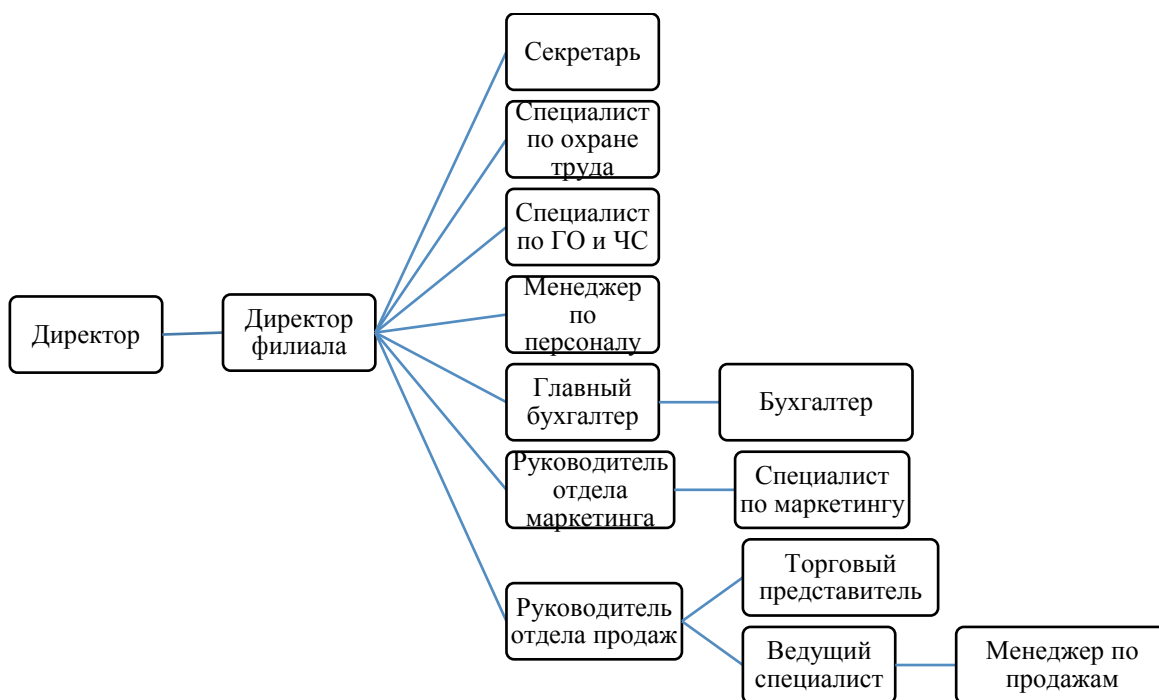


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Окна Свет»

Анализируя профессиональный состав организации с точки зрения полученного образования, стоит отметить, что все работники администрации ООО «Окна Свет» имеют высшее профессиональное образование, которое необходимо при исполнении ими своих обязанностей. Директор предприятия имеет два высших образования.

Оплата труда является важнейшим фактором повышения трудовой деятельности и мотивации персонала организации. На предприятии «Окна Свет» успешно применяется сдельно-премиальная форма оплаты труда работников. К работникам, не связанным непосредственно с продажами, применяется повременно-премиальная оплата. Для всех сотрудников предусмотрена дополнительная оплата труда за ночное время работы, переработки в выходные и праздничные дни.

Проведем анализ финансового состояния предприятия в Таблице 8 и приложении.

Таблица 8 – Динамика организационно-экономических показателей ООО «Окна Свет» за 2016-2018 год

| № | Наименование | Значение показателя | Изменение показателя |
|---|--------------|---------------------|----------------------|
|---|--------------|---------------------|----------------------|

| п/п | показателя | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютное | | Относительное | |
|-----|--|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Выручка, тыс. руб | 20 816 | 24 811 | 25 011 | 3 995 | 200 | 19,19 | 0,81 |
| 2. | Численность сотрудников | 36 | 42 | 48 | 6,00 | 6,00 | 16,67 | 14,29 |
| | в т.ч. торгового персонала (чел) | 24 | 29 | 38 | 5,00 | 9,00 | 20,83 | 31,03 |
| 3. | Выработка на одного сотрудника | 578 | 591 | 521 | 12,52 | -69,68 | 2,17 | -11,80 |
| | - на 1 ед.торгового персонала (тыс.руб) | 867 | 856 | 658 | -11,78 | -197,37 | -1,36 | -23,07 |
| 4. | ФОТ работающих | 8 560 | 10 211 | 11 097 | 1 651,00 | 886,00 | 19,29 | 8,68 |
| | в т.ч. торгового персонала (тыс.руб) | 3 488 | 4 678 | 5 513 | 1 190,14 | 834,77 | 34,12 | 17,85 |
| 5. | Среднегодовая зарплата работающего | 237,78 | 243,12 | 231,19 | 5,34 | -11,93 | 2,25 | -4,91 |

Продолжение таблицы 8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----|---|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|
| | торгового персонала (тыс.руб) | 145,32 | 161,30 | 145,07 | 15,98 | -16,23 | 11,00 | -10,06 |
| 6. | Коэффициент опережения темпов роста ПТ над темпами роста зарплаты (раз) | - | 1,00 | 0,93 | - | -0,07 | - | - |
| 7. | Себестоимость, тыс. руб) | 18 561 | 22 824 | 23 114 | 4 263,00 | 290,00 | 22,97 | 1,27 |
| 8. | Затраты на 1 рубль реализации, руб | 0,89 | 0,92 | 0,92 | 0,03 | 0 | 3,37 | 0,00 |
| 9. | Прибыль от реализации, тыс. руб | 2 255 | 1 987 | 1 897 | -268,00 | -90,00 | -11,88 | -4,53 |
| 10. | Уровень рентабельности продукции, % | 12,15 | 8,71 | 8,21 | -3,44 | -0,50 | - | - |
| 11. | Уровень рентабельности продаж, % | 10,83 | 8,01 | 7,58 | -2,82 | -0,43 | - | - |

Результат анализа перенесен в Приложение Б.

Предприятие характеризуется зарплатоемкой структурой себестоимости. Наибольшая доля приходится на основную и

дополнительную зарплату. Совокупно расходы на зарплату превышают даже расходы на производство и приобретение товаров. Общехозяйственные расходы составляют от 5,18% в 2016 году, до 3,72% в 2018 году.

Доход сотрудников складывается из основной и премиальной части. В 2016 году премиальная часть составляла более 50% от совокупного дохода сотрудников. В 2017 году – менее половины, а в 2018 году – всего 42,5%. На предприятии изменилась система бонусирования, снизилась эффективность работы, что сразу отразилось в показателе выручки. Следует отдельно отметить, что рост численности менеджеров по продажам в 2018 году не обоснован, так как выручка снизилась. Негативные тенденции отмечались еще в 2017 году, но руководство предприятия не провело необходимый анализ, приняв дополнительных сотрудников на фоне спада спроса на продукцию предприятия.

Таблица 9 – Динамика и структура численности сотрудников

| Категории работающих | Среднесписочная численность, чел. | | | Отклонения 2018 года от | | | |
|----------------------|-----------------------------------|------|------|-------------------------|------------------|-----------|------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 года | | 2017 года | |
| | | | | Чел (+/-) | Темп прироста, % | Чел (+/-) | Темп прироста, % |
| Служащие, в т.ч. | 36 | 42 | 48 | 12 | 33,33 | 6 | 14,29 |
| - руководители | 3 | 3 | 3,5 | 0,5 | 16,67 | 0,5 | 16,67 |
| - специалисты | 32 | 38 | 43,5 | 11,5 | 35,94 | 5,5 | 14,47 |
| - прочие | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всего работающих | 36 | 42 | 48 | 12 | 33,33 | 6 | 14,29 |

В Таблице 10 рассмотрим движение персонала на предприятии. Как уже отмечалось выше, среднесписочная численность растет, при этом численность торгового персонала растет еще большими темпами. Следует отметить, что коэффициент приема кадров снижается, как и коэффициент выбытия.

Таблица 10 – Движение кадров на ООО «Окна Свет» за 2016-2018 гг.

| № п/п | Показатели | 2016 год | 2017 год | 2018 год | Отклонения 2018 года от (+/-) | |
|-------|--|----------|----------|----------|-------------------------------|-------|
| | | | | | 2016 | 2017 |
| 1 | Среднесписочная численность всего, чел | 36 | 42 | 48 | 12 | 6 |
| 2 | - в т.ч. менеджеров по продажам, чел | 24 | 29 | 38 | 14 | 9 |
| 3 | Принято на работу всего, чел | 7 | 6 | 3 | -4 | -3 |
| 4 | - в т.ч. менеджеров по продажам, чел | 6 | 2 | 2 | -4 | 0 |
| 5 | Уволено с работы всего, чел | 2 | 3 | 2 | 0 | -1 |
| 6 | - в т.ч. по собственному желанию | 2 | 3 | 2 | 0 | -1 |
| 7 | - в т.ч. менеджеров по продажам, чел | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Коэффициент приема кадров всего | 0,19 | 0,14 | 0,06 | -0,13 | -0,08 |
| 9 | Коэффициент выбытия кадров, всего | 0,06 | 0,07 | 0,04 | -0,02 | -0,03 |
| 10 | Коэффициент оборота кадров, всего | 0,25 | 0,21 | 0,1 | -0,15 | -0,11 |
| 11 | Коэффициент текучести кадров | 0,06 | 0,07 | 0,04 | -0,02 | -0,03 |

Анализ структуры баланса и показателей деятельности предприятия представлен в Приложении Б.

Таким образом, рассмотренная организационная структура и финансовые показатели демонстрируют достаточно устойчивое положение предприятия, но имеются некоторые сложности, показывающие негативные тенденции, на что стоит обратить внимание руководству.

2.2 Анализ существующей системы управления мотивацией персонала

Как уже было отмечено в первой теоретической части работы, управление мотивацией является процессом целенаправленного воздействия на персонал организации, используя различные стимулы и формирующие мотивы, которые направлены на побуждение человека к труду. Управление мотивацией при этом, как и любая иная управляющая деятельность, имеет определенную структуру. Определим элементы управляющей структуры в ООО «Окна Свет». Руководитель как субъект управления должен максимально заинтересовать сотрудника в выполняемой работе, минимизировать рутину, поощрить сотрудничество между работниками,

обеспечивать карьерный рост и развитие персоналу, своевременно и полно доносить информацию до сотрудников о цели и задачах предприятия, максимально использовать кадровый потенциал.

