

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Управление малым бизнесом

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. Кафедрой

_____ А.В. Васильева

«_____» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ».

Исполнитель

студент группы 272 об-2

(подпись, дата)

Е.А. Хованец

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

(подпись, дата)

Г.И. Харченкова

Нормоконтроль

ассистент

(подпись, дата)

А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 85 с., 36 таблиц, 9 рисунков, 50 источников.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО ТД «ТРОЯ», РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, МОТИВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ».

В бакалаврской работе исследованы теоретические аспекты мотивации персонала. Также проведен анализ внешней и внутренней среды ООО ТД «ТРОЯ», анализ действующей на предприятии системы мотивации персонала. Разработаны рекомендации по совершенствованию материальной и нематериальной системы мотивации рабочих. Произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО ТД «ТРОЯ».

Предметом исследования является система управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ».

Основу методологии исследования составляют первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Общий экономический эффект в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации рабочих составит 523 тыс.рублей.

Теоретической и методологической основой проекта служат издания российских авторов: И.Х. Багирова, Т.В. Богачева, Е.С. Варламова, А.М. Гагаринский, М.В. Ушакова, Т.В. Секачева.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы мотивации персонала	8
1.1 Роль и значение мотивации персонала предприятия	8
1.2 Основные понятия теории мотивации	14
1.3 Методы оценки мотивации персонала	22
2 Анализ хозяйственной деятельности и системы мотивации персонала ООО ТД «ТРОЯ»	32
2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности предприятия	32
2.2 Анализ системы и выявление проблем мотивации персонала предприятия	52
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ»	60
3.1 Совершенствование системы материальной мотивации	60
3.2 Совершенствование системы нематериальной мотивации	64
3.3 Оценка эффективности усовершенствованной мотивационной системы предприятия	67
Заключение	72
Библиографический список	76
Приложение А Анкета для определения уровня мотивации персонала	81

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнения, что самым принципиальным ресурсом любой фирмы являются ее сотрудники. Но далеко не все руководители осознают, как тяжело грамотно управлять своим ресурсом. От того, насколько эффективным и плодотворным окажется труд служащих, зависит насколько фирма выполнит свои задачи. Что касается задачи менеджеров, то она состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать трудовые возможности служащих фирмы. Какими бы сильными не были решения управляющих, результат от них может быть получен лишь тогда, когда они успешно воплощены в дела сотрудниками фирмы. А это может случиться лишь в случае, если работники заинтересованы в результатах собственного труда. Для этого необходимо показать человеку, что он может получить, если начнет усердно работать. Ясно, что основным мотивирующим фактором на сегодняшний день является заработная плата, но, есть очень много и других причин, из-за которых человек начинает работать. В наше время изучено большое количество методик воздействия на мотивацию конкретного человека, при этом спектр их непрерывно растет.

Актуальность темы данной бакалаврской работы обоснована тем, что главной особенностью управления персоналом в настоящее время является растущая роль личности сотрудника. Люди, трудящиеся в современных организациях, как правило гораздо более интеллигентны и амбициозны, чем раньше, потому мотивы их деятельности все более сложны для воздействия.

Классическое определение мотивации в менеджменте - это процесс побуждения себя и остальных людей к деятельности для достижения собственных целей либо целей организации.

Мотивация персонала является главным средством обеспечения рационального применения ресурсов, улучшение использования имеющегося кадрового потенциала. Главная и основополагающая цель процесса мотивации - это получение наибольшей отдачи от применения имеющихся трудовых ресурсов, что дает нам возможность увеличить общую рентабельность и прибыльность деятельности компании.

Отсутствие разработанной системы мотивации и стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на всех сферах деятельности фирмы при решении текущих, тактических и стратегических задач управления. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации, повышение его качественных характеристик, приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

Помимо этого, не существует единой схемы выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией. Данное положение создает необходимость разработки системы мотивации персонала индивидуально для каждого предприятия или совершенствования уже имеющейся системы.

Представления о способностях мотивации труда сотрудников предприятия претерпели огромные изменения в практике. Тейлор, основоположник школы научного менеджмента, спроектировал свою систему организации труда персонала, которая доказывает связь между производительностью труда и его оплатой. Но исследования Мэйо нашли существенное воздействие на продуктивность труда остальных причин - психологических. Со тех пор возникли разные психологические теории мотивации, пытающиеся с различных позиций разглядеть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В итоге, политика «кнута и пряника» сменилась выработкой наиболее

сложных систем повышения мотивации работников к труду, которые базируются на итогах её абстрактного исследования.

В базе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, изучающей предпосылки и методы целенаправленного поведения человека. С данных позиций мотивация персонала определяется, как основная движущая сила человеческого поведения, в базе которой располагается взаимозависимость потребностей, мотивов и целей человека ¹.

Из вышесказанного следует, что тема выпускной квалификационной работы, а именно: Совершенствование системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ», является актуальной.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- обзор научной и учебно-методической литературы, связанной с теоретическими аспектами мотивации персонала;
- анализ сложившейся на предприятии системы мотивации персонала, а также выявление ее проблемных мест;
- разработка мероприятий по совершенствованию мотивационной системы предприятия и оценка ее ожидаемой эффективности.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выступает ООО ТД «ТРОЯ». Предметом исследования является система управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ».

Информационные базы: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования. Методы, используемые в выпускной квалификационной работе: анализ, синтез, а также

¹ Богачёва Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации. М., 2012. С.9.

наблюдение, экспертный и статистический методы, анкетирование и интервьюирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Роль и значение мотивации персонала предприятия

В современном менеджменте все большее значение получают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является главным средством снабжения рационального применения и использования человеческих ресурсов, а также мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Главная цель процесса мотивации - это приобретение наибольшей отдачи от применения имеющихся трудовых ресурсов, что дает нам возможность повысить общую действенность и рентабельность деятельности предприятия. Воздействие мотивации на поведение человека зависит от большого количества причин, оно чрезвычайно персонально и может изменяться под действием мотивов и обратной связи с человеческой деятельностью. Главной чертой управления персоналом при переходе к рыночным отношениям является растущая роль личности сотрудника. Поэтому, изменяется соответствие стимулов и потребностей, на которые может базироваться система стимулирования.

Сегодня, к работе менеджера по персоналу предъявляются большие требования. Хороший менеджер достигнет высоких результатов производительности только тогда, когда сотрудники научатся работать в полную силу своих возможностей. Для высокого качества работы персонала, менеджеру нужно добиться максимальной эффективности труда сотрудников.

Мотивация является главным фактором, который обуславливает то, как сотрудники могут работать, и тем, как они работают.

Многолетний опыт изучения мотивации персонала показал, что ресурсы

человека, которые находятся в распоряжении фирмы, являются тем фактором, который описывает эффективность применения всех других материальных и нематериальных ресурсов. Только мотивация персонала, его верность фирме, его настрой на высшую самоотдачу в труде являются основой действенного раскрытия потенциала человеческих ресурсов в любой организации.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудника (внутренняя мотивация) и использование стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к действенному труду. В данной связи, как синонимичные термину мотивация употребляются еще также определения побуждение и мотивирование. Целью мотивации является создание комплекса критерий, побуждающих человека к осуществлению действий, которые направлены на достижение цели с наибольшим эффектом ².

Мотивированный сотрудник - тот, кто заинтересован в своей работе и в высоких результатах своей деятельности, часто проявляет инициативность, постоянно совершенствуется, и тем самым продвигает свою компанию к росту.

Нельзя мотивировать сотрудников директивно, насильственными методами. Система мотивации - это особые мероприятия, направленные к внутренним ценностям и нуждам людей, работающих в фирме.

Еще стоит подметить, что система мотивации персонала в фирме – это комплекс мероприятий, которые стимулируют сотрудников не только к работе, за которую выплачивают денежные средства, прежде всего к особенной старательности и активному желанию трудиться только в этой фирме, к получению высоких результатов и удовлетворенности в собственной деятельности, а так же к лояльности со стороны руководства.

При разработке мотивации нужно сконцентрироваться на причинах, которые побуждают действия и увеличивают их. Это потребности, мотивы и стимулы.

² Дмитриева А.Ю. Особенности мотивации персонала М. Мотивация и оплата труда. 2013. № 3. С.24.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнеспособности и нормального развития организма, личности и общественной группы. Потребности являются родником энергичности человека, предпосылкой его целенаправленных действий.

Огромное значение в удовлетворении потребности берут на себя стимулы. Стимул – это побуждение человека к действию либо причина его поведения. В современном понятии распознают 4 главные формы стимулов:

1 *Принуждение.* История говорит нам о широком диапазоне форм принуждения, начиная с пыток, казни и телесного наказания до потери богатства, гражданства и звания. В современном обществе в организациях используются административные способы принуждения: замечания, перенос отпуска, перевод на другую должность, выговор, сокращение с работы.

2 *Материальное поощрение.* Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: вознаграждение за результаты, заработная плата и тарифные ставки, компенсации, премии из дохода или прибыли, суды на строительство жилья или другое, кредиты на покупку автомобиля или мебели, путевки.

3 *Моральные поощрение.* Стимулы ориентированы на удовлетворение духовных и высоконравственных нужд человека: Признательности, доски почета, почетные грамоты, почетные звания, дипломы, ученые степени, публикации в прессе, различные награды и другое.

4 *Самоутверждение.* Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению установленных целей без прямого внешнего одобрения. К примеру, публикация книги, написание диссертации, авторское изобретение, строительство города(моста), получение второго высшего образования, съемка фильма и другие. Это самый-самый мощный стимул из известных в природе, но, он имеет место быть лишь у более развитых членов общества.

Мотивы – это побудительные предпосылки поведения и деяния чело-

века, появляющиеся под воздействием его потребностей и интересов, представляющей собой образ желаемого блага, которое удовлетворяет потребности при условии, ежели будут выполнены определенные трудовые действия.

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек ³.

Общая методика мотивационного процесса, которая отражает его цикличность и многоступенчатость, а также взаимозависимость потребностей, целей и мотивов представлена на рисунке 1.

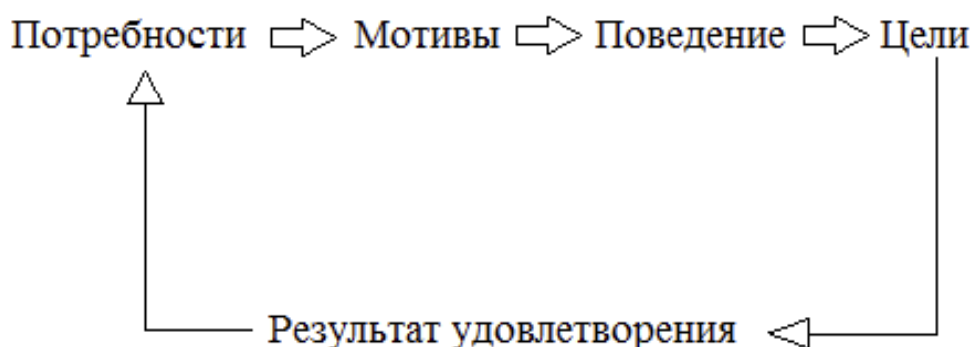


Рисунок 1 – Общая методика мотивационного процесса

Представленная методика является относительной и дает только самое общее понятие о взаимосвязях мотивов и потребностей. Настоящий же мотивационный процесс может быть существенно более трудным. Мотивы, движущие человеком очень трудны и подвержены частым сменам и создаются под действием целого комплекса внешних и внутренних факторов - образования, способностей, социального положения, общественного мнения, материального благосостояния и т.п. В связи с этим прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на различные системы мотивации очень затруднительно.

В психологии трудовой деятельности мотивы играют важнейшую роль. Мотивация персонала отвечает за целесообразность труда. Все зависит от качества и целевой направленности мотива. Их воздействие будет проходить с разнообразной силой, как вызывая активность человека, так и с отсутствием механизма стимулирования трудовой деятельности.

³ Жуков А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита. 2011. № 3. С. 34.

Значение мотивации состоит в подборе эффективного способа и метода точного воздействия на трудовой коллектив, персонал для его ориентирования на деятельность, приносящую самый качественный результат, учитывая мотивационные установки работника, их личностный потенциал и профессионализм.

Единого метода мотивации на сегодняшний день не существует. Руководитель обязан сам выявить мотивацию и применить метод мотивации, согласно стратегии управления предприятием. Обычно выбирается мотивация персонала, которая повышает не только производительность, но и желание работника продолжать свою деятельность в данной организации.

Менеджеру важно уметь грамотно мотивировать сотрудников. Это поможет раскрыть способности подчиненных, а сам менеджер будет выглядеть компетентно перед руководством. И, компания еще скорее добьется установленных целей. Так как, главная идея мотивации не в том, чтоб уверить сотрудников трудиться, а в том, чтобы сотрудники стремились к совершенству и добивались его. Верно подобранная мотивация несомненно поможет поменять отношение работников к тому, чем они занимаются.

Плохо выстроенная система работы с персоналом, и в частности, система мотивации работников, зачастую отрицательно сказывается на всей системе работы предприятия. При недостаточном внимании к вопросу удовлетворенности работников, они остаются недовольными своим рабочим местом и своей работой. Это ведет к некачественной работе персонала, который не желает использовать весь свой потенциал.