Таблица 11 - Составные элементы управления мотивацией в ООО «Окна Свет»

| Наименование элемента | Содержание элемента | Характеристика содержания элемента | Элемент в ООО «Окна Свет» |
|-----------------------|--|---|---|
| Субъект управления | Активное управляющее начало, инициация процесса влияния на сотрудников | - Руководители высшего звена; - линейные и функциональные руководители; - руководители и специалисты дирекции по управлению персоналом; - коллективы внутри организации (в т.ч. неформальные группы); - сами работники; | - Директор, директор филиала, главный бухгалтер - руководитель отдела маркетинга, руководитель отдела продаж - менеджер по персоналу - группа продаж - сотрудники предприятия |

Продолжение таблицы 11

| | | | |
|---------------------------|---|--|---|
| Объект управления | Коллектив предприятия | - управление нацелено на узкую предметную область – мотивация персонала всех уровней. - в более узком смысле как специфический объект управления можно определить отдельные потребности человека, на которые направлено стимулирующее воздействие. (безопасность, власть, материальное благополучие, успех, престиж, продвижение, личностное развитие и рост, самореализация, общение и т.д.) | - коллектив ООО «Окна Свет» Выделить специфические объекты управления на данном этапе не представляется возможным, так как индивидуальные особенности сотрудников различаются. |
| Механизмы мотивации труда | Создание основы взаимодействия объекта и субъекта управления мотивацией | - Определяют структуру и порядок взаимодействия между объектом и субъектом управления. Механизм определяет переход от потребностей к трудовому поведению. В качестве механизмов можно разделить два основных направления: | Механизм формирования мотивации нормативно не определен. Механизм функционирования частично отражен в коллективном договоре. |

| | | | |
|--------------------|---|---|--|
| | | механизм формирования мотивации, механизм функционирования мотивации. | |
| Функции управления | Эффективное управление мотивацией на предприятии становится возможным только через выполнение конкретных функций управления | <ul style="list-style-type: none"> - Проведение диагностики имеющейся системы мотивации на предприятии; - формирование стратегии, цели и принципов политики предприятия в области мотивации персонала; - определение содержания и структуры системы мотивации персонала; - разработка системы материального денежного вознаграждения за выполняемые функции (оплата труда); - разработка системы материального не-денежного вознаграждения (социальный пакет); - разработка системы нематериального вознаграждения на предприятии; - разработка внутренних нормативных документов, регулирующих систему мотивации персонала на предприятии; - внедрение и проведение мониторинга эффективности системы мотивации на предприятии | Данный пункт будет подробно рассмотрен ниже. |

Рассмотрим подробно пункт «ресурсы мотивации».

Административные ресурсы:

Помимо законодательных актов, система мотивации персонала предприятия должна быть отражена в локальных нормативных актах. Рассмотрим локальные нормативные документы, внедренные на предприятии, которые прямо или косвенно регламентируют разные элементы системы мотивации.

Таблица 12 – Локальные нормативные документы ООО «Окна Свет», касающиеся организации труда и управления мотивацией на предприятии

| Элемент системы мотивации | Регламентирующие локальные нормативные документы |
|---|--|
| Система организации труда и мотивации персонала ООО «Окна Свет» в целом | Коллективный договор Трудовой договор Правила внутреннего распорядка Должностная инструкция Штатное расписание |
| Материальное стимулирование | Положение об организации оплаты труда работников. Частично отражено в коллективном договоре |
| Нематериальное стимулирование | Документы отсутствуют. Частично отражено в коллективном договоре |

Основными государственными актами, которые регулируют трудовые отношения в том числе на предприятии ООО «Окна Свет», являются: Конституция РФ, федеральные законы, указы президента РФ, постановления правительства РФ и др. Основными законодательными актами, которые регулируют трудовые отношения, являются: Гражданский Кодекс РФ, Трудовой Кодекс РФ, Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации».

Локальными актами предприятия являются такие документы предприятия, как:

1. правила внутреннего трудового распорядка;

В ООО «Окна Свет» в правилах внутреннего трудового распорядка отражаются порядок найма и увольнения персонала, основные права и обязанности сторон - работника и работодателя, режим работы и отдыха персонала. В Правилах внутреннего распорядка ООО «Окна Свет» предусмотрены меры поощрения персонала, а также меры дисциплинарного взыскания, и иные вопросы, которые касаются рабочих отношений на предприятии.

2. приказы и распоряжения руководителя предприятия;

Приказы и распоряжения фактически представляют собой локальный правовой акт, который издает руководитель предприятия для организации и регулирования предприятия.

В ООО «Окна Свет» приказы делятся на три основных типа: по профильной деятельности предприятия, по административно-хозяйственным вопросам и по личному составу.

3. трудовой и коллективный договора;

В ООО «Окна Свет» трудовой договор составлен в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, он включает в себя информацию о занимаемой должности, режиме работы, перерывах, режиме отдыха, условий оплаты, основные права и обязанности, условия прохождения и срок испытательного периода, а также условие конфиденциальности информации.

Коллективный договор составлен между всем персоналом предприятия в лице руководителя отдела продаж и руководством предприятия. Он распространяется на всех сотрудников предприятия. В коллективном договоре отражены условия премирования и бонусирования, карьерного продвижения, подарков и иных стимулирующих мероприятий, дополнительные выходные дни, предоставляемые к отпуску.

4. должностная инструкция работника предприятия;

На ООО «Окна Свет» должностные инструкции разработаны на все должности штатного расписания. В этом документе отражены требования к должности, образованию, квалификации, знаниям и умениям, права, обязанности и ответственность сотрудника предприятия, а также конкретные производственные нормативы. С Должностной инструкцией сотрудник ООО «Окна Свет» знакомится под роспись.

- информационные ресурсы;

Помимо определенного набора программ, которые нужны на производстве для расчета производимых оконных конструкций и других технических параметров, которые применяются непосредственно на производстве, на предприятии ООО «Окна Свет» используют программу 1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 Базовая версия. Данная программа адаптирована к законодательству России и имеет отличную техническую поддержку (обновление ПО, консультации, функциональное развитие).

Работа с программой 1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 является обязательным условием для административного персонала предприятия. С помощью данной программы решаются задачи, которые стоят перед бухгалтерией предприятия по учету и движению кадров на предприятии, организации выплаты зарплаты, также она дает возможность внести информацию о других видах деятельности и проводимых операциях сотрудниками других подразделений и т.д. Рассматривая данное ПО в контексте управления персоналом, стоит отметить, что данная программа позволяет отделу персонала иметь в арсенале полезный инструмент автоматизации частых задач, таких как: анкетирования и опросы потенциальных и уже принятых на работу сотрудников, внесение и редактирование информации о сотрудниках, в том числе данные персонифицированного учета в Пенсионном Фонде, сведения о льготах, назначенных работнику, сведения об отпусках, больничных и пр., составление резерва сотрудников, подготовка отчетов о работниках, возможность при этом использовать набор различных функций сортировки. Все это позволяет сотрудникам предприятия получить необходимые им документы и справки в кратчайшие сроки, а отделу персонала и начальнику предприятия оперативно получить полный доступ и контроль над происходящим, а также иметь возможность анализировать кадровый состав предприятия и принимать управленческие решения на основе полученной информации.

- экономические ресурсы;

Затраты на персонал помимо фонда оплаты труда включают затраты на выявление потребностей персонала, на обеспечение деятельности по подбору и найму новых сотрудников, их адаптации и развития, для обеспечения системы кадровой службы. Инвестиции в кадры фактически являются мероприятиями, направленными на повышение производительности труда через повышение навыков и квалификации.

В ООО «Окна Свет» расходы на персонал формируются из трех видов затрат:

1. Фонд оплаты труда (зарплата и премиальная часть)
2. Выплаты социального характера
3. Расходы, которые не относятся к ФОТ и выплатам социального характера.

Расходы на оплату труда включают в себя затраты, вне зависимости от источника поступления финансирования. В ФОТ входят оплата за отработанное время (зарплата по тарифной ставке, по установленным окладам, доплаты из дополнительно полученной выручки, денежные премии без учета источника выплат, стимулирующий фонд, компенсационные выплаты за режим работы или условия труда, оплата дополнительной работы при замещении специалистов); оплата за неотработанное время (оплата отпусков, учебные отпуска, оплаты технических простоев, оплата праздничных мероприятий и коллективного отдыха всех сотрудников компании), выплаты премий по итогам года – тринадцатая зарплата, оплаты телефонной связи и ГСМ, выплаты материальной помощи. К выплатам социального характера относятся пособия, надбавки к пенсиям сотрудников, взносы на добровольное медицинское страхование и так далее. К прочим расходам относятся страховые взносы, дивиденды по акциям, цена форменной одежды, командировочные расходы, расходы на социально-культурные мероприятия и прочие.

Таблица 13 - Сведения о затратах на персонал в ООО «Окна Свет»

| Вид оплаты | Сумма, тыс. руб. | | | Абсолютное изменение 2018-2016 гг. | Относительное изменение 2018/2016 гг. |
|----------------------------|------------------|----------|----------|---------------------------------------|--|
| | 2016 год | 2017 год | 2018 год | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Зарплата основная | 5 136,00 | 7 045,59 | 7 878,87 | 2 742,87 | 53,40% |
| 1.1. По сдельным расценкам | 3 312,00 | 4 145,46 | 4 915,11 | 1 603,11 | 48,40% |

| | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|----------|---------|
| 1.2. Тарифным ставкам и окладам | 1 132,00 | 1 989,13 | 1 898,76 | 766,76 | 67,73% |
| 1.3. Доплаты за работу в ночное время, сверхур. часы, празд. дни | 106,00 | 122,00 | 154,00 | 48,00 | 45,28% |
| 1.4. Оплата ежегодных и дополнительных отпусков | 586,00 | 789,00 | 911,00 | 325,00 | 55,46% |
| 2. Зарплата дополнительная | 3 424,00 | 3 165,41 | 3 218,13 | -205,87 | -6,01% |
| 2.1. Вознаграждение за результаты работы | 2 954,00 | 2 555,41 | 2 486,13 | -467,87 | -15,84% |
| 2.2. Оплата отпусков сверх установленных сроков | 156,00 | 280,00 | 314,00 | 158,00 | 101,28% |
| 3. Выплаты социального характера | 188,00 | 216,00 | 289,00 | 101,00 | 53,72% |
| 3.1. Пособия семьям, воспит. детей | 36,00 | 42,00 | 47,00 | 11,00 | 30,56% |
| 3.2. Пособия по временной нетрудоспособности | 90,00 | 72,00 | 82,00 | -8,00 | -8,89% |
| Итого затрат | 8 748,00 | 10 427,00 | 11 386,00 | 2 638,00 | 30,16% |

Анализируя таблицу, представленную выше, можно отметить, что общие затраты на персонал существенно выросли (на 2 638 тыс. руб.) в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Самое существенное изменение отмечено по основной зарплате по тарифным ставкам и окладам, далее – по сдельным расценкам, далее по оплате отпусков сверх положенных, на выплаты социального характера; снизилось существенно вознаграждение по результатам работы – на 15,84%, и в целом по дополнительной зарплате - на 6,40. Увеличение затрат на персонал обусловлено следующими факторами: увеличение минимального размера заработной платы, рост среднерыночных тарифных ставок и т.д.

В качестве нематериальной мотивации, широко применяемой на предприятии, можно обозначить негласное соревнование по объему выручки представительств предприятия двух городов – Тольятти и Самара. В качестве стимулирующего фактора также можно рассматривать различные курсы и

обучающие семинары, что позволяет повысить уровень индивидуального развития персонала, а также используется в качестве team-building в организации. Обучение является обязательным для всех сотрудников.

– ежегодная аттестация персонала: Задачей аттестации является определение уровня знаний и навыков работника, его возможностей, и на основе результата разработать программы обучения, позволяющие ликвидировать пробелы в знаниях или умениях. Аттестация персонала в ООО «Окна Свет» проводится ежегодно в форме собеседования и тестирования. Вопросы теста различны для должностей, собеседование проводится индивидуально с руководителем.

– различные виды тестирования: помимо аттестационного тестирования, проводятся психологические тестирования персонала. Это позволяет получить больше информации о сотрудниках. Как правило, подобные тестирования проводят в случае внутренних перемещений по служебной лестнице.

– вебинары/семинары/тренинги: в ООО «Окна Свет» обучающие мероприятия проводят не реже одного раза в год. Данный факт обусловлен тем, что эти сотрудники общаются непосредственно с клиентами, к ним предъявляются особые требования по умению продать товар и/или услугу максимально эффективно, предоставить всю информацию о продукции.

Отдельно стоит отметить проведение корпоративных мероприятий на 8 марта, 23 февраля, Новый год. К дням рождения сотрудников от предприятия дарят небольшие подарки, что демонстрирует заботу и заинтересованность руководства в каждом сотруднике. Несмотря на некий дух соперничества в компании, в целом можно отметить, что уровень текучести снижается, что, в свою очередь, демонстрирует повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда и коллективом в целом. Оценим эффективность управления мотивацией на предприятии. Для этого рассчитаем показатели, рассмотренные в 1 части:

Таблица 14 - Данные по действующей системе материальной мотивации

| | Показатель | 2016 | 2017 | 2018 |
|----|---|------|------|------|
| 1 | Сотрудники, получившие стимулирование в течение года | 23 | 25 | 37 |
| | Менее 5 случаев за год (ежеквартальные премии + премия к дню рождения) | 3 | 5 | 2 |
| | 6-12 случаев (ежемесячные + годовая), человек | 20 | 20 | 35 |
| 2 | Сумма премиальных выплат по итогам работы за год | 911 | 818 | 624 |
| 3 | Стоимость обучения руководителей по трудовому договору в год, тыс. руб. | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Количество материально-неденежных средств стимулирования | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Затраты ООО «Окна Свет» на праздничные мероприятия | 104 | 145 | 217 |
| 6 | Количество путевок, предоставленных в год | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Затраты на путевки в год | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Затраты на проезд в год | 0 | 0 | 65 |
| 9 | Затраты на прочие средства стимулирования в год | 14 | 16 | 17 |
| 10 | Сумма премий, не связанных с результатами труда в течение года | 17 | 21 | 24 |
| 11 | Затраты на обучение в год | 22 | 28 | 34 |
| 12 | Количество сотрудников, получивших платное обучение в год | 4 | 5 | 8 |

На основании этих данных следует оценить показатели, которые характеризуют материальную мотивацию.

Таблица 15 – Данные для анализа материально-денежной мотивации

| № | Показатель оценки системы материально-денежной мотивации, применяемой на предприятии | Материально-денежное | | |
|---|--|----------------------|--------|--------|
| | | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Доля сотрудников, охваченных материальным стимулированием % | 63,89% | 59,52% | 77,08% |
| 2 | Сумма премии на одного мотивированного сотрудника | 39,61 | 32,72 | 16,86 |
| 3 | Доля дополнительной части в общей сумме расходов на заработную плату | 40,00% | 31,00% | 29,00% |
| 4 | Средняя стоимость обучения на одного руководителя по трудовому договору | 0 | 0 | 24 |
| 5 | Доля премиальных выплат в затратах предприятия. | 18,45% | 13,87% | 13,92% |

Далее оценим материально-неденежную мотивацию.

Таблица 16 – Данные для анализа материально-неденежной мотивации

| № | Показатель оценки системы материально-неденежной мотивации | Материально-неденежное | | |
|---|--|---|--|---|
| | | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| 1 | Количество материально-неденежных видов стимулирования, используемых на предприятии | 2 (поздравления к проф.праздникам, премии к общим праздникам) | 3 (то же + скидки для сотрудн. на собственн.продукцию) | 5 (то же + поздравление к дню рождения) |
| 2 | Путевки (льготных услуг, товаров) на 1 сотрудника в натуральном и денежном выражении | путевок нет | путевок нет | путевок нет |
| 3 | Доля затрат предприятия на льготные путевки, билеты (услуги, мероприятия) в общих затратах предприятия, % | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Количество проведенных корпоративных мероприятий и затраты на их проведение в денежном выражении и в расчете на 1 сотрудника компании. | 2 (745 руб на чел) | 2 (1115 руб на чел) | 3 (1 500 руб на чел) |

Анализ показывает, что предприятие в процессе управления мотивацией широко применяет средства как материально-денежного, так и материально-неденежного стимулирования. Количество используемых мер растет. Предприятие увеличивает не только количество применяемых мер, но и суммы на эти цели. Проведем анализ нематериальных средств стимулирования, используемых предприятием. Основные данные для анализа сведем в таблицу.

Таблица 17 - Данные для анализа нематериальной мотивации ООО «Окна Свет»

| Показатель | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|--|---------|---------|---------|
| Количество нематериальных средств мотивации, используемых на предприятии, в т.ч | 2 | 2 | 3 |
| Метод мотивации: Благодарности от руководителя (лучшим по книге отзывов и предложений), вид поощрения. | 1 | 1 | 1 |
| Метод мотивации: Карьерный рост | 1 | 1 | 1 |
| Кол-во сотрудников, получивших мотивацию в течение года | 2 | 3 | 6 |

| | | | |
|--|----|----|----|
| Метод мотивации: Размещение в головном офисе фотографии «Лучший менеджер» | - | - | 1 |
| Количество офисной и бытовой техники на предприятии, тыс. руб. | 9 | 12 | 44 |
| Сотрудники, занявшие руководящие позиции в течение года, чел. | 0 | 0 | 0 |
| Количество сотрудников, которые удовлетворены условиями труда (по результатам теста – от 40%) | 27 | 29 | 26 |
| Количество сотрудников, которые удовлетворены системой мотивации (по результатам теста – от 40%) | 38 | 40 | 39 |

На основе этих данных проведена оценка полученных показателей.

Анализ данных таблицы 18 показывает, что предприятие активно применяет в процессе управления мотивацией методы нематериального стимулирования. Количество используемых мер выросло, но удовлетворенность условиями труда и применяемой системой оплаты труда снизились. ООО «Окна Свет» увеличивает не только количество используемых мер, но и суммы, выделяемые на эти цели. В планах – ввести систему KPI, систему льготных абонементов в бассейн, спортивные центры, культурные организации, систему льготных обедов на предприятии. Растут расходы на обучение сотрудников.

Таблица 18 - Данные для анализа системы нематериальной мотивации

| № | Показатель | Нематериальная мотивация | | |
|---|--|---|---------------------------------------|-----------|
| | | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| 1 | Оснащенность рабочего места техническими средствами, тыс. руб/чел | 0,25 | 0,29 | 0,92 |
| 2 | Доля сотрудников, которые получили повышение в должности в течение года, % | 5,56% | 7,14% | 12,50% |
| 3 | Доля сотрудников, которые заняли руководящие позиции, в течение года | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Количество нематериальных средств мотивации, используемых организацией: | 2 (15-мин перерывы в теч.дня 2 раза, сокращенный день в пятницу на 1 час) | 3 (то же + скидки в магазинах города) | 3 (то же) |
| 5 | Коэффициент удовлетворенности условиями труда среди персонала. | 75% | 69% | 54% |
| 6 | Коэффициент удовлетворенности | 100% | 95% | 81% |

| | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|--|
| | системой мотивации персонала, % | | | |
|--|---------------------------------|--|--|--|

Далее проведем оценку показателей эффективности управления мотивацией на предприятии.

Таблица 19 - Показатели оценки эффективности управления мотивацией

| Наименование показателя | Обозначение показателя | Расчетная формула | 2017/ 2016 | 2018/ 2017 |
|---|------------------------|---|---------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рост производительности труда сотрудников | Этр | $\text{Этр} = \frac{\text{П2}}{\text{П1}}$ | 1,022 | 0,882 |
| Снижение трудоемкости работы | Эс | $\text{Эс} = \frac{\text{T1}}{\text{T2}}$ | 1,022 | 0,878 |
| Сокращение потерь рабочего времени | Эв | $\text{Эв} = \frac{\text{В1}}{\text{В2}}$ | 1,000 | 1,000 |
| Повышение квалификации сотрудников | Экв | $\text{Экв} = \frac{\text{Н2}}{\text{Н1}}$ | 1,250 | 1,600 |
| Сокращение текучести кадров | Этк | $\text{Этк} = \frac{\text{К1}}{\text{К2}}$ | 0,857 | 1,750 |
| Экономический эффект рационализации | Эрац | $\text{Эрац} = \frac{\text{И2}}{\text{И1}}$ | 0,000 | 0,000 |
| Экономия заработной платы | Эзп | $\text{Эзп} = \frac{\text{Ф1}}{\text{Ф2}}$ | 0,838 | 0,920 |
| Удовлетворенность трудом сотрудников | Эут | $\text{Эут} = \frac{\text{Ут2}}{\text{Ут1}}$ | 0,921 | 0,784 |
| Социально-экономическая эффективность управления мотивацией | Эум | $\text{Э} = \left(\frac{\text{Этр} + \text{Эс} + \text{Эв} + \text{Этк} + \text{Эрац}}{8} \right)$ | 0,864 | 0,977 |

Таким образом, в общем рассчитанные показатели эффективности управления мотивацией растут. Социально-экономическая эффективность управления мотивацией составила в 2018 году 0,977 пунктов (против 0,864 пунктов в 2017). Также можно отметить, что снизилась производительность и, если бы потери не перекрывались прочими факторами, результат был бы негативным.

Итак, можно отметить, что управление мотивацией на предприятии не структурировано, имеет разрозненные, не систематизированные элементы, недостаточную внутреннюю нормативную документацию, носит общий характер. Эффективность мероприятий не оценивается, мероприятия вводятся по аналогии с другими предприятиями - «как у всех». Многие применяемые меры не отражены в действующих документах, регулирующих взаимоотношения руководства и персонала. Показатели деятельности демонстрируют, что стимулирующие меры недостаточно эффективны, так как показатели деятельности предприятия снижаются, растет трудоемкость, падает производительность, снижается удовлетворенность системой оплаты труда и условиями труда в целом. Необходима первоначальная диагностика мотивационного воздействия, анализ наиболее эффективного механизма воздействия, разработка комплексной взаимосвязанной системы, которая будет поддерживаться локальными нормативными актами.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией персонала ООО «Окна Свет»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией персонала

Для построения и повышения эффективности управления мотивацией и использования эффективного мотивационного воздействия на сотрудников в дальнейшей работе, среди всего персонала было проведено анкетирование Мотайп. Используемый тест Мотайп является инструментом для построения системы управления мотивацией, при этом внедрение теста в систему оценки персонала является мероприятием, направленным на совершенствование системы управления мотивацией. Результаты занесены в Таблицу 20.