Еще роль и смысл мотивации можно проявить через функции мотивации. Функции мотивации заключаются в оказании воздействия на отдельного человека или трудовой коллектив, с целью создания побудительных мотивов к наиболее действенному труду. Воздействие может быть общественным, а еще обширно используется комплекс коллективных и собственных мер одобрения. Подобное воздействие увеличивает эффективность менеджмента, а итогом станет безупречное исполнение работы персоналом в соответствии с

принимаемым управленческим решением. Таким образом, мотивация в менеджменте сама является одной из функций управления.

Можно назвать следующие функции мотивации:

- 1 побудительная;
- 2 функция выбора направления действия;
- 3 объяснительная;
- 4 поддерживающая;
- 5 регулятивная;
- 6 коммуникативная;
- 7 социализирующая;
- 8 контролирующая;
- 9 корректирующая.

Побудительная функция состоит в предложении субъекту мотивов, руководствуясь которыми, он будет действовать для достижения цели, позволяющей удовлетворить определенную потребность. Действовать можно различными способами, и здесь значение функции мотивации заключается в указании путей достижения цели, которая позволит субъекту опять же удовлетворить свои потребности. Сущность объяснительной функции мотивации заключается в аргументированном обосновании целесообразности конкретного поведения субъекта. Велика роль и поддерживающей функции мотивации – желаемое поведение нуждается в поддержке и стимулировании. Регулятивная функция мотивации состоит в разрешении полезных действий и блокировании нежелательного поведения. Коммуникативная функция мотивации состоит в создании и поддержании общения в процессе трудовой деятельности. Социализирующая функция мотивации помогает работникам осознать свою роль в трудовом коллективе, а контролирующая и корректирующая функции мотивации заключаются в мониторинге соблюдения в процессе деятельности субъекта принятых норм и правил, а также их своевременном изменении в случае необходимости.

Тем руководителям, которые задаются вопросом трудовой мотивации

своих сотрудников, будет необходимо оценить их потребности и отношение к работе, определить факторы, которые влияют на это отношение, а еще выяснить степень заинтересованности работников в итогах собственного труда. Потом следует разработать меры действия и создать рабочую атмосферу, в условиях которой сотрудники будут заинтересованы в труде. Выбранные меры действия обязаны непрерывно подвергаться оценке с позиций эффективности и при необходимости корректироваться ⁴.

Таким образом, значимость мотивации персонала сложно переоценить. Человеческие ресурсы – основа любой организации. И от персонала зависит успешная деятельность организации и ее развитие в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Успешность бизнеса зависит от того, насколько эффективно предприятие использует человеческие ресурсы. И только мотивация позволяет персоналу использовать весь свой потенциал.

1.2 Основные понятия теории мотивации

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX веке, хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые можно разбить на 3 группы:

- 1 первоначальные теории (Д. Мак-Грегор и др.);
- 2 содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- 3 процессуальные теории (Врум и др.);

Первоначальные теории мотивации

Первые теории мотивации складывались исходя из разбора экспериментального опыта поведения людей и внедрения самых простых стимулов принуждения материального и нравственного одобрения. Более популярна и до сих пор обширно применяемой является политика «кнута» и «пряника» (положительной и отрицательной мотивации), исходя из которой сотрудники точно

⁴ Клевина И.А. Современные мотивационные рычаги воздействия на персонал предприятия М. Экономика и упр.: новые вызовы и перспективы. 2011. № 3. С.12.

знают, за что они могут быть поощрены, а за что наказаны. Она преимущественно используется в экстремальных ситуациях, когда цель точно обозначена (взять крепость, одолеть неприятеля, устранить аварию и другое), и навряд ли пригодна для исполнения трудных проектов с большой длительностью и большим числом участников.

Развитием теории «кну́та» и «пря́ника» является теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора. Эта теория включает в себя две концепции, таблица 1.

Таблица 1 – Концепции Х и У Д. Мак-Грегора

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1 Представления руководителя, как о человеке	Изначально люди не любят трудиться и поэтому при любом удобном случае избегают работу. У большинства людей нет честолюбия, они, как правило, избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Более того все люди хотят защищённости. Для того чтобы люди начали работать, необходимо принуждение, контроль и наказания.	Труд - процесс естественный. При подходящих критериях или условиях люди не только согласны принять ответственность, но и стремятся к ней. Ежели люди принимают цели организации, то они будут применять самоуправление и самоконтроль. Так же у людей развиты потребности высших уровней. Способность решить проблему творчески у людей встречается часто, потенциальный разум среднего человека недоиспользуется
2 Практика руководства	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики.	Одобрение определения целей подчинёнными в согласовании с целями организации.
а) планирование		
б) контроль	Всеобъемлющий, тотальный.	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении.
г) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не разделяются.	Высокая степень децентрализации полномочий.

д) общение	Жесткая регламентация поведения.	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией.
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными.	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3 Использование власти и влияния	Психологическое влияние, опасность наказания, власть, которая основана на принуждении.	Уговаривание и роль, власть через позитивное подкрепление.
4 Стиль руководства	Авторитарный.	Демократичный.

Согласно теории «Х» и «У» при мотивации служащих нужно учесть положение уровня их сознания. Менеджеры обязаны стремиться совершенствовать группу, ежели она мало мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «У». Концепция «У» получила формирование в трудах В. Зигерта и Л. Ланга, которые фиксировали значимость информированности, свободы действий и значительности рабочего места работника для мотивации его трудовой деятельности.

Далее теория «Х» и «У» развивалась в трудах В. Оучи, который доказал значимость коллектива при мотивации. Главными положениями теории мотивации «Z» В. Оучи являются положения о сочетании социальных и биологических потребностей в мотивах сотрудников и их предпочтении действовать в группе и использовать групповой способ принятия решения.

Таким образом, хороший сотрудник большей степени выбирает работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на долговременную перспективу.

Сотрудники, описываемые теориями «Х», «У» и «Z», образуют разные группы людей и выбирают разные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. В организациях, как правило, представлены различные типы людей,

и использование той либо другой концепции мотивации определяется удельным весом сотрудников конкретного типа в группе ⁵.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации потребностей, принуждающие людей действовать определенным образом. Более популярными являются теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Каждый из авторов дает свою классификацию потребностей, оказывающих большее воздействие на трудовую активность человека. Управление мотивацией трудовой деятельности основывается на поиске доминирующей потребности у персонала организации и разработке мер по ее удовлетворению, рисунок 2.

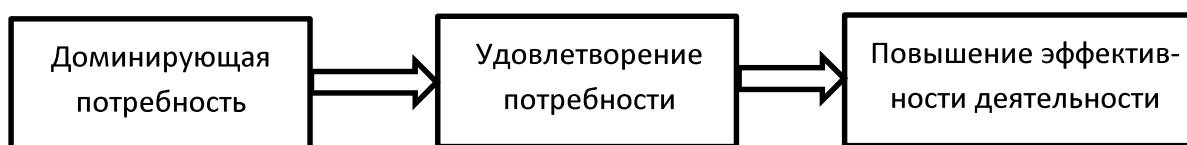


Рисунок 2 – Суть управления мотивацией согласно содержательным теориям

Теория А. Маслоу

Абрахам Маслоу выдвинул теорию иерархии потребностей. Согласно этой теории человеческое поведение определяется потребностями, которые можно разделить на пять групп и расположить в виде строго иерархической структуры, рисунок 3.

⁵ Макс О.Н. Управление мотивацией труда персонала М. Экономика и упр. : проблемы, решения. 2012. № 3. С. 19.



Рисунок 3 – Иерархия потребностей по А. Маслоу, пути их удовлетворения и соответствующее управление мотивацией

По определению А. Маслоу, человек постоянно испытывает какую-либо потребность: в то время, как удовлетворится более низкая потребность, в это же время доминирующей станет более высокая. Исходя из этого, по своей силе воздействия на поведение сотрудника доминирующими будут потребности, расположенные выше удовлетворенных потребностей.

Но, исходя из практики, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Люди, традиционно, начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности либо вполне удовлетворены физиологические потребности.

Согласно теории К. Альдерфера можно выделить три группы потребностей: потребность существования, связи и роста, что в принципе является более обобщенной иерархией потребности А. Маслоу. Д. МакКлелланд выделил также три группы потребностей: потребность власти, успеха и причастности. Но он не учитывал физиологические потребности, так как, по его мнению -

власть, успех и причастность – влияют на эффективность труда больше всего.

Теория мотивации Ф. Герцберга

В литературе теорию мотивации Ф. Герцберга часто называют теорией мотивационной гигиены или теорией «социального человека».

Ф. Герцберг выделил две группы побудительных мотивов активизации трудовой деятельности человека: гигиенические, мотивационные, рисунок 4.

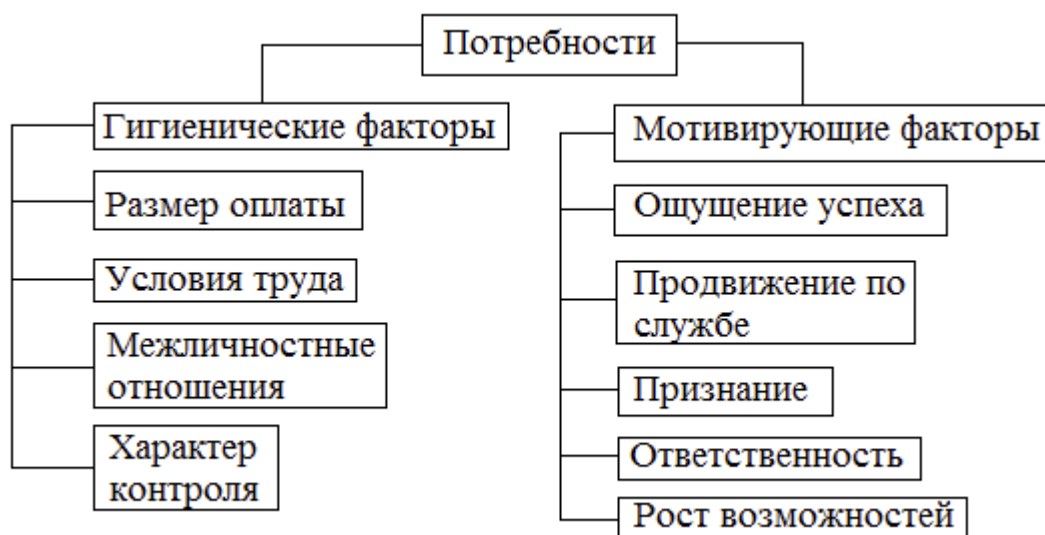


Рисунок 4 – Побудительные мотивы человека по Ф. Герцбергу

Гигиенические мотивы – это мотивы, формирующие настроение на труд, они вполне могут существовать как мотиваторами, так и демотиваторами трудовой активности. Цель менеджера содержится в разработке таких условий, чтоб гигиенические причины стали мотиваторами трудовой активности. К мотивирующим факторам Ф. Герцберг относит то, что постоянно содействует увеличению эффективности труда сотрудников. Исходя из этого, если исправить причины недовольства работников трудовым окружением, то возможно сформировать мотивы его трудовой деятельности, применяя лишь факторы удовлетворенности трудом.

В таблице 2 приведены главные принципы обогащения содержания работы для мотивации трудовой активности.

Таблица 2 - Принципы обогащения содержания работы по Ф. Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
Сохранив ответственность, отмените некоторые виды контроля	Ответственность и чувство достижения.
За результаты работы повысьте ответственность сотрудников	Ответственность и признание.
Выделите работнику целостный блок работы (отдел, деталь и др.).	Достижения и признания, чувство, ответственность.
Предоставьте работнику дополнительные полномочия.	Ответственность, чувство достижения и признания.
Периодически советуйтесь с самим работником, а не с его непосредственным начальником.	Самоуважение, внутреннее признание.
Работнику необходимо давать все более трудные задачи.	Профессиональный рост и обучение.
Поручайте работникам задания, которые требуют особых знаний и навыков.	Ответственность, профессиональный рост и обучение.

Таким образом, применение содержательных теорий мотиваций на практике заключается в том, чтобы выявить доминирующие потребности сотрудника и разработать стимулирующие мероприятия для ее удовлетворения ⁶.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации основаны на мнении, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной обстановкой, и вероятных последствий выбранного им типа поведения.

Можно выделить три главные процессуальные теории:

- 1 теория ожидания;
- 2 теория справедливости;

⁶ Кулагова И.А. Принципы построения эффективной системы мотивации деятельности персонала. 2011. № 3. С.26.

3 теория подкрепления.

Теория ожидания В. Врума

Основана на положении, что труд сотрудника будет более эффективным, если его ожидания будут оправдываться. Чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным. В. Врум выделяет 3 главные ожидания сотрудника в процессе труда: чтобы его трудовые стремления приносили конкретные результаты, согласно которым он будет получать вознаграждение, которое станет ожидаемым, рисунок 5.