Таблица 20 – Оценка результатов теста Мотайп, проведенного в ООО «Окна Свет»

| Категория персонала | Кол-во чел. в 2018 году | Средние индексы теста «Мотайп» | | | | |
|----------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------|-----------|---------------|------------------|
| | | Патриотический | Инструментальный | Хозяйский | Избегательный | Профессиональный |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Специалисты | 44,5 | 0,11 | 0,40 | 0,25 | 0,12 | 0,12 |
| Руководящий состав | 3,5 | 0,24 | 0,20 | 0,39 | 0,09 | 0,08 |
| В среднем по выборке | 48 | 0,16 | 0,29 | 0,34 | 0,115 | 0,115 |

Таблица демонстрирует, что типовые показатели были распределены неравномерно и по-разному для категорий работников – руководителей и остальных специалистов. Так, если рассматривать руководителей, то преобладающий тип – хозяйствующий, затем – патриотический, наименее популярные – избегательный и профессиональный. Избегательный тип не может быть руководителем и выполнять менеджерскую функцию, а профессиональный – человек уже достиг верхнего уровня. Среди

сотрудников наиболее предпочтительный тип – инструментальный, а патриотический – на последнем месте. Во время практики было проведено анкетирование по факторам, играющим преобладающее значение для каждого сотрудника. Итог представлен в таблице 21. Общее количество набранных баллов не равно 100%, т.к. каждый человек выбирал несколько вариантов.

Таблица 21 - Исследование факторов мотивации ООО «Окна Свет»

| Факторы, имеющие влияние на работу сотрудников | Результат анализа анкет, % |
|--|----------------------------|
| 1 | 2 |
| Премияльная часть | 36% |
| Возможность продвижения по карьерной лестнице | 29% |
| Своевременность платежей по зарплате | 31% |
| Возможность посещения бассейнов, фитнес-центров за счет предприятия | 11% |
| Корпоративные тим-билдинги | 27% |
| Проведение обучения за счет предприятия | 31% |
| Соблюдение графика работ (без работы в выходные и сверхурочные) | 32% |
| Возможность принятия участия в формировании стратегических решений | 26% |
| Проведение периодических индексаций | 22% |
| Решающее слово в стратегических вопросах | 29% |
| Соответствие выплат зарплатным ожиданиям в соответствии с выполняемыми функциями | 11% |
| Свободный график нахождения на работе | 14% |
| Хорошие, гармоничные отношения в коллективе | 32% |
| Фактор «Не трогайте меня, кроме должностных обязанностей» | 10% |
| Вознаграждение связанное с итогами работы | 19% |
| Комфортные отношения с руководством | 13% |
| Четко определенные функции | 15% |
| Рейтинг предприятия (известность, бренд и т.д) | 9% |
| Поручение в процессе работы особо важных заданий | 14% |

Данные по выбранным факторам были занесены в таблицу, на основании которой факторы были разбиты на мотивационные типы (т.е. каждый фактор был отнесен к тому или иному мотивационному типу). На основании этих данных были построены мотивационные схемы, которые

определяют мотивационное поле и потенциал для каждой группы (выбиралось по 4 фактора для каждой группы).

Таблица 22 - Главные факторы по мотивационным типам с указанием процента выборки

| Мотивационный тип | Факторы, которые оказывают влияние на тип (по анкетированию) | | | | | | | |
|-------------------|---|-----|--|-----|---|-----|--|-----|
| 1 | 2 | | | | | | | |
| Инструментальный | Премияльная часть | 36% | Своевременность платежей по зарплате | 31% | Проведение периодических индексаций | 22% | Соответствие выплат зарплатным ожиданиям в соответствии с выполняемыми функциями | 11% |
| Профессиональный | Возможность продвижения по карьерной лестнице | 29% | Проведение обучения за счет предприятия | 31% | Вознаграждение связанное с итогами работы | 19% | Поручение в процессе работы особо важных заданий | 14% |
| Патриотический | Корпоративные тим-билдинги | 27% | возможность принятия участия в формировании стратегических решений | 29% | Хорошие, гармоничные отношения в коллективе | 32% | Рейтинг предприятия (известность, бренд и т.д) | 9% |
| Хозяйский | продвижение по службе | 22% | Решающее слово в стратегических вопросах | 26% | Свободный график нахождения на работе | 14% | Комфортные отношения с руководством | 13% |
| Избегательный | Возможность посещения бассейнов, фитнес-центров за счет предприятия | 11% | Соблюдение графика работ (без работы в выходные и сверхурочные) | 32% | Четко определенные функции | 15% | Фактор «Не трогайте меня, кроме должностных обязанностей» | 10% |

По каждому типу строится мотивационная схема. Общая схема представлена на рисунке 6.

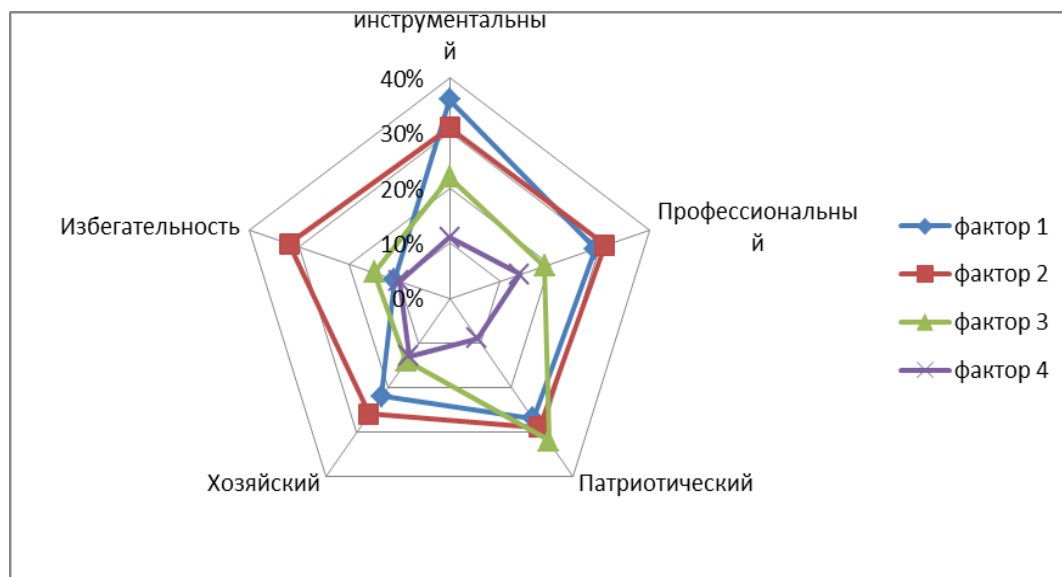


Рисунок 6 - Общая схема мотивационных типов

По построенным схемам по каждому типу определяется мотивационное поле для каждого из сотрудников. В общей схеме следует соединить вершины фигуры, которые максимально удалены от центра, при этом будет сформирован многоугольник, характеризующий мотивационные усилия ООО «Окна Свет». Если в процессе мотивации предлагаются мотивирующие усилия превосходящие показатели графика, то это будет только расслаблять работников и эффективность управления мотивацией понизится.

В целом же по предприятию мы определили, что сотрудники имеют разную мотивационную заинтересованность, но наиболее эффективными мерами являются материально-денежные методы – только там уровень заинтересованности в тех или иных факторах достигает 40% и наиболее ярко выражен. Кроме этого, следует учесть, что 60% ответов так или иначе отнесены именно к инструментальному типу. Сотрудники заинтересованы в получении денежных премий, но также хорошо заметно влияние следующих

факторов: обучение за счет компании, продвижение по службе, отношения в коллективе, тимбилдинг, четкий график работы.

Следующим этапом будет анализ и разработка внутренней нормативной документации, которая будет отражать сложившиеся отношения в сфере мотивации.

Перечень документов, которые необходимы на предприятии и должны быть разработаны, представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Нормативные документы, требующие разработки в ООО «Окна Свет»

| Пункты | Нормативно-регламентирующие документы |
|-------------------------------------|---|
| Система мотивации персонала в целом | Коллективный договор; Трудовой договор; Положение о системе; Управления персоналом; Положение о персонале; Правила внутреннего распорядка; Положение о филиале; Должностная инструкция; Штатное расписание |
| Материальное стимулирование | Положение об оплате труда и стимулировании (материальном, нематериальном) Положение об организации оплаты труда работников Положение о премировании сотрудников в ООО «Окна Свет» Положение об организации социальных выплат и льготах на предприятии Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации Положение о выплате надбавок за знание иностранных языков, за дополнительное образование |
| Нематериальное стимулирование | Этический кодекс организации Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении различных конкурсов, таких как «Лучший по профессии» Положение об обучении кадров Положение об отборе руководителей и специалистов на продвижение на руководящие посты предприятия Положение об организации работы с молодыми специалистами Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом |

Следующим мероприятием станет введение бонусирования по KPI. Это позволит создать прозрачную и понятную систему бонусирования, учитывающую цели отдельных сотрудников и цели предприятия в целом.

Также повысит информированность сотрудников и их удовлетворенность, которая снизилась по итогу 2018 года. Основное требование к разработке системы КРІ - возможность измерения выбранных показателей.

Таблица 24 - Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

| Ключевые показатели эффективности | Система измерения/расчета |
|--|---------------------------|
| 1 | 2 |
| Коммерческие показатели | |
| Выручка | План/факт |
| Прибыль | План/факт |
| Другие показатели | План/факт |
| Качественные показатели | |
| Соблюдение сроков подачи отчетов | План/факт |
| Выполнение плана обслуживания клиентов | План/факт |
| «Текучесть» персонала | План/факт |
| Другие показатели | План/факт |

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет: повысить управляемость системой мотивации; обеспечивать контроль за деятельностью предприятия; оценивать личное участие в достижении результатов предприятия в целом; нацелить сотрудников на достижение запланированных показателей; управлять бюджетом ФОТ и сокращать время на расчеты.

Раньше система выплаты бонусов распределялась руководителем на его усмотрение, что в последний год продемонстрировало недовольство сотрудников. Т.к. при снижении премиального фонда возможности маневра стали меньше. В рамках КРІ постоянную часть зарплаты необходимо снизить, чтобы с бонусной частью она составила 50/50. Внедренные КРІ – выполнение плана продаж сотрудником и выполнение плана продаж по

предприятию в целом. При этом первый показатель определяет вес 70% премиальной части, вес 30% определяет второй показатель. Т.е. общая формула примет вид:

Зарплата = 50% (постоянная) + 70% * Переменная часть * % выполнения + 30% * Переменную часть * % выполнения. При этом процент выполнения определен в таблице 25.

Таблица 25 - Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана

| Процент выполнения показателя | Коэффициент |
|-------------------------------|-------------|
| Выполнение плана менее 60% | 0 |
| Выполнение плана 61-90% | 0,5 |
| Выполнение плана на 91-100% | 1 |
| Выполнение плана более 100% | 1,1 |

Таблица 26 – Возможные сочетания выполнения КРІ

| Выполнение плана завода | Выполнение плана менее 60% (коэффициент 0) | Выполнение плана 61-90% (коэффициент 0,5) | Выполнение плана на 91-100% (коэффициент 1,0) | Выполнение плана более 100% (коэффициент 1.1) |
|---|--|---|---|---|
| Выполнение плана сотрудника | | | | |
| Выполнение плана менее 60% (коэффициент 0) | 5 548,50 | 6 380,78 | 7 213,05 | 7 379,51 |
| Выполнение плана 61-90% (коэффициент 0,5) | 7 490,48 | 8 322,75 | 9 155,03 | 9 321,48 |
| Выполнение плана на 91-100% (коэффициент 1,0) | 9 432,45 | 10 264,73 | 11 097,00 | 11 263,46 |
| Выполнение плана более 100% (коэффициент 1.1) | 9 820,85 | 10 653,12 | 11 485,40 | 11 651,85 |

Текущие затраты предприятия на ФОТ будут соблюдены при выполнении плана организации и личных планов всех сотрудников. При этом

превышение данного уровня даст рост выработки на 10% при повышении на 2501,1 тыс. рублей (составит 27512,1). Рост ФОТ при этом будет всего на 554,85 тысяч рублей. Т.е. предлагаемое изменение эффективно, повышает прозрачность начисления премиальных, повышает удовлетворенность сотрудников (сейчас план выполняется на 80%, т.е. при текущем уровне экономия составит 832,27 тысяч рублей). Также при этом будет получен эффект за счет снижения трудоемкости расчета зарплаты и премиальных.

При внедрении системы управления по KPI, следует оценивать отношение сотрудников, удовлетворенность и управляемость системы управления мотивацией и персоналом в целом.

Руководителю следует при снижении эффективности управления вовремя внести изменения или изменить политику управления мотивацией в целом. Для оперативного мониторинга и управления предприятию следует внедрить программу KPI Monitoring. Эта система позволит достигать стратегических и тактических целей, поставленных перед предприятием, повысит управляемость процесса, как в вопросах мотивирования, так и по предприятию в целом. Стоимость программы – 135000 рублей, поставщик услуг - московская компания ПрофИтПроект (Москва). Адрес: 115184, г. Москва, М.Татарский пер., д.4, стр. 3, офис. 7. Телефон: (495) 951-88-75, (495) 959-41-55.

Программа позволяет учитывать результаты каждого сотрудника, оценивать достигнутые результаты предприятия в целом, формировать необходимые отчеты, интегрируется с другими программами предприятия, как, например, 1С.

Внедрение данной системы приведет как к снижению трудовых затрат руководителя и главного бухгалтера по расчету и анализу показателей личного участия каждого сотрудника, так и результатов деятельности компании в целом. Таким образом, предложенные мероприятия окажут положительное воздействие на управление мотивацией на предприятии. Для

оценки количественного эффекта, рассмотрим, как изменится показатель эффективности управления мотивацией на предприятии.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

По предложенным мероприятиям необходимо рассчитать влияние на предложенный коэффициент эффективности управления мотивацией. После внедрения мероприятий добавится управление мотивацией по системе KPI, внедрена программа отслеживания показателей и анализа эффективности, проведена оценка персонала, необходимая для построения более управляемой системы премирования. Рассчитаем коэффициент $\mathcal{E}_{\text{ум}}$.

Таблица 27 - Материальная мотивация после внедрения мероприятий

| | Показатель | 2018 г. | План | |
|----|---|---------|------|---|
| 1 | Сотрудники, получившие стимулирование в течение года | 37 | 48 | |
| | Менее 5 случаев за год (ежеквартальные премии + премия к дню рождения.) | 2 | 3 | |
| | 6-12 случаев (ежемесячные + годовая), человек | 35 | 45 | |
| 2 | Сумма премиальных выплат по итогам работы за год | 624 | 0 | переведен на ежемесячную систему премирования |
| 3 | Стоимость обучения руководителей по трудовому договору в год, тыс. руб. | 0 | 0 | |
| 4 | Количество материально-неденежных средств стимулирования | 5 | 6 | |
| 5 | Затраты ООО «Окна Свет» на праздничные мероприятия | 217 | 284 | |
| 6 | Количество путевок, предоставленных в год | 0 | 0 | |
| 7 | Затраты на путевки в год | 65 | 65 | |
| 8 | Затраты на проезд в год | 17 | 17 | |
| 9 | Затраты на прочие средства стимулирования в год | 24 | 36 | |
| 10 | Сумма премий, не связанных с результатами труда в течении года | 34 | 34 | |
| 11 | Затраты на обучение в год | 8 | 8 | |
| 12 | Количество сотрудников, получивших платное обучение в год | 0 | 0 | |

Как показывают данные таблицы 27, запланировано большему количеству сотрудников, обеспечить стимулирование в течение года. Больше будут затраты на праздничные мероприятия. Сумма премиальных платежей остается неизменной.

Таблица 28 - Показатели системы материально-денежной мотивации

| № | Показатель оценки системы материально-денежной мотивации, применяемой на предприятии | Материально-денежное | |
|---|--|----------------------|----------|
| | | 2018 г. | План |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Доля сотрудников, охваченных материальным стимулированием % | 77,08% | 100,00 % |
| 2 | Сумма премии на одного мотивированного сотрудника по итогам года | 16,86 | 0,00 |
| 3 | Доля дополнительной части в общей сумме расходов на заработную плату | 29,00% | 50,00 % |
| 4 | Средняя стоимость обучения на одного руководителя по трудовому договору | 24 | 25 |
| 5 | Доля премиальных выплат в затратах предприятия. | 13,92% | 23,85 % |

Далее проведем оценку материально-неденежной мотивации.

Таблица 29 – Материально-неденежная мотивация после внедрения мероприятий

| № | Показатель оценки системы материально-неденежной мотивации | Материально-неденежное | |
|---|--|---|---|
| | | 2018 | План |
| 1 | Количество материально-неденежных видов стимулирования, используемых на предприятии | 5 (то же + поздравление к дню рождения) | 6 (то же + поздравление к дню рождения, скидки в тренажерный зал) |
| 2 | Путевки (льготных услуг, товаров) на 1 сотрудника в натуральном и денежном выражении | путевок нет | путевок нет |
| 3 | Доля затрат предприятия на льготные путевки, билеты (услуги, мероприятия) в общих затратах предприятия, % | 0 | 0 |
| 4 | Количество проведенных корпоративных мероприятий и затраты на их проведение в денежном выражении и в расчете на 1 сотрудника компании. | 3 (1 500 руб. на чел) | 3 (1 500 руб. на чел) |

По результатам проведенного анализа видно, что предприятие в процессе управления мотивацией применяет материально-денежные и материально-неденежные средства стимулирования. Количество применяемых мер увеличивается.

Основные данные для анализа сведем в таблицу 30.

Таблица 30 - Исходные данные для оценки нематериальной мотивации, используемой на ООО «Окна Свет»

| Показатель | 2018 г. | План |
|---|---------|------|
| Количество нематериальных средств мотивации, используемых на предприятии, в т.ч | 3 | 3 |
| Метод мотивации: Благодарности от руководителя (лучшим менеджерам по книге отзывов и предложений), вид поощрения. | 1 | 1 |
| Метод мотивации: Карьерный рост | 1 | 1 |
| Кол-во сотрудников, получивших мотивацию в течение года | 6 | 6 |
| Метод мотивации: Размещение в головном офисе фотографии «Лучший менеджер» | 1 | 1 |
| Количество офисной и бытовой техники на предприятии, тыс. руб. | 44 | 197 |
| Сотрудники, занявшие руководящие позиции в течение года, чел. | 0 | 0 |
| Количество сотрудников, которые удовлетворены условиями труда (по результатам теста – от 40%) | 26 | 35 |
| Количество сотрудников, которые удовлетворены системой мотивации (по результатам теста – от 40%) | 39 | 47 |

По этим данным проведем расчет.

Таблица 31 - Нематериальная мотивация после внедрения мероприятий применяемой на предприятии

| № | Показатель | Нематериальная мотивация | |
|---|--|--------------------------|--------|
| | | 2018 г. | План |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Оснащенность рабочего места техническими средствами, тыс. руб./чел | 0,92 | 4,10 |
| 2 | Доля сотрудников, которые получили повышение в должности в течение года, % | 12,50% | 12,50% |
| 3 | Доля сотрудников, которые заняли руководящие позиции, в течение года | 0 | 0 |

| | | | |
|---|---|------------|--|
| 4 | Количество нематериальных средств мотивации, используемых организацией: | 3 (то же) | 4 (то же + скидки в спорт комплексах) |
| 5 | Коэффициент удовлетворенности условиями труда среди персонала | 54% | 73% |
| 6 | Коэффициент удовлетворенности системой мотивации персонала, % | 81% | 98% |

Используемые методы нематериального стимулирования также растут, что ведет к увеличению удовлетворенности сотрудников. Оценка эффективности управления мотивацией в ООО «Окна Свет»

Таблица 32 - Расчет эффективности управления мотивацией после внедрения мероприятий

| Наименование показателя | Обозначение показателя | Расчетная формула | 2018/ 2017 гг. | План/ 2018 гг. |
|---|------------------------|---|-------------------|-------------------|
| Рост производительности труда сотрудников | Этр | $\text{Этр} = \frac{\text{П2}}{\text{П1}}$ | 0,882 | 1,015 |
| Снижение трудоемкости работы | Эс | $\text{Эс} = \frac{\text{Т1}}{\text{Т2}}$ | 0,878 | 1,015 |
| Сокращение потерь рабочего времени | Эв | $\text{Эв} = \frac{\text{В1}}{\text{В2}}$ | 1,000 | 1,000 |
| Повышение квалификации сотрудников | Экв | $\text{Экв} = \frac{\text{Н2}}{\text{Н1}}$ | 1,600 | 1,000 |
| Сокращение текучести кадров | Этк | $\text{Этк} = \frac{\text{К1}}{\text{К2}}$ | 1,750 | 1,750 |
| Экономический эффект рационализации | Эрац | $\text{Эрац} = \frac{\text{И2}}{\text{И1}}$ | 0,000 | 0,000 |
| Экономия заработной платы | Эзп | $\text{Эзп} = \frac{\text{Ф1}}{\text{Ф2}}$ | 0,920 | 0,926 |
| Удовлетворенность трудом сотрудников | Эут | $\text{Эут} = \frac{\text{Ут2}}{\text{Ут1}}$ | 0,784 | 1,346 |
| Эффективность управления мотивацией | Эум | $\text{Э} = \left(\frac{\text{Этр} + \text{Эс} + \text{Эв} + \text{Этк} + \text{Эрац} + \text{Эзп} + \text{Эут}}{8} \right)$ | 0,977 | 1,006 |

Таким образом, из таблицы 32 видно, что после мероприятий показатель эффективности управления мотивацией вырастет на 2,97%. (+0,029 пунктов). При этом произойдет улучшение некоторых показателей

входящих в расчет, повышается удовлетворенность сотрудников, управляемость системы мотивации, управляемость предприятием в целом.