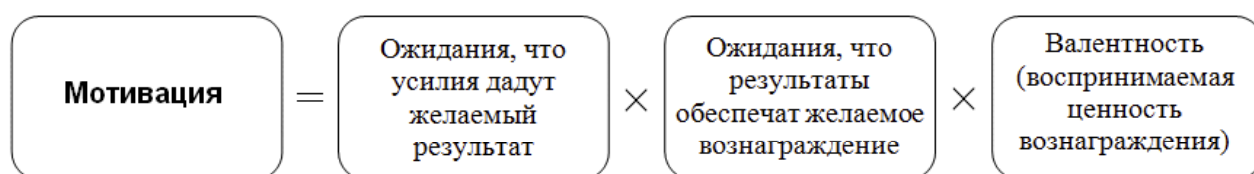


Рисунок 5 – Модель мотивации В. Врума

Валентность – предполагаемая степень условного удовлетворения (неудовлетворения), которая возникает при получении вознаграждения. Если непосредственная связь между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами будет недостаточна или нет, то мотивация станет ослабевать. Основываясь на этой модели, можно сформулировать вывод, что для действенной мотивации менеджер должен четко донести цели работы работника и ожидаемые от него результаты, которые он должен получить в процессе труда. Еще нужно определить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением и донести до него, на какие виды поощрения может рассчитывать работник.

Теория справедливости С. Адамса

Согласно теории справедливости, люди субъективно соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям, а потом сопоставляют его с вознаграждением остальных людей, исполняющих подобную работу.

Если сопоставление указывает, что коллега получил за аналогичную работу большее вознаграждение, то у сотрудника возникает психологическое напряжение, для восстановления справедливости необходимо или поменять

степень затрачиваемых усилий, или же изменить вознаграждение.

Специалисты подмечают, что традиционно, когда люди полагают, что им не доплачивают, они начинают выполнять свои обязанности менее активно. Если же считают, что им переплачивают, они меньше склонны менять собственное поведение и активность.

Модель Портера-Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер в своей теории мотивации соединили элементы теории ожидания и теории справедливости, рисунок 6.

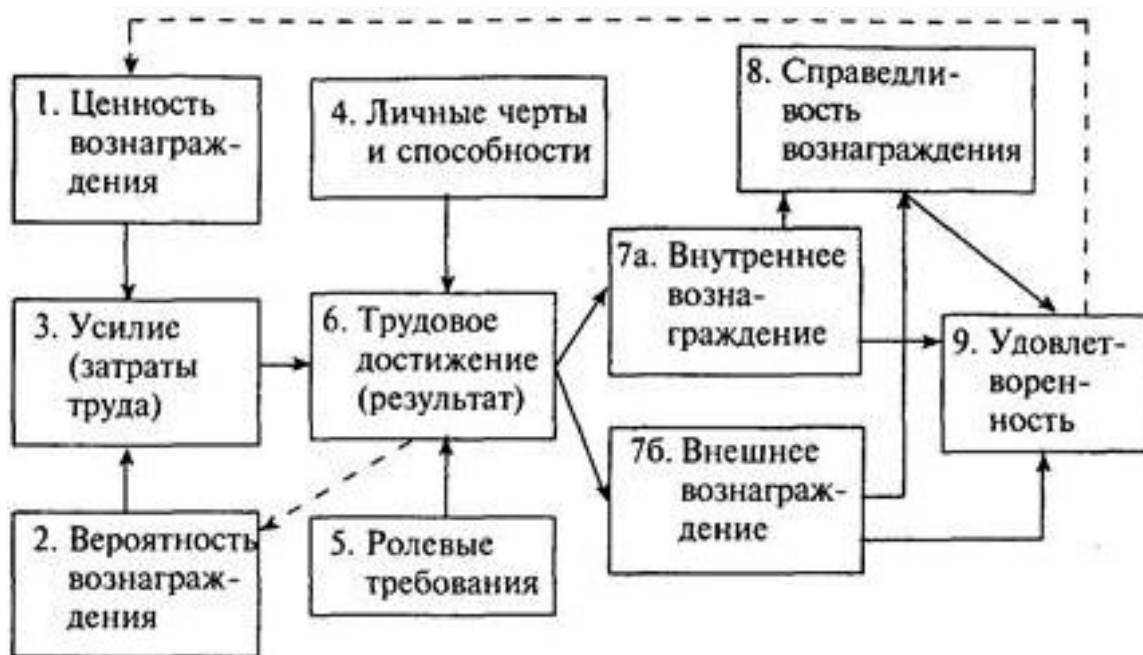


Рисунок 6 - Интегративная модель Портера-Лоулера

Согласно модели достигнутые итоги зависят от приложенных усилий, возможностей и соответствующих особенностей человека, а еще от осознания им собственной роли в процессе труда. Степень прикладываемых усилий в свою очередь связана с ценностью вознаграждения и того, насколько человек убежден в существование прочной взаимосвязи между прикладываемыми усилиями и возможным вознаграждением. Достижение необходимой степени результативности может вызвать внутренние вознаграждения (чувство компетентности и самоуважения, чувство удовлетворения от выполненной работы) и внешние вознаграждения (продвижение по службе, премия, похвала руководителя).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.⁷

Теория усиления мотивации Б. Скиннера

Данная теория описывает, как прошлый опыт сотрудников влияет на их мотивацию.

Согласно теории Скиннера, присутствие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется либо нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов заставляют человека к формированию у него определенных поведенческих установок.

Основываясь на данной теории, можно сделать вывод о том, что руководитель должен предугадывать выполнение заданий, которые он им дает, и ставить перед ними достижимые цели, реализация которых способна вызывать у них позитивный психологический эффект, повлияет на их психологическое состояние.

Таким образом, данные теории мотивации ориентированы на создание такого трудового поведения сотрудника, которая обеспечит повышение эффективности его трудовой деятельности. Процессуальные теории мотивации наиболее универсальны по сравнению с содержательными теориями мотивации, однако, к огорчению, не учитывают весь диапазон потребностей человека. На практике данные теории могут применяться совместно, так как не исключают, но дополняют друг друга.

1.3 Методы оценки мотивации персонала

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации - это сложная методическая проблема. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий и методик. Каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать.

⁷ Дмитриева А.Ю. Особенности мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2013. № 3. С.27.

Существует пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации:

- 1 опрос;
- 2 тестирование;
- 3 экспертные оценки;
- 4 беседа;
- 5 наблюдение.

Опрос

Зачастую лучший (а порой и единственный) способ узнать, о чем люди думают и как они поступают, состоит в том, чтобы просто спросить их об этом. Признание этого факта привело к тому, что одним из наиболее распространенных методов стал выборочный опрос либо опрашивание. Он позволяет в кратчайшие сроки получить самую важную и нужную информацию о мотивации большого числа работников. Данным методом могут быть опрошены работники одного или нескольких подразделений организации или какая-то категория работников, или же все сотрудники компании. Выборочный опрос позволяет выявить характерные черты мотивации разных категорий персонала (стажевые группы, конкретные профессионалы, группы разного пола, возраста, образовательного уровня и т.д.), и дать оценку причинам, влияющим на их трудовую деятельность.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, которая содержит вопросы, которые помогут выявить, на каком уровне в организации удовлетворяются важные потребности сотрудников, в какой степени сотрудники удовлетворены важными аспектами собственной работы.

Анкетирование имеет ряд плюсов: быстро собирается информация, опрос не просит огромных денежных издержек. Но в этом способе находятся возможные искажения полученной информации, как намеренных, так и ненамеренных. Ему свойственны ошибки и просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, которые приводят к низкой достоверности полу-

чаемой информации. Поэтому наилучшим решением станет сочетание анкетирования с иными способами получения информации (анализ документов, опрос экспертов, наблюдение), которые способны удостоверить полученные в ходе анкетирования результаты.

Тестирование

Под тестами психологи понимают стандартизированные испытания для выявления психологических особенностей человека.

Результаты этих испытания определяют особенности мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех либо других ее характеристик.

Тестовые материалы традиционно включают в себя вопросы и отдельные бланки для ответов. При применении проективных способов, то есть способов опосредованной оценки мотивации, могут включать в себя незаконченные предложения, рисунки, наборы фотографий или картинок. Интерпретируя полученные результаты по определенным правилам, можно сделать заключение об особенностях мотивации тестируемого. Внедрение стандартных бланков позволяет отвечающим пометать ответы карандашом или ручкой, а бланки с ответами могут быть обработаны с использованием сканера.

Внедрение компьютерной техники при тестировании раскрывает новейшие возможности, облегчая не только сам процесс тестирования, но и в разы уменьшая время обработки полученных результатов. Но интерпретировать и уж тем более принимать решения только по результатам компьютеризированного психологического тестирования конечно же будет ошибочно.

Говорить о тестировании, как о способе исследования мотивации, дающем обоснованную и надежную информацию, разрешено только при том условии, что все испытания отвечают требованиям надежности.

Важно знать, что психологическое тестирование является только вспомогательным инструментом, который дает дополнительную информацию о мотивации сотрудника. Совершенно не следует принимать каких-либо решений только на основе психологического тестирования.

Экспертные оценки

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно сложно точно оценить мотивацию персонала, потому что сделать это смогут лишь те люди, которые их хорошо знают. Как правило, в первую очередь это коллеги и руководители. Так же в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Важно отметить, что экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Основным инструментом эксперта при оценке мотивации сотрудника является заранее специально разработанная анкета. Качество этой анкеты в большой степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы применять способ экспертных оценок, необходимо предварительно решить ряд вопросов. Во-первых, необходимо точно определить, каким требованиям должны отвечать лица, которые включены в состав экспертов. Так или иначе мы должны рассчитывать не только на их способность к вынесению обоснованных оценок, осведомленность, но и на достаточную беспристрастность и честность. Лучше, чтобы с экспертами была проведена хотя бы кратковременная учеба, дабы повысить способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации сотрудников.

Беседа (интервью)

Одним из наиболее простых и достоверных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных является беседа. Поговорив с человеком, можно легко составить представление о том, как работник относится к своему делу, что определяет силу его мотивации.

В ходе беседы с сотрудниками всю нужную и полезную информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- 1 закрытые;
- 2 открытые;
- 3 косвенные;

4 наводящие;

5 рефлексорные.

Закрытые вопросы

Закрытыми вопросами называются вопросы, предполагающие однозначный ответ. Это значит, что ответ на закрытый вопрос не может быть субъективным мнением респондента.

При использовании закрытых вопросов подчиненный вынужден ограничиваться конкретными сведениями (стаж, возраст) или же ответами «да» - «нет», «нравится» - «не нравится», «удовлетворяет» - «не удовлетворяет» и т.п. Поэтому часто после закрытого вопроса задают открытый вопрос, который предполагает развернутый ответ.

Открытые вопросы

Открытыми вопросами называются такие вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. С помощью таких вопросов можно получить развернутую информацию.

Косвенные вопросы

Чтобы лучше понять особенности мотивации сотрудника можно задавать ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые сотрудник дает мыслям и действиям других людей. Когда человек дает оценку поступкам другим людям, он обычно это делает исходя из собственной системы ценностей и своих взглядов на жизнь. Поэтому, когда человек дает ответы на косвенные вопросы, он непроизвольно раскрывает особенности собственной мотивации.

Интерпретация ответов на косвенные вопросы основана на том, как часто респондент упоминает в своих ответах определенных мотиваторов.

Наводящие вопросы

Используя наводящие вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать. Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ.

Как правило специалисты редко используют такие вопросы, потому что они заставляют людей давать желательные, с точки зрения спрашивающих, ответы, чтобы лучше выглядеть в глазах других людей. Такие ответы не могут отражать истинного мнения людей. Тем не менее, использование наводящих вопросов бывает оправдано, если вам необходимо получить согласие человека по определенным вопросам или же вынудить его взять на себя определенные обязательства.

Рефлексивные вопросы

Для того, чтобы показать человеку что вы его внимательно слушаете и избежать недопонимания используются рефлексивные вопросы. Суть их заключается в том, что вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседником, повторяете услышанное.⁸

Наблюдение

Наблюдение - это метод, при котором идет сбора первичных эмпирических данных, который заключается в направленности, систематическом восприятии и регистрации значимых с точки зрения задач и целей исследования социальных процессов, ситуаций, явлений, фактов, подвергающихся контролю и проверке.

Стандартизированная техника наблюдения предполагает:

- наличие предварительно детально разработанного списка событий, признаков, которые предстоит наблюдать;
- определение условий и ситуаций наблюдения; наличие инструкции для наблюдателей;
- единообразные кодификаторы для регистрации наблюдаемых явлений.

Вторая разновидность способа наблюдения - неструктурированное, либо не стандартизированное наблюдение. В этом случае исследователь описывает только общие направленности наблюдения, согласно которым результаты фиксируются в вольной форме конкретно в процессе наблюдения либо позже по памяти.

⁸ Чвилева В.В. Изучение и оценка трудовой мотивации работников. М., 2013. С.32.

Для оценки мотивации персонала в данной выпускной квалификационной работе использовался метод опроса. Поэтому целесообразно рассмотреть его более подробно.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести работу, включающую:

- подготовку к проведению опроса;
- саму процедуру проведения опроса;
- мероприятия после завершения опроса.

Подготовка к проведению опроса

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

- 1 информационная подготовка;
- 2 подготовка инструментария (анкет);
- 3 планирование процедуры проведения опроса, то есть определение того, кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки;
- 4 определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.

Информационная подготовка

До работников организации заранее сообщается информация о предстоящем опросе, о целях опроса и о процедуре его проведения. Это принципиальный шаг в проведении опросов, так как от того, как персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и точность получаемой информации. Если же до людей не донести насколько это важно для организации и для них самих, то тогда можно ожидать формального отношения, которое выражается в низком качестве заполнения анкет, в возврате анкет или даже в отказах от участия в опросах.

Подготовка инструментария (анкет)

Для получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников, необходимо четко продумать структуру анкеты и содержание вопросов.

Анкета обычно состоит из трех частей:

1 мотивирующая часть и инструкция по заполнению. Анкета начинается с обращения, потом респондентов знакомят с задачами и целями проведения опроса и описывают, как они должны отвечать на вопросы;

2 вопросы, оценивающие мотивацию респондентов. В анкетах могут употребляться как открытые, так и закрытые вопросы. Открытые вопросы – вопросы, в которых нет вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо воздействий на опрашиваемых со стороны организаторов опроса, респонденты высказывают свое мнение. Есть два недостатка у открытых вопросов. Основной недостаток открытых вопросов состоит в том, что полученная информация сложно поддается статистической обработке. Второй – как правило на такие вопросы респонденты чаще всего не отвечают.

Закрытые вопросы – вопросы, где есть варианты ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного перечня, который с наибольшей точностью отражает его мнение. Наличие ограниченного набора вариантов ответов значительно упрощает статистическую обработку анкет. Поэтому закрытые вопросы чаще используются в анкетах, несмотря на то, что какая-то информация при этом может теряться.

Объем анкеты не должен быть слишком большим. Как правило, слишком объемные анкеты, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что негативно сказывается на качестве заполнения анкет. Опрашиваемые или пропускают большое число вопросов, или дают стереотипные ответы.

Демографическая часть анкеты обычно включает возраст, пол, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы стоящих перед опросом. Демографическая часть позволяет выявить мнения, предпочтения и оценки разных категорий людей: представителей разных специальностей, с разным стажем работы и так далее. Все это даст возможность в последующем выстраивать адресные стратегии для эффективного воздействия на мотивацию необходимых категорий работников.

Процедура проведения опроса

Прежде всего, важно определить, кого предстоит опрашивать. Чтобы получить полную картину необходимо опросить большое количество сотрудников, прежде чем говорить о надежности информации. Однако, существуют ситуации, при которых не целесообразно опрашивать всех сотрудников, выборочный опрос персонала может дать всю полноту мнений по изучаемым вопросам.

Репрезентативность выборки - это такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволяет делать аргументированные выводы сообразно итогам изучения. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, но принципиально, чтобы среди опрашиваемых довольно много были представлены основные категории работников организации. Это даст возможность уловить как общие веяния, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала.

Процедура применения опроса призвана обеспечить не только высокое качество информации, но и сокращение потерь времени. Поэтому все нюансы необходимо продумать еще до проведения опроса.

Не следует поручать распространение и сбор анкет руководителям опрашиваемых, так как это может их смутить и данные будут искаженными. Наилучший вариант, если это будет работник кадровой службы или представитель внешней организации, которой поручено проведение опроса.

Четыре принципа проведения опроса персонала:

- 1 участие в опросе должно быть анонимным и добровольным;
- 2 опрос не следует проводить в начале и конце рабочего дня;
- 3 опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников;
- 4 распространение и сбор анкет должны поручить людям, которые не взаимодействуют непосредственно по работе.

Обработка информации

После завершения анализа, полученные результаты можно рассматривать как показатели удовлетворенности сотрудников отдельными сторонами деятельности, так и их суммарный индекс удовлетворенности, который получен путем сложения всех оценок удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.

Если исследование проводится в различных подразделениях организации и охватывает работников различных профессиональных групп, это дает очень важную информацию, которая позволяет на основании полученных результатов вовремя предпринять шаги, которые направлены на повышение удовлетворенности трудом сотрудников конкретных подразделений и профессиональных групп.

Обычно, анализ результатов опросов, который позволяет оценить удовлетворенность персонала своей работой в организации, ограничивается подсчетом и сопоставлением средних величин удовлетворенности разных категорий персонала и процентных отношений. Внедрение факторного или корреляционного анализа способно дать более верную оценку мотивации персонала и действующих на нее факторов.

Итоги опроса

Итоговую информацию необходимо донести не только до руководства, а также и до тех людей, кто непосредственно принимал участие в опросе.

В связи с этим после проведения опроса будут предприняты следующие шаги:

- доведение до работников информации по итогам опроса;
- доведение до работников мнения руководства о результатах опроса;
- подготовка плана работ по итогам проведенного опроса и последующая его реализация.

Распространенные ошибки при проведении опросов

1 опрос работников проводится без предварительной информационной подготовки. Люди обязаны знать цели опроса и то, как данная информация будет использована руководством.

- 2 неудачно выбрано время проведения опроса.
- 3 до коллектива не доводится информация о результатах, полученных в ходе опроса.
- 4 неполное доведение результатов опроса, стремление скрыть информацию, свидетельствующую о наиболее неблагоприятных тенденциях;
- 5 результаты опроса обнародованы слишком поздно, когда интерес к его результатам в коллективе практически пропал;
- 6 нарушение принципа анонимности, когда от респондентов требуют указания имени и фамилии или делаются попытки выявить автора той или иной анкеты, которая по каким-то причинам вызвала недовольство руководства;
- 7 отсутствие каких-либо действий по итогам анкетирования. Участники воспринимают такую форму, как общение руководства с персоналом и ждут каких-либо действий в решении их проблем. Если же ответные действия не последовали, то это разрушает климат в организации.

2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО ТД «ТРОЯ»

2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности предприятия

Юридическое наименование организации: общество с ограниченной ответственностью торговый дом «ТРОЯ» (далее ООО ТД «ТРОЯ»).

Юридический адрес: Россия, 676770, Амурская область, г. Райчихинск, ул. Школьная, 28.

Фактический адрес: Россия, 675014, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Текстильная, 120.

ООО ТД «ТРОЯ» является оптовым торговым предприятием и выполняет следующие работы и услуги:

- Оптово – розничная торговля продуктами питания;

- Розничная торговля алкогольными и другими напитками;
- Оптовая торговля зерном, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных;

Прочие виды деятельности, могут осуществляться согласно уставу ООО ТД «ТРОЯ».

Миссия организации - это основная цель организации, смысл ее существования. Миссия ООО ТД «ТРОЯ» имеет следующую формулировку: «Стать лидером в Амурской области на пищевом рынке. Максимально удовлетворять спрос населения по низким ценам».

Цели предприятия:

- 1 Увеличение объемов продаж
- 2 Увеличение доли рынка
- 3 Получение максимально возможной прибыли;
- 4 Накопление капитала компании для дальнейшего роста и развития;
- 5 Создание хорошей репутации и соискание лояльности потребителей;
- 6 Снижение текучести кадров. Обеспечение работников заработной платой, способной повысить их уровень жизни, а также создание более комфортных условий труда.

Внешняя среда предприятия

К внешней среде относятся факторы, которые не поддаются контролю со стороны предприятия. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность организации. К таким факторам относятся: политико-правовые, экономические, социальные и технологические.

Для более наглядного представления факторов макроокружения проведем PEST-анализ, таблица 3.

Таблица 3 – Факторы макроокружения ООО ТД «ТРОЯ»

Группа факторов	Факторы
Политико-правовые	- изменение государственной политики в области поддержки сельского хозяйства;

	<ul style="list-style-type: none"> - изменение налогового законодательства; - антироссийские санкции; - усиление государственного регулирования конкуренции - постановления о продаже алкогольной продукции.
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> - рост темпов инфляции; - контроль над ценами и заработной платой. - низкий платёжеспособный спрос. - мировой кризис; - высокая процентная ставка и снижение курса национальной валюты. - отток денежных средств из страны.
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> - уменьшение престижа рабочих профессий; - увеличение числа безработных и незанятых граждан; - изменение в стиле и уровне жизни; - снижение активности потребителей в приобретении продукции.
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> - появление новых видов технологии производства продукции на рынке; - ускорение НТП; - рост требований к качеству продукции.

На основании факторов, выявленных в PEST-анализе, построена таблица возможностей и угроз (таблица 4).

Таблица 4 – Возможности и угрозы для ООО ТД «ТРОЯ»

Фактор	Возможность	Угроза
1	2	3
Изменение государственной политики в области поддержки сельского хозяйства	- Улучшение ситуации в сфере сельского хозяйства	
Изменение налогового законодательства		- увеличение налоговых платежей.
Антироссийские санкции;	- поставка продукции в Китай.	
Усиление государственного регулирования конкуренции		- Усиление конкуренции
Рост влияния конкурентов		- переход потребителей к конкурентам.
Постановления о продаже алкогольной продукции.	- Увеличение продаж алкогольной продукции	
Рост темпов инфляции		- Быстрое снижение реальной стоимости денежных средств

		населения
Контроль над ценами и заработной платой		- уменьшение выручки, жесткая конкурентная борьба.
Низкий платёжеспособный спрос		- снижение объемов продаж, переход населения к более низкому (дешевому) сегменту рынка
Мировой кризис	- Импортзамещение сырья товаропроизводителей, в следствии чего возможно снижение стоимости продукции. - Уйдут с рынка более слабые конкуренты	- Общая тенденция к спаду
Высокая процентная ставка и снижение курса национальной валюты		- снижение доходности предприятия, за счет выплаты дополнительных процентов по кредиту.
Отток денежных средств из страны		- уменьшение массы денежных средств в стране
Уменьшение престижа рабочих профессий		- высокая текучесть кадров
Увеличение числа безработных и незанятых граждан	- привлечение более дешевого персонала	
Изменение в стиле и уровне жизни		- снижение продаж, в связи с переходом населения на здоровое и правильное питание
Снижение активности потребителей в приобретении продукции		- снижение выручки предприятия

Продолжение таблицы 4

1	2	3
Появление новых видов технологии производства продукции на рынке	- приведет к снижению цены на продукцию, тем самым увеличит спрос	

Ускорение НТП	- получение конкурентных преимуществ за счет частого введения инноваций.	
Рост требований к качеству продукции		- дополнительные сборы на контроль

Определив возможности и угрозы, которые несет внешняя среда, выявим их степень важности для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 5) и матрицы угроз (таблица 6).

Таблица 5 – Матрица возможностей ООО ТД «ТРОЯ»

Вероятность использования	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	захват доли рынка конкурентов за счет продукции более высокого качества, низкой цены и акциями.	появление на рынке рабочей силы рабочих высокой квалификации	
Средняя		Перепрофилирование части собственных магазинов в супермаркеты.	
Низкая		поставка продукции в Китай увеличение объемов реализованной продукции.	

Таким образом, наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

– захват доли рынка конкурентов за счет продукции более высокого качества, низкой цены и проведения акций.

– появление на рынке рабочей силы рабочих высокой квалификации.

Возможности перепрофилирования части собственных магазинов в супермаркеты, поставка продукции в Китай увеличение объемов реализованной продукции не заслуживают внимания. А остальные возможности используются в случае, если предприятие имеет соответствующие ресурсы.

Таблица 6 – Матрица угроз ООО ТД «ТРОЯ»

Вероятность наступления	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая		появление конкурентов,	уменьшение спроса потребителей	
Средняя		увеличение налоговых платежей	переход потребителей к конкурентам	Увеличение транспортных расходов и ужесточение условий хранения.
Низкая			уменьшение объема продаж	уменьшение объема продаж

Уменьшение спроса потребителей – это угроза, которая должна постоянно контролироваться и устраняться в первостепенном порядке. Такие угрозы, как переход потребителей к конкурентам и высокая себестоимость, необходимо подвергать постоянному мониторингу и устранять при перерастании в более серьезные формы. Остальные угрозы характеризуются низкой степенью опасности, их можно не учитывать.

Таким образом, выявлены возможности и угрозы для ООО ТД «ТРОЯ», которые имеют наиболее важное стратегическое значение для данного предприятия. Среди возможностей это: захват доли рынка конкурентов за счет продукции более высокого качества, низкой цены и проведения акций, а так же появление на рынке рабочей силы рабочих высокой квалификации. Из угроз - уменьшение спроса потребителей.

Мезосреда предприятия

Проведен анализ мезосреды по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – оптово - розничная торговля.

Угроза вторжения новых конкурентов

Рынок, на котором осуществляет свою деятельность ООО ТД «ТРОЯ», насыщен. Новому игроку будет крайне сложно достичь высокой рентабельности при выходе на него. Более того, в отрасли наблюдается большое разнообразие товаров и услуг, и так как рынок насыщен, новым игрокам будет достаточно сложно занять новую нишу. Также исследуемая угроза является незначительной из-за высокого начального уровня инвестиций. Существуют также дополнительные барьеры входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения), а также замедление темпов роста в отрасли.

Рыночная власть покупателя

Потребители имеют возможность ужесточать конкуренцию за счет предъявления наиболее высоких требований к качеству продукта, к уровню обслуживания, оказывать влияние на ценовую политику. За счет наиболее высоких требований, которые предъявляются к готовому продукту, покупатели заставляют производителей отрасли улучшать качество продукта за счет роста издержек (более высококачественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), в следствии чего уменьшать свой уровень прибыли. ООО ТД «ТРОЯ» тщательно контролирует спрос покупателей, и максимально пытается его удовлетворить. На данный момент в Амурской области пользуются популярностью товары низкого качества по низким ценам. Компания только около 30 % закупаемой продукции реализует через свою торговую сеть.