Предложенные мероприятия могут быть признаны эффективными для повышения эффективности управления мотивацией на предприятии.

Заключение

Таким образом, мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс активации мотивов работников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для повышения эффективности труда. Цель управления мотивацией – целенаправленное формирование комплекса условий, которые побуждают сотрудника к действиям, которые направлены на достижение целей предприятия. В этой главе изучены основные понятия управления персоналом, классические теории мотивации, исследованы материальные и нематериальные формы и методы управления мотивацией, рассмотрены современные модели управления мотивацией, такие как грейдинг, тантьема, KPI. На основе исследованного материала можно сделать вывод, что грамотно организованное управление мотивацией сотрудников является основополагающим элементом эффективности работы каждого предприятия. Формирование и внедрение системы, учитывающей современные направления управления мотивацией, креативные элементы, позволят достигать высоких результатов при минимальных финансовых вложениях. При построении системы следует, во-первых, определить, что хочет иметь тот или иной работник. Это могут быть как денежные, так и неденежные цели, которые работодатель может предложить в той или иной комбинации. Система мотивации персонала должна основываться на комплексе разнообразных методов, выбор которых зависит от уровня проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления предприятия и особенностей деятельности организации. В первой части также приведена оценка эффективности внедренной системы мотивации, которая будет использована в дальнейшем при оценке предложенных мероприятий.

В ходе работы над темой были выполнены следующие задачи:

- исследованы теоретические основы мотивационной деятельности на предприятии;

- проанализированы результаты деятельности ООО «Окна Свет» в динамике за 2016-2018 гг.

- изучено управление мотивацией персонала и применяемой мотивации на предприятии;

- разработан план мероприятий по повышению эффективности управления мотивацией.

Таким образом, можно отметить, что управление мотивацией на предприятии не структурировано, имеет разрозненные, не систематизированные элементы, недостаточную внутреннюю нормативную документацию, носит общий характер. Эффективность мероприятий не оценивается, мероприятия вводятся по аналогии с другими предприятиями - «как у всех». Многие применяемые меры не отражены в действующих документах, регулирующих взаимоотношения руководства и персонала. Показатели деятельности демонстрируют, что стимулирующие меры недостаточно эффективны, так как показатели деятельности предприятия снижаются, растет трудоемкость, падает производительность, снижается удовлетворенность системой оплаты труда и условиями труда в целом. Необходима первоначальная диагностика мотивационного воздействия, анализ наиболее эффективного механизма воздействия, разработка комплексной взаимосвязанной системы, которая будет поддерживаться локальными нормативными актами

В качестве мероприятий, разработанных в ходе выполнения работы, стали:

1. Проведение теста Мотайп для оценки мотивационных типов сотрудников и определения зон и воздействия мотивационных схем.

2. Разработка недостающих внутренних документов для организации и оптимизации процессов по мотивации и управлению персоналом.

3. Внедрение системы управления мотивацией по КРІ в зависимости от выполнения планов каждого сотрудника и предприятия в целом. Бонусирование по КРІ позволит создать прозрачную и понятную систему бонусирования, учитывающую цели отдельных сотрудников и цели предприятия в целом. Это повысит информированность сотрудников и их удовлетворенность, которая снизилась по итогу 2018 года. Основное требование к разработке системы КРІ - возможность измерения выбранных показателей.

4. Внедрение программы отслеживания показателей и оценки эффективности управления мотивацией. Внедрение данной системы приведет как к снижению трудовых затрат руководителя и главного бухгалтера по расчету и анализу показателей личного участия каждого сотрудника, так и результатов деятельности компании в целом.

По результату проведенных мероприятий показатель эффективности управления мотивацией вырастет на 2,97% (+0,029 пунктов). При этом произойдет улучшение некоторых показателей входящих в расчет, повысится удовлетворенность сотрудников, управляемость системы мотивации, управляемость предприятием в целом.

Предложенные мероприятия могут быть признаны эффективными для совершенствования управления мотивацией на предприятии.

Список используемой литературы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс РФ: Часть первая [Электронный ресурс] : федеральный закон № 54-ФЗ : принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.;
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс РФ: Часть вторая [Электронный ресурс] : федеральный закон № 14-ФЗ : принят ГД ФС РФ 22 октября 1995 г.;
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс] : СЗ РФ. 2002, № 1 (Ч. 1). Ст. 3. ред. от 03.07.2016
4. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие/ Под ред. проф. О.В. Девяткина. - М.: Экономическое образование, 2016. 638 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: //монография – Т.Ю.Базаров М.: Инфра-М, 2015. 224 с.
6. Баркер А.М. Как еще лучше управлять людьми. [Текст]: //монография – А.М. Баркер М.: ФАИР ПРЕСС, 2005. С.72
7. Большакова Д.С. Использование морального стимулирования в целях повышения эффективности управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 12 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/12/15630>
8. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд. [Электронный ресурс] / Василенко С.В.-Электрон. Текстовые данные. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2015. 105с. – Режим доступа: <http://www/iprbookshop.ru/24946>. - ЭБС «IPRbooks».
9. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2017. 96 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента [Текст]:. – В.Р. Веснин, М.: «ЮНИТИ»,2017. 326 с.

11. Волков В.В. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие/ В.В. Волков. - М.: ИНФРА - М, 2016. 423с.
12. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 670 с.
13. Дуванова Е.А., Виды и формы стимулирования труда// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/02/15778>
14. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход [Текст]: Учеб. Пособие/ М.Г.Зайцев. – М.: Дело, 2016. 304 с.
15. Кадровое дело - практический журнал по работе с персоналом [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.kdelo.ru
16. Кибанов А. Я., Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов./А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2017. 416 с.
17. Кузнецов И.Н. Основы научных исследований [Электронный ресурс]: учебное пособие [для вузов] / И. Н. Кузнецов. - Москва: Дашков и К°, 2017 282 с.
18. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник /Н.П. Любушин.- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. 448с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. [Текст]: учебное пособие //Е.В. Маслов– М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312 с.
20. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы [Текст]: // Служба кадров. – 2017. – № 3. – С. 24–29.

21. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие/ Г.В. Савицкая.– 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016. –272 с.
22. Структура и функции управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/sociolog/sociolog0003/>
23. Организационная культура [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0055/>
24. Титов, В. И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2017. 416 с.
25. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие /под ред. Сербиновского Б.Ю. , Самыгина С.М. - М.: «Приор», 2017. 450 с.
26. Утенин В.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) и практическая система мотивации персонала [Текст]: статья – В.В. Утенин Финансы. – 2018 - № 3 – с.11-19
27. Финансы [Текст] : учебник / Под ред. В.В. Ковалева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. – 634с.
28. Ципкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для вузов//Ю.А. Ципкин . – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. 446 с.
29. Шермет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организации [Текст]: учебное пособие/ А.Д. Шермет, Е.В. Негашев . – М.: ИНФРА-М, 2016. 237с.
30. Экономика и статистика предприятия [Текст] : учебник для Вузов/ Под ред. С.Д. Ильенкова , Т.П. Сиротиной.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 438 с.
31. Управление персоналом: электронный учебник [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.aup.ru/books/m152/
32. Что такое мотивация. Процесс мотивации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/management/management-0027/>
33. Официальный сайт компании «Окна Свет» [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.gk-svet.ru/>

| | |
|---------------|---------|
| Код | 0301017 |
| Форма по ОКУД | по ОКПО |

Общество с ограниченной ответственностью «Окна Свет»
 наименование организации

| | |
|-----------------|------------------|
| Номер документа | Дата составления |
| 9-ЦР | 03.05.2018 |

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ


УТВЕРЖДЕНО

на период с " 01 " мая 20 18 г. до " 03 " мая 20 18 г. N 8
 Штат в количестве 48 единиц

| Структурное подразделение наименование | код | Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации | Количество штатных единиц | Тарифная ставка (оклад) и пр., руб. | Надбавки, руб. | | Всего, руб. ((гр.5 +гр.6+гр.7+гр.8)* гр.4) | Примечание |
|---|-----|--|---------------------------------|--|----------------|---|---|------------|
| | | | | | 6 | 7 | | |
| Администрация | 01 | Директор | 1 | 25000 | | | 25000 | |
| | | Директор филиала г. Тольятти | 1 | 15000 | | | 15000 | |
| | | Секретарь | 1 | 11500 | | | 11500 | |
| | | Специалист по охране труда | 0.5 | 12000 | | | 6000 | |
| | | Специалист по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям | 0.5 | 11500 | | | 5750 | 10 |
| Бухгалтерия | 02 | Менеджер по персоналу | 0.5 | 12000 | | | 6000 | |
| | | Главный бухгалтер | 0.5 | 13000 | | | 6500 | |
| | | Бухгалтер | 1 | 12000 | | | 12000 | |
| Отдел маркетинга | 03 | Руководитель отдела | 1 | 12000 | | | 12000 | |
| | | Менеджер по маркетингу | 2 | 12000 | | | 24000 | |
| Отдел продаж | 04 | Руководитель отдела | 1 | 13000 | | | 13000 | |
| | | Торговый представитель | 1 | 12000 | | | 12000 | |
| | | Ведущий специалист | 12 | 12000 | | | 144000 | |
| | | Менеджер по продажам | 25 | 11500 | | | 287500 | |
| Итого | | | 48 | | | | 580250 | |

Руководитель кадровой службы

Менеджер по персоналу
 должность


 личная подпись

Полфунтикова И.В.
 расшифровка подписи

Главный бухгалтер

Главный бухгалтер
 должность


 личная подпись

Краснова Т.Е.
 расшифровка подписи

Выручка предприятия растет ежегодно, но темпы роста выручки снижаются, если в 2017 году по сравнению с 2016 годом рост выручки составил 19,19%, то в 2018 году по сравнению с 2017 годом - только на 0,91%. Численность сотрудников также ежегодно растет. Положительно можно отметить, что увеличивается число непосредственно торгового персонала. В 2017 году рост торгового персонала составил 5 человек, а в 2018 году – 9 человек.