Рыночная власть поставщиков

Количество поставщиков в данной отрасли – достаточное, чтобы уменьшить их рыночную власть. Объем товаров, который производят поставщики, способен удовлетворить все потребности предприятий в данной отрасли. Но, несмотря на это, издержки переключения на альтернативных поставщиков могут быть достаточно высоки. Дело в том, что поставщики некоторого сырья

находятся на большом расстоянии от предприятия. Затраты на транспортировку сырья являются значительными. Таким образом, уровень влияния поставщиков не высок.

Появление товаров-заменителей

На рынке продуктов питания существует огромное количество товаров – заменителей. Но как правило, население покупает проверенные, известные торговые марки крупных производителей.

Внутриотраслевая конкуренция

У предприятия существуют конкуренты по оптовой – розничной продаже продуктов питания первой необходимости для широких слоев населения, произведен сравнительный анализ конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 10 является наилучшим показателем, по следующим критериям: материальная база, собственная сбытовая сеть, инфраструктура, ассортимент продукции и рекламная активность. Конкуренты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Конкуренты ООО ТД «ТРОЯ»

Критерий	Наименование организаций конкурентов				
	ООО «СТИК»	ООО «АМУРСКИЙ РЕГИОН»	ООО «КРИСТАЛЛ»	ООО «ГРАСП»	ООО «ИНТЕГРАЛ»
Материальная база	7	8	7	5	6
Собственная сбытовая сеть	10	9	6	5	4
Инфраструктура (подъездные пути, склады и тд)	6	5	7	6	6
Ассортимент продукции	8	7	5	7	8
Рекламная активность	6	5	7	3	4
Итого	37	34	32	26	28

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции,

увеличению затрат на продвижение товара, иногда конкуренты заставляют компанию работать в убыток по определенным товарам, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Внутренняя среда предприятия

Так как внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации, то целесообразно сначала выделить несколько срезов (организационный, финансовый, производственный, маркетинговый и кадровый) и определить тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Организационный срез

На рисунке 7 изображена организационная структура ООО ТД «ТРОЯ»

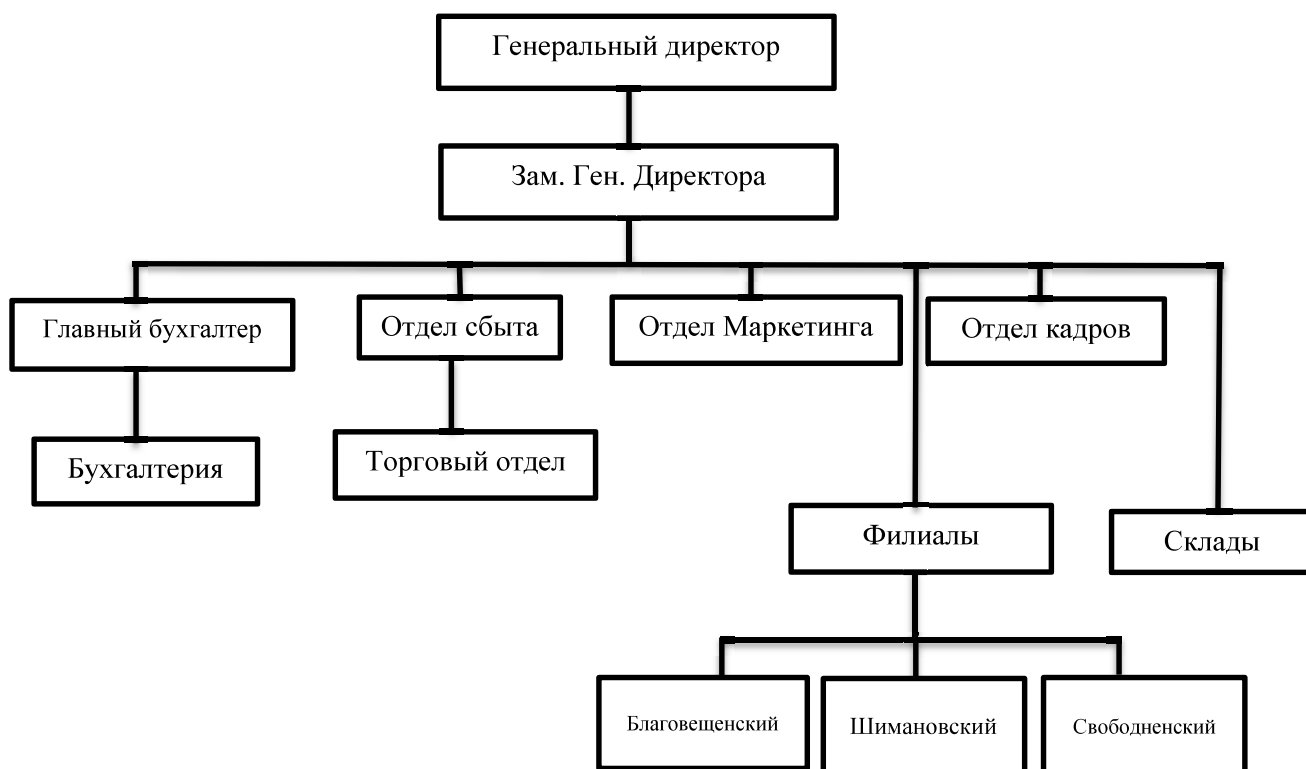


Рисунок 7 – Организационная структура ООО ТД «ТРОЯ»

Организационная структура организации построена по линейно-функциональному принципу, обеспечивающему централизацию принятия ключевых решений. Структура управления организации – централизованная, так как

все самые важные решения принимаются на высшем иерархическом уровне.

Основным документом, посредством которого осуществляется вертикальная связь в организации, является приказ. Данный документ подписывается генеральным директором и может касаться личного состава предприятия или производства. Также составляются указания, распоряжения, служебные записки и заявления от подчиненных к руководителю. Связь между подразделениями, как правило, осуществляется в устной форме.

Финансовый срез

Основные показатели деятельности организации (выручка, себестоимость, валовая и чистая прибыль) отображены в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика выручки, себестоимости, валовой и чистой прибыли ООО ТД «ТРОЯ» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.			Темп роста цепной, процент		Темп роста базисный 2015 год, процент
	2013	2014	2015	2014	2015	
Выручка	779449	821835	860569	105,4	104,7	110,4
Себестоимость	743391	763308	799737	102,7	104,8	107,6
Валовая прибыль	36058	58527	60832	162,3	103,9	168,7
Чистая прибыль (убыток)	506	2173	2327	429,4	107,1	459,9

Исходя из данных таблицы, в 2014 году по сравнению с 2013 годом наблюдается тенденция увеличения всех показателей, особый рост был у валовой прибыли, которая увеличилась более чем в 1,5 раза и у чистой прибыли, чей рост составил почти 430 %. В 2015 году по сравнению с 2014 годом, темпы роста уровня этих показателей было сравнительно невелико, от 3,9 % до 7,1 %, однако показатели продолжают показывать положительную тенденцию. Можно сделать вывод, что предприятие увеличивает эффективность своей де-

тельности., компании удалось не только увеличить показатели чистой прибыли, но и увеличить их в 2015 году.

На основании данных форм бухгалтерского учета рассчитаны показатели рентабельности. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели рентабельности ООО ТД «ТРОЯ» за 2013 - 2015 гг.

в процентах

Наименование показателя	Способ расчета показателя	Значение показателя		
		2013	2014	2015
Рентабельность продаж	$R1 = \text{прибыль от продаж} / \text{выручка от продаж}$	0,5	2,5	3,6
Рентабельность основной деятельности	$R2 = \text{прибыль от продаж} / \text{затраты на производство и сбыт}$	0,6	2,7	3,9
Рентабельность активов	$R3 = \text{чистая прибыль} / \text{имущество организации}$	0,2	2,5	5,2

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что происходит увеличение рентабельности всех форм на протяжении всего исследуемого периода. В 2013 году уровень рентабельности всех форм составил менее 1 %. Это значит, что с каждого рубля выручки, затрат и имущества, предприятие получает менее 1 коп. прибыли от продаж или чистой прибыли. В 2014 году по сравнению с 2013 годом все показатели рентабельности значительно увеличились и достигли диапазона от 2,5 до 2,7 коп. прибыли, приходящейся на рубль выручки, затрат и имущества предприятия. Та же тенденция наблюдается в 2015 году по сравнению с 2014 годом, показатели рентабельности достигли

уровня в диапазоне от 3,6 до 5,2 %. Это говорит о том, что предприятие наращивает эффективность своей деятельности.

Структура баланса отображена в таблице 10.

Таблица 10– Структура баланса ООО ТД «ТРОЯ» за 2013 - 2015 гг.

в процентах

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013 год	2014 год	2015 год
Актив:			
Удельный вес внеоборотных активов	24,9	25,7	22,6
Удельный вес оборотных активов	75,1	74,3	77,4
Пассив:			
Удельный вес капитала и резервов	1,0	2,2	3,4
Удельный вес долгосрочных обязательств	30,8	23,7	34,2
Удельный вес краткосрочных обязательств	68,2	74,1	62,4

За исследуемый период наблюдается уменьшение удельного веса внеоборотных активов в активе баланса (за счет уменьшения основных средств). Удельный вес капитала и резервов в пассиве баланса увеличился (за счет увеличения уставного капитала и нераспределенной прибыли). Долгосрочные и краткосрочные обязательства не имеют четкой тенденции изменений. В 2015 году был взят долгосрочный займ, в связи с этим доля долгосрочных обязательств увеличилась 10,5 %.

Рассчитаны показатели ликвидности путем сопоставления показателей по приведенным группам активов и обязательств, таблица 11.

Таблица 11 – Показатели ликвидности ООО ТД «ТРОЯ» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013	2014	2015
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	1,002	1,24

Коэффициент быстрой ликвидности	0,27	0,25	0,32
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,003	0,001	0,002

Коэффициент текущей ликвидности сигнализирует о высоком финансовом риске. На предприятии могут начаться трудности в покрытии текущих обязательств, необходимо снижать дебиторскую задолженность и снижать оборотные активы. В 2015 году состояние чуть улучшилось и приблизилось к норме российским компаниям.

Формула для расчета быстрой ликвидности рассчитывалась представлена следующим образом:

1 В числите: Денежные средства + краткосрочные инвестиции (которые включают незавершенное производство, Дебиторская задолженность, денежные средства, размещенные в финансовых инструментах и тд.)

2 В знаменателе: краткосрочные обязательства, так как ООО ТД «ТРОЯ» осуществляет оптово-розничную торговлю продуктов питания и имеет быструю оборачиваемость запасов, то в данном случае запасы выступают в роли незавершенного производства.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует отношение самых ликвидных активов (денежных средств на расчетном счете и в кассе) к краткосрочным обязательствам, так как данные баланса отражаются на 31 декабря каждого года, все предприятия имеющие эффективное управление стремятся оплатить всю НДС – задолженность в последний платежный день текущего года, чтобы уйти от излишних авансовых платежей по налогу на добавленную стоимость.

Маркетинговый срез

Одна из основных проблем, с которой сталкивается современная компания – организация и поддержание жизнеспособного бизнеса в условиях стремительно меняющегося рынка и деловой среды.

Маркетинговый план является основой деятельности компании в обла-

сти обеспечения прибыльности ее работы. Поэтому планировать маркетинговую деятельность компании следует изолированно от планирования других функций деловой активности. При этом акцент делается на том, что план маркетинга является только одним из разделов плана компании. На компании создан маркетинговый отдел, основными его функциями являются:

- проведение анализа данных, характеризующих рынок рассматриваемого вида продукции. Формирование рекомендаций по результатам проведенного анализа;

- сбор информации о конкурентах, выявление их сильных и слабых сторон по объемам, качеству выпускаемой продукции (работам, услугам), продвижению товара, сбытовой политике формам осуществления расчетов;

- определение потребностей потребителей в продукции, выпускаемой предприятием, а также вероятности появления новых потребителей, платежеспособности потребителей и их обязательности в платежах;

- выявление потребности потребителей в новых видах продукции;

- участие в разработке предложений и рекомендаций по улучшению обслуживания и предоставления продукции.

- организация участия предприятия в региональных, всероссийских, международных выставках, ярмарках;

- подготовка предложений по формированию фирменного стиля предприятия.

Отдел маркетинга подчиняется непосредственно заместителю генерального директора. Цель деятельности отдела - разработка маркетинговой стратегии предприятия, комплексное, своевременное и равномерное обеспечение предприятия ТМЦ, организация сбыта продукции, а также в предоставлении информации по конкурентам и по рынку в целом, после чего принимаются совместные решения. В отделе маркетинга работает 4 штатных единиц персонала, из которых всего один является специалистом по маркетингу, а остальные ведут складское и снабженческое хозяйство.

В настоящее время, ценовая стратегия ООО ТД «ТРОЯ» характеризуется следующими параметрами:

- цель ценообразования – получение прибыли. При этом цены должны быть конкурентоспособными;
- вид ценовой политики – пассивная (удовлетворительное возмещение затрат);
- метод расчета цен: себестоимость плюс прибыль.