Выработка на одного сотрудника снижается в 2018 году по сравнению с 2017 годом. Отдельно стоит рассмотреть выручку на одного менеджера по продажам, она примерно равна в 2016, 2017 годах и существенно падает в 2018 году. Среднегодовая заработная плата примерно одинаковая в 2016 и 2018 годах, но в 2018 году за весь исследуемый период отмечен самый низкий уровень. В 2017 году отмечается существенный рост. Следует отметить, что ФОТ стабильно растет как на всех сотрудников, так и на торговых специалистов. Затраты на 1 рубль реализации растут, что является негативным фактором, как и превышение темпа роста заработной платы над уровнем производительности труда. Прибыль от реализации падает ежегодно, а себестоимость растет.

Рассмотрим динамику и структуру себестоимости за исследуемый период.

Таблица – Структура и динамика себестоимости продукции ООО «Окна Свет»

| № п/п | Наименование статьи затрат | Значение показателя | | | | | | Изменение (в %) в 2018 г. по сравнению с | |
|-------|----------------------------|---------------------|---|-----------|---|-----------|---|--|---------|
| | | 2016 год | | 2017 год | | 2018 год | | 2016 г. | 2017 г. |
| | | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | |
|-------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 1 | Материалы основные и вспомогательные | 6 359 | 34,26 | 8 880 | 38,91 | 7 750 | 33,53 | -0,73 | -5,38 |
| 2 | Зарплата основная | 5 136 | 27,67 | 7 046 | 30,87 | 7 879 | 34,09 | 6,42 | 3,22 |
| 3 | Зарплата дополнительная | 3 424 | 18,45 | 3 165 | 13,87 | 3 218 | 13,92 | -4,52 | 0,05 |
| 4 | Отчисления на соц. нужды (страховые взносы) | 2 585 | 13,93 | 3 084 | 13,51 | 3 351 | 14,50 | 0,57 | 0,99 |
| 5 | Цеховые расходы | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 6 | Расходы на содержание оборудования | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | Общехозяйственные расходы | 961 | 5,18 | 565 | 2,48 | 860 | 3,72 | -1,46 | 1,25 |
| 8 | Внепроизводственные расходы | 96 | 0,52 | 84 | 0,37 | 56 | 0,24 | -0,27 | -0,13 |
| Итого | | 18 561 | 100,00 | 22 824 | 100,00 | 23 114 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |

Анализ структуры баланса.

Если проанализировать структуру баланса, то текущие активы занимают практически 100%, при том, что внеоборотные активы занимают меньше 1%. По состоянию на 31.12.2018 года собственный капитал составляет 8021,0 тыс. рублей (в 2017 году 7962, в 2016 году – 7315 тыс. рублей).

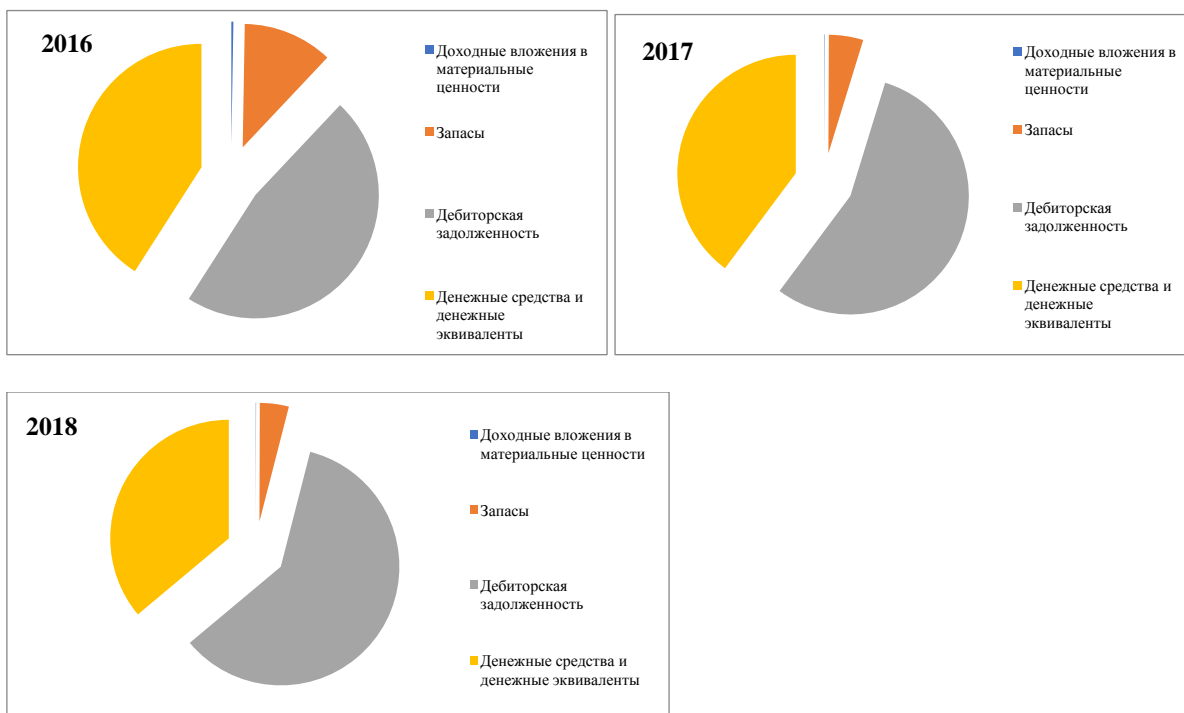


Рисунок – Структура актива баланса по годам

Далее рассмотрим структуру пассива баланса. Основными статьями являются нераспределенная прибыль, кредиторская задолженность и краткосрочные заемные средства. Структура пассива практически не изменилась за три года и характеризуется стабильностью.

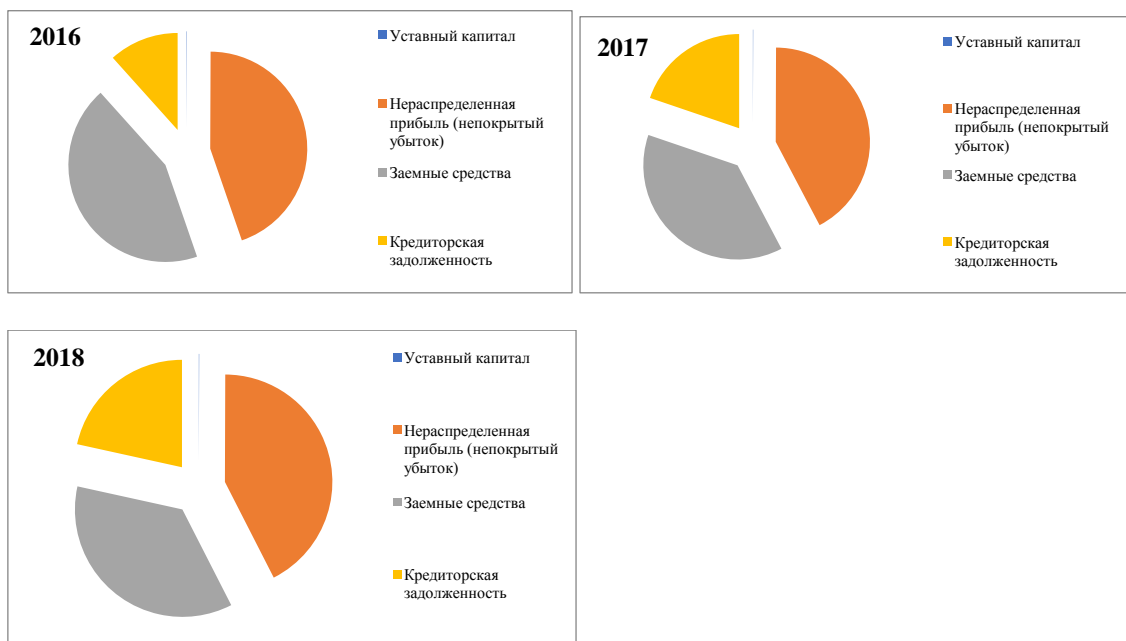


Рисунок – Структура пассива баланса по годам

Таблица – Показатели финансовой устойчивости ООО «Окна Свет» за 2016-2018 гг.

| Показатель | Значение показателя | | | Абсолютное изменение показателя | Описание показателя и его нормативное значение |
|--------------------------------------|---------------------|------------|------------|---------------------------------|--|
| | 31.12.2016 | 31.12.2017 | 31.12.2018 | | |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Коэффициент автономии | 0,7378 | 0,7319 | 0,8076 | 0,0698 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: не менее 0,45 (оптимальное 0,55-0,7). |
| 2. Коэффициент финансового левериджа | 0,8464 | 0,8969 | 0,9761 | 0,1297 | Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1,22 и менее (оптимальное 0,43-0,82). |

| | | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|--|
| 3. Коэффициент мобильности имущества | 0,9995 | 0,9994 | 0,9973 | -0,0022 | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации. |
| 4. Коэффициент мобильности оборотных средств | 0,3609 | 0,3982 | 0,4103 | 0,0494 | Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов. |
| 5. Коэффициент краткосрочной задолженности | 0,6253 | 0,6572 | 0,7894 | 0,1641 | Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности. |

Представим на графике динамику показателей финансовой устойчивости.

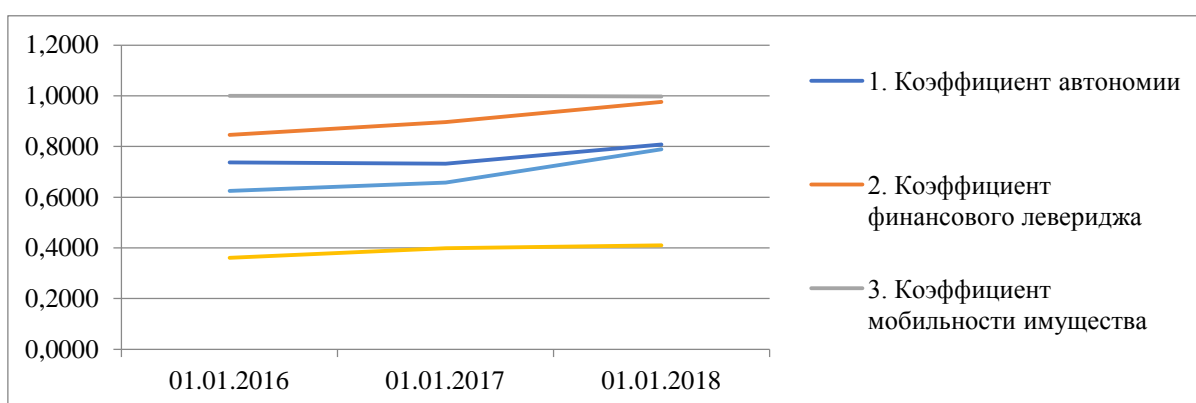


Рисунок – Динамика показателей финансовой устойчивости

Все рассмотренные показатели находятся на высоком уровне, хотя коэффициент мобильности имущества снижается, а коэффициент финансового левериджа повышается, что является негативным фактором.

Далее проведем анализ ликвидности баланса за исследуемый период.

Таблица - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

| Активы по степени ликвидности | На конец отчетного периода, тыс. руб. | Норм. соотношение | Пассивы по сроку погашения | На конец отчетного периода, тыс. руб. | Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6) |
|---|---------------------------------------|-------------------|--|---------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 4 | 5 | 6 | 8 |
| A1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения) | 6 811 | ≥ | П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.) | 4 069 | +2 742 |
| A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность) | 11 311 | ≥ | П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.) | 6 789 | +4 522 |
| A3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы) | 748 | ≥ | П3. Долгосрочные обязательства | 0 | +748 |
| A4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы) | 9 | ≤ | П4. Постоянные пассивы (собственный капитал) | 8 021 | -8 012 |

Все требования к четырем неравенствам, характеризующим полностью ликвидное предприятие, сохраняются.

Таблица – Динамика коэффициентов ликвидности

| Показатель ликвидности | Значение показателя | | | Абс. изменение показателя | Расчет, рекомендованное значение |
|---|---------------------|------------|------------|---------------------------|--|
| | 31.12.2016 | 31.12.2017 | 31.12.2018 | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коэффициент текущей (общей) ликвидности | 1,7379 | 1,7317 | 1,8038 | 0,0659 | Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: более 2. |
| Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 1,6690 | 1,6502 | 1,5907 | -0,0783 | Отношение ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности) к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение для данной отрасли: |

| | | | | | |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | | | | 0,8 и более. |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,6273 | 0,6896 | 0,7401 | 0,1128 | Отношение высоколиквидных активов (денежных средств) к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более. |

Коэффициент общей ликвидности за все три периода ниже нормативного значения. Положительным моментом можно отметить рост показателя на протяжении всего исследуемого периода. Показатель промежуточной ликвидности выше нормативного, но показатель снижается. Главной причиной этого является снижение дебиторской задолженности. Это может быть связано с изменением условий оплаты (снижение рассрочки, переход на предоплату), так и со снижением спроса на предлагаемую продукцию и услуги.

Коэффициент абсолютной ликвидности, который характеризует способность предприятия погасить краткосрочную задолженность за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, соответствует допустимому. При этом за период исследования коэффициент абсолютной ликвидности растет.

Представим полученные данные на рисунке.

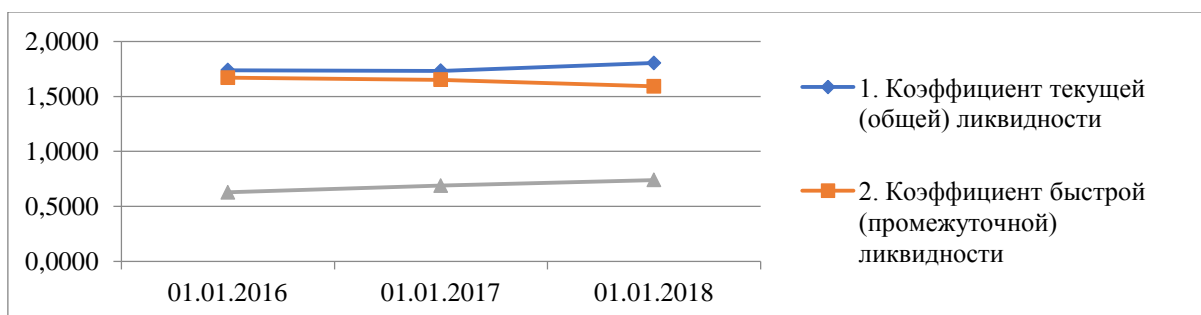


Рисунок - Динамика показателей ликвидности на предприятии
Рассмотрим результаты деятельности ООО «Окна Свет» за три исследуемых периода.

Таблица – Динамика результата деятельности ООО «Окна Свет»

| Показатель | Значение показателей, тыс. руб. | | | Изменение показателей | |
|---|---------------------------------|---------|---------|----------------------------|--------------------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | тыс. руб. (гр.4 - гр.2) | ± % ((4-2) : 2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Выручка | 20 816 | 24 811 | 25 011 | +4 195 | +20,2 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 18 561 | 22 824 | 23 114 | +4 553 | +24,5 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2) | 2 255 | 1 987 | 1 897 | -358 | -15,9 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -649 | -1 057 | -1 134 | -485 | ↓ |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 1 606 | 930 | 763 | -843 | -52,5 |
| 5а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации) | 1 614 | 933 | 765 | -849 | -52,6 |
| 6. Проценты к уплате | – | – | – | – | – |
| 7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | -330 | -283 | -214 | +116 | ↑ |
| 8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7) | 1 276 | 647 | 549 | -727 | -57 |
| Справочно: Совокупный финансовый результат периода | 1 276 | 647 | 549 | -727 | -57 |
| Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370) | 7 315 | 647 | 49 | x | x |

За анализируемый период выручка предприятия увеличилась до 25 011 с 20 816 тыс. руб. тыс. руб. (т.е. на 20,2%). Прибыль от продаж за период исследования существенно снизилась на 358 тысяч и составила 1 897 тыс. рублей.

Рассмотрим выручку и себестоимость на графике ниже.

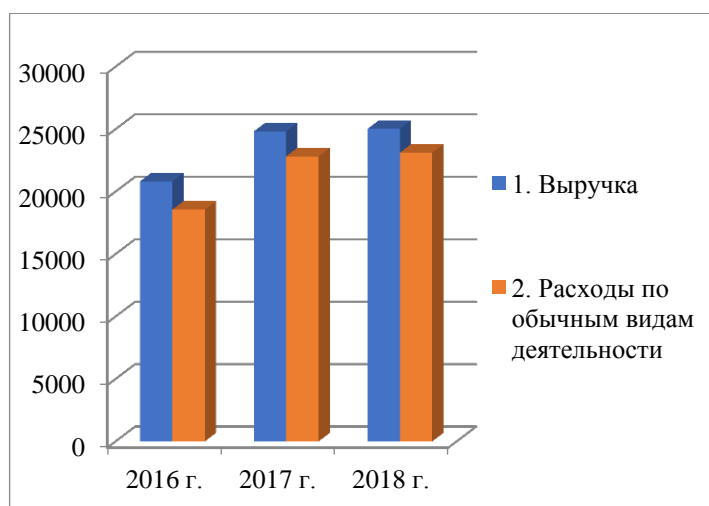


Рисунок – Динамика выручки и расходов (себестоимости) за 2016-2018 гг.

Видно, что выручка растет, но доход - разница между выручкой и расходами – сокращается.

Далее рассмотрим динамику EBITDA и прибыли организации

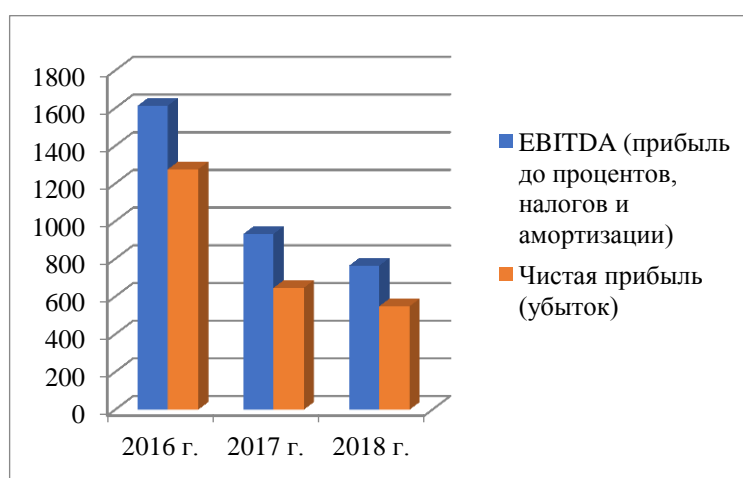


Рисунок – Динамика чистой прибыли и EBITDA

На графике наглядно видно, что и величина EBITDA и величина чистой прибыли сильно снизились за исследуемый период.

Проведем в таблице ниже анализ показателей рентабельности.

Таблица –Анализ показателей рентабельности ООО «Окна Свет»

| Показатели рентабельности | Значения показателей | | | Изменение показателей | |
|--|----------------------|---------|---------|-----------------------|-----------------|
| | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | коп., (гр.4 - гр.2) | ± % ((4-2) : 2) |
| 1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 4%. | 10,8 | 8 | 7,6 | -3,2 | -30 |
| 2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 7,7 | 3,7 | 3,1 | -4,6 | -60,5 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более. | 6,1 | 2,6 | 2,2 | -3,9 | -64,2 |
| <i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 12,1 | 8,7 | 8,2 | -3,9 | -32,4 |

Рентабельность продаж снижается несмотря на рост выручки за исследуемый период и в 2018 году составляет 7,6% (на начало периода – 10,8%). Динамика по всем рассмотренным показателям отрицательная, что характеризует существенное ухудшение положения предприятия.

По проведенному анализу можно сделать следующие выводы:

Все рассчитанные показатели находятся выше среднеотраслевого значения. Чистые активы существенно превышают уставный капитал организации, за три исследуемых года чистые активы увеличиваются. Предприятие характеризуется высоким уровнем ликвидности, высоким уровнем рентабельности и стабильной финансовой устойчивостью. Предприятие прибыльно, финансово устойчиво.

Негативными факторами, на которые следует обратить внимание являются:

1. Существенное снижение выручки, прибыли, ЕВІТDA
2. Необоснованное увеличение численности персонала, что не приводит к формированию добавочного капитала
3. Снижение производительности труда
4. Снижение коэффициентов ликвидности, рентабельности
5. Коэффициент общей ликвидности ниже нормативного

Таблица - Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия ООО «Окна Свет»

| Финансовые результаты за период 01.01.16–31.12.18 | Финансовое положение на 31.12.2018 | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------|----|----------|-----|----|---|-----|----|---|---|
| | AAA | AA | A | BBB | BB | B | CCC | CC | C | D |
| Отличные (AAA) | | | . | | | | | | | |
| Очень хорошие (AA) | | | . | | | | | | | |
| Хорошие (A) | | | . | | | | | | | |
| Положительные (BBB) | | | . | | | | | | | |
| Нормальные (BB) | . | . | V | . | . | . | . | . | . | . |
| Удовлетворительные (B) | | | . | | | | | | | |
| Неудовлетворительные (CCC) | | | . | | | | | | | |
| Плохие (CC) | | | . | | | | | | | |
| Очень плохие (C) | | | . | | | | | | | |
| Критические (D) | | | . | | | | | | | |

Итоговый рейтинг финансового состояния ООО "Окна Свет" по итогам анализа за период с 01.01.2016 по 31.12.2018 (шаг анализа - год):
BBB
 (положительное)

Рейтинг «BBB» характеризует положительно финансовое состояние предприятия, ее способность отвечать по всем обязательствам в краткосрочной перспективе.