Кадровый срез

Рассмотрим динамику трудовых ресурсов ООО ТД «ТРОЯ» (см. табл. 12).

Таблица 12 – Динамика трудовых ресурсов ООО ТД «ТРОЯ»

Категории Работников	Годы			Темп роста, процентов	
	2013	2014	2015	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Специалисты, чел.	17	15	12	88,2	80,0
Руководители, чел.	2	2	2	100,0	100,0
Рабочие, чел.	59	67	73	113,6	109,0
Прочие, чел.	3	3	3	100,0	100,0
Итого	81	87	90	107,4	103,4

Анализ таблицы 12 позволяет сделать вывод о том, что наблюдается несколько тенденций в его развитии. Так, численность специалистов постоянно сокращалась. Если в 2013 г. их количество составляло 17 чел., то в 2014 году – уже только 15 чел. (снижение на 11,8 %). В 2015 году снижение продолжилось, в результате чего количество работников в данной категории сократилось до 12 чел. или на 20 %.

Количество руководителей на предприятии стабильно, и составляет 2 чел. Также, стабильно и количество прочих работников в количестве 3 чел. По рабочим наблюдается интенсивный рост количества. Если в начале периода их количество составляло 59 чел., то в 2014 году оно увеличилось на 13,6 % или на 8 чел., а в 2015 году – ещё на 6 чел. или на 9 %. Основной причиной этого

является замещение более высокооплачиваемых специалистов менее высокооплачиваемыми рабочими на предприятии.

Показатели текучести рабочей силы приведены в таблице 13 (см. табл. 13).

Таблица 13 – Показатели текучести рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, процентов	
				2015/2013	2015/2014
Среднегодовая численность работников, чел.	81	87	90	111,1	103,4
Поступило работников, чел.	17	24	28	164,7	116,7
Выбыло работников, чел.	20	30	31	155,0	103,3
Коэффициент притока	0,21	0,28	0,31	148,2	112,8
Коэффициент выбытия	0,25	0,34	0,34	139,5	100,0
Коэффициент текучести кадров	0,46	0,62	0,66	143,5	105,6
Коэффициент стабильности кадров	-	0,70	0,73	104,2	103,8

По данным таблицы можно сделать вывод, что коэффициент притока увеличился с 0,21 в 2013 году до 0,31 в 2015 году. Коэффициент выбытия увеличился с 0,25 в в 2013 году до 0,34 к 2014 году и оставался неизменным в 2015 году. Коэффициент стабильности кадров в целом высокий и составляет от 0,70 до 0,73 ед. Что говорит о достаточной стабильности количества кадров. При этом, коэффициент текучести кадров резко увеличился в 2014 году, и продолжает быть высоким в 2015 году. Естественная текучесть кадров до 5% способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, что касается излишней текучести, то она вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, технологические, кадровые, психологические трудности.

Нормальное развитие производства во многом зависит от обеспеченности предприятия необходимым количеством рабочей силы.

Структура персонала ООО ТД «ТРОЯ» по категориям за 2013-2015 гг. отображена на рисунке 8.

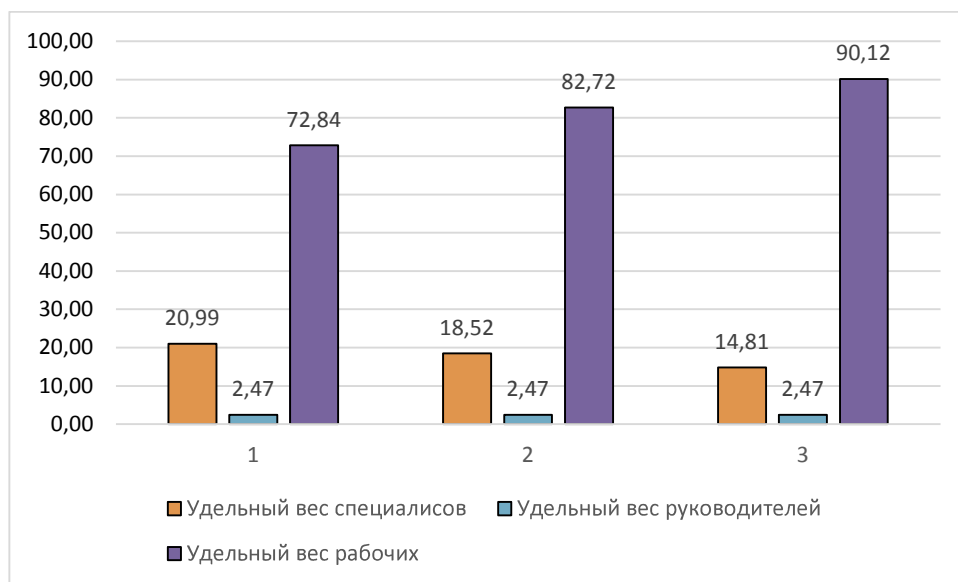


Рисунок 8 – Структура персонала ООО ТД «ТРОЯ» за 2013-2015 гг.

Как видно из рисунка 8, наибольшую долю во всей численности персонала занимают рабочие. Более того, удельный вес рабочих увеличивается на протяжении всего исследуемого периода. Данный факт говорит об увеличении ценности рабочих для предприятия.

Сгруппированная численность персонала по возрасту отображена в таблице 14.

Таблица 14 – Численность персонала ООО ТД «ТРОЯ» по возрасту за 2015 год

Наименование показателя	Возраст, лет			Средний возраст, лет
	До 30	30-50	Более 50	
Численность персонала, чел.	49	37	4	37,2
Удельный вес, процент	54,4	41,1	4,5	100

Средний возраст персонала ООО ТД «ТРОЯ» - 37,2 года. Согласно классификации ВОЗ (всемирной организации здравоохранения), кадровый состав относительно молодой. Проведен анализ уровня образования работников ООО

ТД «ТРОЯ» за 2015 год, информация для анализа – таблица 16.

Таблица 16 – Уровень образования работников ООО ТД «ТРОЯ» за 2015 год

Наименование показателя	Уровень образования		
	Среднее	Среднее специальное	Высшее
Численность персонала, чел.	28	36	26
Удельный вес, процент	31,1	40,0	28,9

Большинство работников имеет среднее профессиональное образование (преимущественно рабочие). У всех руководителей – высшее профессиональное, как и у большинства специалистов, что позволяет справляться с вопросами планирования и контроля. В общем, уровень образования работников ООО ТД «ТРОЯ» является хорошим для той деятельности, которую осуществляет предприятие.

Таким образом, в организации наблюдается высокая текучесть кадров из-за низкой заработной платы и неудовлетворенности занимаемой должностью.

На основе проведенных срезов внутренней среды предприятия формируется карта сильных и слабых сторон, таблица 17.

Таблица 17 - Контрольная карта сильных и слабых сторон

Наименование позиции	Качественная оценка	Значимость
----------------------	---------------------	------------

	Основные сильные	Незначительно сильные	Нейтральные	Незначительно слабые	Основные слабые	Высокая	Средняя	Низкая
Кадровый срез:								
Молодой, трудоспособный кадровый состав		*						*
Высокая квалификация руководства	*						*	
Высокая текучесть работников					*	*		
Производственный срез:								
Неизношенные основные средства		*					*	
Высокий контроль качества		*					*	
Широкий ассортимент продукции	*						*	
Неполная загруженность производственных мощностей				*			*	
Маркетинговый срез:								
Слабая сбытовая сеть				*			*	
Отсутствие маркетинга на предприятии					*		*	
Финансовый срез:								
Низкая рентабельность основной деятельности				*			*	
Устойчивое финансовое состояние		*					*	

Контрольная карта сильных и слабых сторон выявила, что самой сильной стороной предприятия является широкий ассортимент продукции и высокая квалификация руководства. В основном, все позиции, представленные в контрольной карте, имеют среднюю значимость для предприятия.

Таким образом, в результате проведения срезов внутренней среды предприятия, выявлены основные стратегические позиции предприятия и проведена их оценка.

Для выявления конкурентных преимуществ ООО ТД «ТРОЯ» проведен SNW-анализ, таблица 18.

Таблица 18 – SNW-анализ

Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
	S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
1	2	3	4
Стратегия организации		+	
Организационная структура	+		
Общее финансовое положение	+		
Конкурентоспособность продукта	+		

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
Структура затрат		+	
Дистрибуция	+		
Информационные технологии			+
Инновации как способность реализации на рынке нового товара	+		
Способность к лидерству руководителя и коллектива		+	
Уровень производства (маркетинга, менеджмента)			+
Качество персонала		+	
Репутация на рынке	+		
Репутация фирмы как работодателя	+		
Отношения с органами власти или со смежниками	+	+	
Инновации как исследования и разработки			+
Степень вертикальной интеграции		+	
Корпоративная культура			+

Стратегические альянсы		+	
Итого	8	7	4

Таким образом, у ООО ТД «ТРОЯ» есть три сильные стороны: конкурентоспособность продукта, дистрибуция и общее финансовое положение. Наличие данных сильных сторон позволяет предприятию вести конкурентную борьбу. Слабая сторона предприятия: корпоративная культура, информационные технологии и уровень маркетинга.

Для составления SWOT-матрицы, все возможности, угрозы, сильные и слабые стороны предприятия расставлены по приоритетности для предприятия. Основой для этого выступил результат анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды. В завершении SWOT – анализа построена матрица SWOT для ООО ТД «ТРОЯ», таблица 19.

Таблица 19 - SWOT анализ фирмы ООО ТД «ТРОЯ»

Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> - сильная материальная база; - большой опыт в сфере торговли; - качественное оборудование; - широкий ассортимент выбранной группы товаров; - квалифицированный, опытный персонал; - высокая скорость обслуживания клиентов; 	<ul style="list-style-type: none"> - сотрудничество с другими компаниями – поставщиками; - расширение ассортимента; - предоставление дополнительных услуг; - усиление рекламной деятельности; - улучшение сложившегося имиджа компании у потребителей; - снижение себестоимости товара - захват новых рынков сбыта

- закрепившийся за фирмой положительный имидж;	
Слабые стороны	Угрозы
- текучесть персонала; - слабо развитая маркетинговая политика; - наличие свободной площади на предприятии.	- повышение активности конкурентов; - изменения в законодательном регулировании; - ужесточение системы налогообложения; - срыв поставок товара;

На основании проведенного анализ составим и проанализируем матрицу SWOT, представленную ниже. (см.таблицу 20)

Таблица 20 - Матрица SWOT- анализа ООО ТД «ТРОЯ»

	Возможности (В):	Угрозы (У):
1	2	3

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудничество с другими компаниями – поставщиками; 2. Расширение ассортимента; 3. Предоставление дополнительных услуг; 4. Усиление рекламной деятельности; 5. Улучшение сложившегося имиджа компании у потребителей; 6. Снижение себестоимости товара 7. Захват новых рынков сбыта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение активности конкурентов; 2. Изменения в законодательном регулировании; 3. Ужесточение системы налогообложения; 4. Срыв поставок товара;
Сильные стороны(Си):	Поле СиВ:	Поле СиУ:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильная материальная база; 2. Большой опыт в сфере торговли; 3. Качественное оборудование; 4. Широкий ассортимент выбранной группы товаров; 5. Квалифицированный, опытный персонал; 6. Высокая скорость обслуживания клиентов; 7. Закрепившийся за фирмой положительный имидж; 	<ol style="list-style-type: none"> 1.2 Использование имеющихся основных фондов позволит расширить ассортимент предлагаемой продукции и предоставлять дополнительный спектр услуг; 2.5 Богатый опыт в сфере торговли и высокий кадровый потенциал послужат не только надежной базой для сотрудничества с новыми поставщиками и клиентами, но и укрепят положительный имидж фирмы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3 Сильная материальная база позволит лучшим образом реагировать на ужесточение системы налогообложения. 4.1 Широкий ассортимент и хороший сервис будут способствовать повышению конкурентоспособности фирмы и тем самым снизится риск активности конкурентов

Продолжение таблицы 20

1	2	3
Слабые стороны(Сл):	Поле СлВ:	Поле СлУ:

<p>1. Текучесть персонала; 2. Слаборазвитая маркетинговая политика; 3. Наличие свободной площади на предприятии.</p>	<p>1.1 Текучесть персонала затруднит развитие сотрудничества с другими компаниями. 2.7 Слабый маркетинг может повлиять на анализ и захват новых рынков сбыта.</p>	<p>2.1 При усилении активности конкурентов слабая маркетинговая политика может привести к снижению доли рынка, занимаемого в настоящее время. 3.3 Ужесточение системы налогообложения может прибавить дополнительные расходы на содержание свободной площади.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В связи с тем, что наиболее слабой стороной предприятия является высокая текучесть работников, а возможностей больше, чем угроз, особое внимание заслуживает поле СлВ:

- стабилизировать кадровый состав за счет привлечения рабочих высокой квалификации;

- уменьшить уровень текучести кадров для увеличения объемов выпущенной продукции и выполненных работ.

Для решения проблемы высокой текучести кадров необходимо совершенствовать мотивационную систему, действующую на предприятии.

2.2 Анализ системы и выявление проблем мотивации персонала предприятия

На предприятии используются одна система оплаты труда работников: 1 оклад (все работники предприятия).

Показатели ФОТ и среднемесячной заработной платы работников предприятия отображены в таблице 21.

Таблица 21 – Показатели ФОТ и среднемесячная заработная плата работника за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста цепной, процент		Темп роста базисный 2015, процент
	2013	2014	2015	2014	2015	
Среднесписочная численность персонала, чел.	81	87	90	98,2	101,8	100,0
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	6562,2	8343,0	10024,3	108,1	110,7	119,7
Среднемесячная заработная плата, руб./чел.мес.	6751	7991	9282	109,9	108,9	119,7

Система заработной платы для руководства включает сетку распределения относительно уровня оклада директора предприятия (см. табл. 22).

Таблица 22 – Сетка оклада руководства ООО ТД «ТРОЯ». в процентах

Наименование должности	Ставка оклада
Ген. директор	100
Зам. директора	92
Гл. бухгалтер	90
Гл. экономист	85
Нач. отдела маркетинга	80
Нач. сбыта	78
Остальные сотрудники	50

Как видно из данной таблицы, разница между генеральным директором и остальными сотрудниками по заработной плате составляет 2,2 раза, что относительно немного. Кроме заработной платы, работники также получают премии по итогам квартала и года. Структура распределения премий по данной категории работников представлена в таблице 12, принимая за 100 %

сумму премии директора предприятия. Необходимо отметить, что данное распределение не закреплено нормативно, а осуществляется на основании сложившейся практики (см. табл. 23).

Таблица 23 – Структура распределения премий по работникам, в процентах.

Наименование должности	Ставка премии
Ген. директор	100
Зам. директора	90
Гл. бухгалтер	87
Гл. экономист	85
Нач. отдела маркетинга	80
Нач. сбыта	75
Остальные сотрудники	40

Дадим характеристику системы заработной платы основных производственных рабочих. Оплата их труда производится за определенное количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ.

Индивидуальные премии не практикуются.

Пятый вопрос анкеты касался степени удовлетворенности персонала той или иной стороной трудовой деятельности.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется средний уровень удовлетворенности для каждого аспекта работы по формуле 1 (средняя арифметическая взвешенная):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i \times f_i}{\sum f_i}, \quad (1)$$

где f_i - частота или численность отдельных вариантов;

x_i - варианта или отдельное значение варьируемого признака.

Полученные результаты приведены в таблице 25.

Таблица 24 - Оценка частной удовлетворенности персонала ООО ТД «ТРОЯ»

Аспект работы	Оценка респондентов					Средний уровень удовлетворенности
	2	1	0	-1	-2	
Размер заработка	12	14	19	25	20	-0,30
Режим работы	21	31	17	12	9	0,48
Социальные гарантии (отпуск, больничный)	23	27	18	11	11	0,44
Самостоятельность в работе	19	23	24	16	8	0,32
Соответствие работы личным способностям	14	24	27	13	12	0,17
Возможность должностного продвижения	9	13	23	28	17	-0,34
Охрана труда (безопасность)	26	19	7	17	21	0,13
Отношение с коллегами	24	16	19	17	14	0,21
Отношение с непосредственным руководителем	32	25	11	14	8	0,66
Уровень технической оснащённости	15	19	18	19	19	-0,09
Возможность обучения и развития	16	14	17	24	19	-0,18

Примечание - Строка с показателями от 2 до минус 2 – это баллы, обозначающие степень удовлетворенности тем или иным фактором, где 2 - «удовлетворен», 1 - «частично удовлетворен», 0 - нейтральный ответ, минус 1 - «частично неудовлетворен», минус 2 — «неудовлетворен».

Таким образом, можно сделать вывод, что работники больше всего удовлетворены режимом работы, отношениями с руководителями и социальными гарантиями, и меньше всего размером заработка, возможностью должностного

продвижения, уровнем технической оснащенности, возможностью обучения и развития.

Возможность обучения и развития, а также должностного продвижения, по мнению некоторых рабочих, отсутствует либо незначительна.

Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Респондентам необходимо было отметить, в какой степени они удовлетворены своим трудом в процентах. Результаты оценки отображены в таблице 26.

Таблица 25 – Общая степень удовлетворенности трудом сотрудников ООО ТД «ТРОЯ»

Показатель	Степень удовлетворенности, процент										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Количество ответивших, чел.	4	1	3	5	5	14	7	17	11	9	14
Удельный вес, процент	4,4	1,1	3,3	5,6	5,6	15,6	7,8	18,9	12,2	10,0	15,6

Средний уровень удовлетворенности – 64,7 % (найден по формуле 1). Данный уровень превышает половину (50 %), что является удовлетворительным.

Всего четыре респондент ответил, что абсолютно неудовлетворен условиями труда. При этом 14 человек удовлетворены полностью.

Большинство респондентов отметили, что их уровень удовлетворенности больше половины (58 чел.), 14 человек – 50 % и у 18 человек уровень удовлетворенности меньше половины.

Седьмой вопрос направлен на выявление степени и направленности действия на трудовую активность различных факторов. Результаты анкетирования сотрудников по данному вопросу отображены в таблице 26.

Таблица 26 –Влияние и направленность мотивационных действий на трудовую активность

Факторы	Совершенно не действуют	Действуют незначительно		Действуют существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
Увеличение з/п, премии и доплат	3	2	11	1	24	0	49
Похвала и благодарность	14	2	24	3	19	2	26
Порицание	7	17	16	14	14	13	9
Убеждение	21	11	24	7	10	4	13
Принуждение и наказание	13	11	12	14	14	20	6
Улучшение взаимоотношений внутри коллектива	17	2	17	3	26	2	23
Возможность обучения и развития	8	2	22	1	24	2	31
Улучшение технической оснащенности	3	1	27	2	32	0	25
Возможность должностного продвижения	6	1	21	0	25	0	37
Самостоятельность в выполнении работ (отсутствие постоянного контроля)	14	16	11	14	16	9	10
Улучшение условий труда	15	9	16	2	23	3	22

Исходя из данных полученных в результате анализа факторов, влияющих на трудовую активность и эффективность трудовой деятельности, можно сказать, что:

1 в целом моральное стимулирование (похвала и благодарность) существенно влияет на трудовую деятельность (повышает активность). Убеждение также будет эффективно. Порицание, принуждение и наказание, в основном, либо не действуют, либо незначительно влияют на трудовую активность (могут как снижать, так и увеличивать ее);

2 относительно влияния трудового настроения коллектива мнения разделились. Но большинство респондентов считает, что улучшение социально-психологического климата благоприятно повлияет на трудовую активность;

3 Остальные факторы: увеличение з/п, предоставление возможности обучения, развития и должностного продвижения, улучшение технической оснащенности и условий труда, а также предоставление большей самостоятельности в работе, по мнению респондентов значительно увеличат трудовую активность рабочих.

Восьмой вопрос позволил определить уровень трудовой активности в процентах. Для этого респондентам была предложена линейная шкала. Результаты ответов представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Уровень трудовой активности сотрудников ООО ТД «ТРОЯ»

Показатель	Уровень трудовой активности										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Количество ответивших, чел.	0	0	1	1	3	5	12	17	19	17	15
Удельный вес, процент	0,0	0,0	1,1	1,1	3,3	5,6	13,3	18,9	21,1	18,9	16,7

Средний уровень трудовой активности – 76,4 % (найден по формуле 1).

Проанализировав полученные данные, мы видим, что респонденты оценивают свою трудовую активность на высоком уровне. При этом уровень трудовой активности, по мнению работников, выше уровня удовлетворенности своим трудом. Сотрудники ООО ТД «ТРОЯ» считают, что отдают фирме больше, чем получают взамен, т.е. за определенный труд не получают ожидаемого вознаграждения. Большинство респондентов оценивают уровень своей трудовой активности, как выше среднего.

На основании рассмотрения системы заработной платы ООО ТД «ТРОЯ» возможно сделать следующие выводы:

1 система оплаты труда не является стимулирующей. Зависимость заработной платы от интенсивности труда не выявлена.

2 объём выплат – по окладам. Категория работников, которая оплачивается данной формой зарплаты, стимулируется премией. В то же время, выплата премии производится редко, в результате чего можно предполагать, что наибольшие усилия прикладываются работниками на окладе ближе к концу года (квартала). Стимулирование заработной платой должно быть постоянным, ежемесячным;

3 в системе оплаты труда сбытового персонала отсутствуют возможности для активных людей повысить свой доход. Отсутствие возможности влиять на собственные заработки может приводить к вымыванию таких работников;

4 необходимость внедрения бестарифной системы ООО ТД «ТРОЯ», обуславливается тем, что в существующих условиях у работников предприятия отсутствуют стимулы к повышению уровня производительности труда. Соответственно, актуальным становится повышение уровня заработной платы тех работников, которые работают более эффективно, чего невозможно добиться в текущих условиях.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ООО ТД «ТРОЯ»

3.1 Совершенствование системы материальной мотивации

Для совершенствования системы мотивации персонала ООО ТД «ТРОЯ» предложен ряд мероприятий, затрагивающих как материальную, так и нематериальную сторону трудовой деятельности работников предприятия. Запланированные мероприятия отображены на рисунке 10.

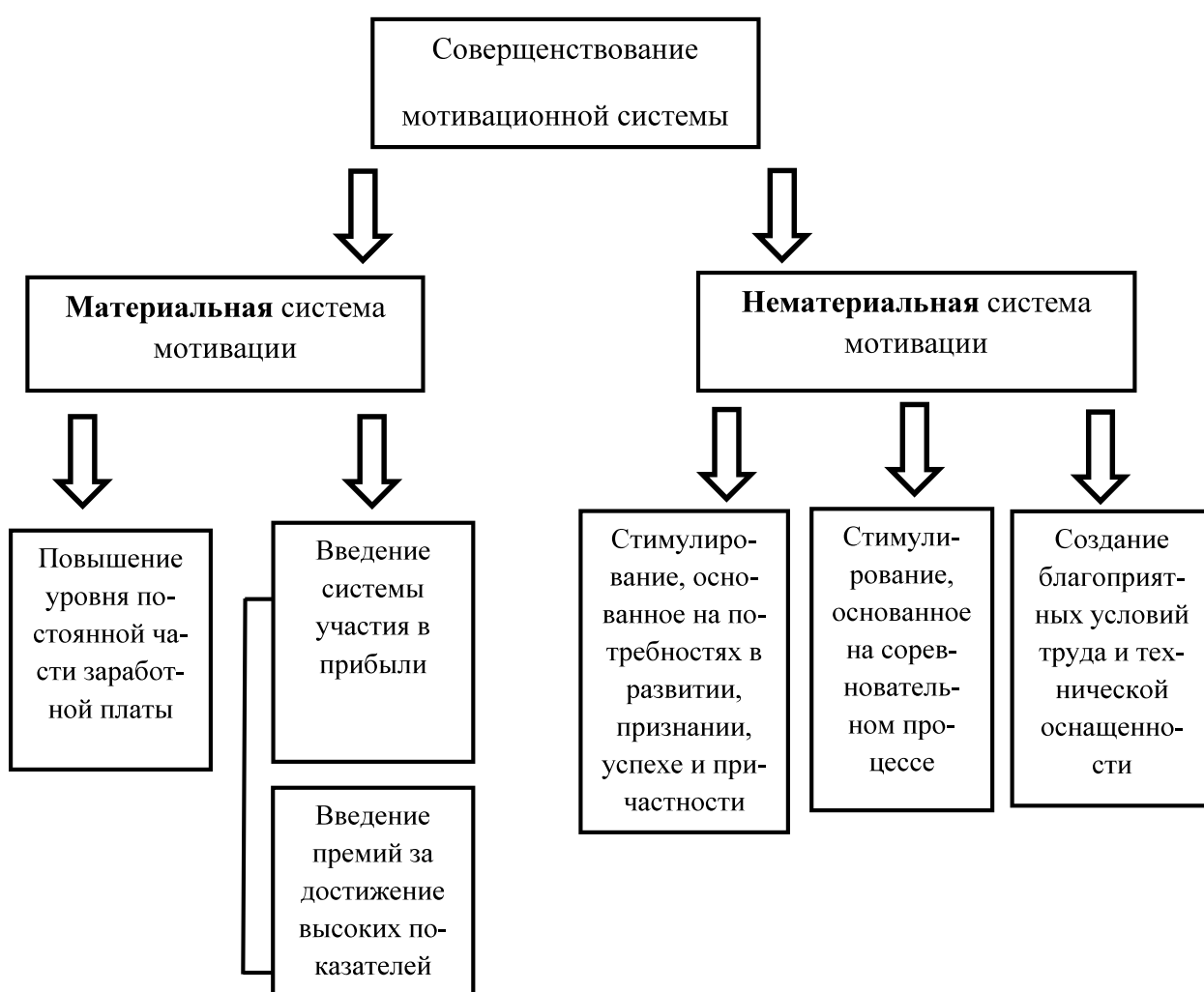


Рисунок 9 – Мероприятия по совершенствованию мотивационной системы ООО ТД «ТРОЯ»

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты труда и стимули-

рования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

С целью повышения эффективности затрат на оплату труда предлагается увеличение постоянной заработной платы, а также введение системы участия сотрудников сбыта в прибыли.

Таким образом, предлагается сотрудникам, которые непосредственно связаны с продажами поднять оклад на 10% + 1% от выручки торговой точки, в случае если же в торговой точке работает больше 1 человека, в этом случае 1 % распределяется между сотрудниками согласно структуре распределения премий.

Для торговых точек, непосредственно зарабатывающих доходы, устанавливается план по доходам, результат которого является объективным показателем прикладываемых усилий. План по доходам составляется на 1 квартал вперед и согласовывается не позднее, чем за 2 недели до его начала. В плане по доходам для подразделений должны быть описаны:

- календарные сроки выполнения заданий;
- уровень доходности по поставленным заданиям;
- планируемый результат выполнения задания.

Оценка результата деятельности подразделения производится по следующей шкале (см. табл. 15).

Выплата административной премии производится только после подтверждения плановым отделом показателей по подразделениям. В случае, если процент выполнения плана превышает 150 % разово, или на протяжении 3-х месяцев превышает 120 %, то производится автоматическая корректировка плана по получению доходов с увеличением нормы в 1,3 и в 1,1 раза соответственно.

Таблица 28 – Шкала выплат административной премии

Процент выполнения плана по доходам	Размер премии от оклада(в процентах)
До 50%	0
От 50 до 75%	20
От 75 до 95%	30
От 95 до 105%	40
От 105% до 120%	50
Свыше 120 %	50 + 1,1% за каждый процент перевыполнения

В случае, если подразделение не получает доходов в размере 95-105 % течение последних трёх месяцев, то на выплату административной премии накладывается мораторий до выяснения причин невыполнения плана. В случае, если невыполнение было вызвано объективными причинами, возможна выплата вознаграждения сотрудникам подразделения в размере не более 75 % от нормального размера административной премии.

Для подразделений, не получающих доходов (автоматизация, хозяйственный блок, отдел кадров) предлагается введение нормирования деятельности. При этом, устанавливается, что для подразделений, ведущих свою работу в том числе в рамках реализации проектов (например, автоматизация при внедрении программного обеспечения, административно-хозяйственная служба при запуске нового подразделения предприятия), вводится норма затрат труда на реализацию проекта. Норма затрат труда (часов тех или иных работников) утверждается куратором подразделения по согласованию с начальником данного подразделения. Устанавливается, что уровень затрат

труда и уровень административной премии связываются через табличное соотношение (см. табл. 29).

Таблица 29 – Шкала выплат административной премии вспомогательных подразделений

Процент использования затрат труда	Размер административной премии (в % от средней выплаты)
1	2
До 65%	150 %
От 65 до 75%	120 %
От 75 до 90%	110 %
От 90 до 110%	100 %
От 110% до 120%	80 %
От 120 до 150%	30 %
Свыше 150%	Не предусмотрено

Устанавливается, что при затратах на реализацию более чем 150 % от запланированных подразделение направляет в адрес куратора служебную записку с объяснением причин невозможности реализации сметы в необходимом объёме. В случае, если объяснения будут признаны удовлетворяющими, сотрудникам данного подразделения может быть выплачена административная премия в размере не более 75 %. Выплата административной премии в таких случаях может производиться не позднее, чем через 1 месяц после подачи служебной записки с объяснением причин перерасхода.

Для подразделений, не связанных с реализацией проектных или иных задач, а также по обслуживающим сотрудникам, устанавливается, что выплата им административной премии производится в полном объёме, исходя из следующих факторов:

1 отсутствия наличия документально зафиксированных жалоб на работу сотрудников данных подразделений, а также замечаний или выговоров руководителю подразделения и его подчинённым;

2 отсутствия увеличения штатов в периоде выплат более чем на 20 %;

3 перераспределения обязанностей, связанном с необходимостью усиления работы подразделения, ввиду отсутствия по уважительным причинам тех или иных сотрудников;

4 при наличии экономии материальных ресурсов в размере не менее 10 %, в сумме не менее 5 тыс. руб. по данным подразделения, ведающего бюджетом.

В случае, при наличии замечаний в работе отдела по пунктам 1)-4) устанавливается, что при наличии каждого пункта, размер административной премии уменьшается на 10 %.

В случае организации новых подразделений, и установлении им плана по доходам или расходам, предлагается ограничить уровень административной премии по сотрудникам данного подразделения в размере не более её стандартного размера на срок от 3 до 6 месяцев. При этом устанавливается, что размер административной премии руководителя данного подразделения не может быть более 120 % от среднего размера административной премии в течение первых 3-х месяцев после организации подразделения.

В случае выделения новых структурных единиц в уже существующих подразделениях, а также при переводе их на более высокий уровень, устанавливается, что уровень административной премии не может превышать среднего уровня на срок от 3 до 6 месяцев. Размер административной премии руководителя, выделяемого (повышаемого) подразделения не может быть более стандартного размера премии.

3.2 Совершенствование системы нематериальной мотивации

Под нематериальным стимулированием понимается такое поощрение, которое не выдается сотруднику в виде наличных денежных средств, однако внедрение такого стимулирования может требовать инвестиций со стороны

предприятия. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников компании в достижении поставленных целей.

Для этого предложены следующие направления совершенствования системы нематериальной мотивации:

1 стимулирование, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности;

2 стимулирование, основанное на соревновательном процессе;

3 создание благоприятных условий труда и технической оснащенности и автоматизации предприятия.

Предложенные мероприятия должны помочь в решении следующих проблем:

- сохранение сложившегося коллектива, повышение его управляемости и конкурентоспособности;

- улучшение микроклимата в коллективе;

- решение проблемы привлечения молодых и компетентных специалистов на предприятие;

- повышение стабильности и репутации компании;

- повысить уровень причастности и заинтересованности в деятельности предприятия;

- снижение уровня текучести кадров;

- повышение производительности труда сотрудников.

В настоящее время становится все больше компаний, которые в конкурентных условиях стремятся не только завоевать большее внимание потребителей, но и создать условия для привлечения лучших специалистов. С каждым годом увеличивается количество компаний, использующих творческий подход к решению вопроса стимулирования, дополняя известные методы, необычными.

В таблице 18 отображены затраты на стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности рабочих на 2017 год.

В эти затраты входят: стоимость фотографий лучших работников, стоимость грамоты и кубка, затраты на канцелярские товары и благодарственные письма, а также затраты на организацию приема у директора.

Таблица 30 – Затраты на стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности на 2016, 2017, 2018 года.

Наименование затрат	Сумма затрат, тыс.руб.
Фотография лучшего работника	3,1
Грамота и кубок (медаль)	6
Канцелярские товары на корпоративную историю и книги почета	3
Прием у директора	17
Благодарственные письма	1,3
Итого	30,4

Возможность повышения квалификации при поддержке предприятия, согласно мнению рабочих, является важным аспектом трудовой деятельности, а также создание благоприятных условий труда и улучшение технической оснащенности.

Затраты, связанные с созданием благоприятных условий труда отображены в таблице 31.

Таблица 31 – Затраты на улучшение условий труда работников ООО ТД «ТРОЯ» на 2017 год.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.
Затраты на косметический ремонт рабочих помещений	300
Затраты на техническое оснащение	337,5
Итого затраты	637,5

Стоимость улучшения условий труда и технической оснащенности составит 637,5 тыс.руб.

В таблице 32 представлены общие затраты на совершенствование системы нематериальной мотивации.

Таблица 32 – Суммарные затраты на совершенствование системы нематериальной мотивации на 2016, 2017, 2018 года.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.
Затраты на стимулирование, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности	30,4
Затраты на обучение	61
Затраты на улучшение условий труда и технической оснащенности	637,5
Итого	728,9

Таким образом, общая сумма затрат на совершенствование системы нематериальной мотивации составит 713 тыс.руб.

Все денежные средства на реализацию предложенных мероприятий будут выделены из прибыли ООО ТД «ТРОЯ».

3.3 Оценка эффективности усовершенствованной мотивационной системы предприятия

Перед внедрением предложенных рекомендаций, необходимо провести оценку их результативности. Для этого линейным руководителям было предложено ознакомиться со списком предложенных мероприятий и оценить их по десятибалльной шкале, где оценка «1» - незначительный эффект, а «10» - значительное влияние на уровень мотивации.

В качестве экспертов выступили: главный экономист, главный бухгалтер, начальник торгового отдела, начальник кадрового отдела. Результаты анализа представлены в таблице 33.

1 Таблица 33 – Экспертная оценка результативности предложенных мероприятий

2 Мероприятия	3 Эксперты			4 Сумма баллов
	5 Гл.Экономист	6 Начальник кадрового отдела	7 Начальник торгового отдела	
8 1	9 2	10 3	11 4	12 5
13 Повышение уровня постоянной части заработной платы	14 9	15 8	16 9	17 26
18 Введение системы участия в прибыли	19 10	20 21 8	22 10	23 28
24 Введение премий за достижение высоких показателей	25 8	26 9	27 9	28 26

Продолжение таблицы 33

29 1	30 2	31 3	32 4	33 5
34 Создание благоприятных условий труда и технической оснащенности и автоматизации предприятия	35 7	36 6	37 7	38 20
39 Стимулирование, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности;	40 5	41 6	42 5	43 16
44 Стимулирование основанное на соревновательном процессе	45 6	46 6	47 7	48 19

49

50 Наибольший суммарный балл получило предложение по введению системы участия в прибыли (28 баллов из 30 возможных).

51 Второе место получили меры по повышению уровня постоянной части заработной платы и введение премий за достижение высоких показателей (по 26 баллов).

52 На третьем месте – создание благоприятных условий труда и технической оснащенности и автоматизации предприятия (20 балла).

53 Четвертое место эксперты присвоили таким мероприятиям, как стимулирование, основанное на соревновательном процессе (29 балла).

54 Пятое место было отдано стимулированию, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности; (16 баллов).

55 В целом, по оценке самих сотрудников, предложенный план должен положительно повлиять на отношение работников к предприятию, к труду, к получаемому заработку и даст им возможность повысить уровень трудовой эффективности. Согласно полю WO, выбранному в п. 2.3 дипломной работы, предприятию необходимо решить такую проблему, как высокая текучесть кадров. Решение данной проблемы позволит ООО ТД «ТРОЯ» воспользоваться возможностями, которые несет внешняя среда. Предложенные рекомендации по совершенствованию мотивационной системы должны снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда.

Для расчета ожидаемой экономической эффективности необходимо спрогнозировать показатели деятельности предприятия.

Результаты прогнозирования показателей деятельности ООО ТД «ТРОЯ» на 2016-2017 гг. отображены в таблице 21.

Таблица 34 – Прогнозируемые показатели деятельности ООО ТД «ТРОЯ» на 2016-2017 гг.

в тыс.руб.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.	
	2016	2017
Выручка	903597	966849
Себестоимость	839724	898505
Валовая прибыль	63874	68345

Чистая прибыль (убыток)	2443	2614
-------------------------	------	------

Представленные показатели спрогнозированы без учета предложенных мероприятий. В связи с тем, что мероприятия по совершенствованию системы мотивации рабочих предприятия по плану будут внедрены только в 2017 году, рассчитаны показатели деятельности ООО ТД «ТРОЯ» на 2017 год с учетом их внедрения, таблица 35.

Таблица 35 – Прогнозируемые показатели деятельности ООО ТД «ТРОЯ» на 2017 год с учетом внедрения предложенных мероприятий

в тыс.руб.

Показатель	Значение показателя		
	2017 без внедрения мероприятий	2017 с учетом внедрения мероприятий	Корректировка
Выручка от продажи продукции, работ, услуг - всего	966849	1042264	Увеличение числа продаж, за счет заинтересованности сотрудников в продажах предприятия на 7,8 %.

Себестоимость	898505	858071,8	Уменьшение себестоимости продукции на счет сокращения издержек и более слаженной работы компании на 4,5 %
Валовая прибыль	68345	75179	-
Чистая прибыль (убыток)	2614	3137	-

Таким образом, общий экономический эффект в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации рабочих составит 523 тыс.рублей.

Также предложенные мероприятия позволят решить проблему текучести рабочих. Для определения возможного уменьшения данного показателя проведен экспертный анализ. В качестве экспертов выступили: начальник планово-экономического отдела, начальник отдела по управлению персоналом и начальник отдела кадров. Каждому эксперту было предложено спрогнозировать уровень текучести рабочих предприятия в 2017 году при условии, что предложенные мероприятия по совершенствованию мотивационной системы будут внедрены. Полученные результаты представлены в таблице 23.

Таблица 36 – Экспертный анализ по прогнозированию уровня текучести рабочих предприятия ООО ТД «ТРОЯ»

Показатель	Оценка экспертов, процент		
	Начальник планово-экономического отдела	Начальник отдела по управлению персоналом	Начальник отдела кадров
Уровень текучести кадров (в настоящий момент – 66 %)	13	18	17
Средняя оценка	16		

Таким образом, согласно прогнозам экспертов, в 2017 году уровень текучести кадров предприятия уменьшится с 66 % до 16 % (на 50 % процентных пункта).

Основываясь на результатах, полученных в процессе оценки эффективности предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что они будут эффективны. Чистый экономический эффект составит 523 тыс.руб., а уровень текучести кадров сократится более чем в 4 раза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с тем, что не существует единой схемы выработки механизма эффективной мотивации работников к труду, возникает необходимость разработки системы мотивации персонала индивидуально для каждого предприятия или совершенствования уже имеющейся системы.

Значимость мотивации персонала сложно переоценить, т.к. челове-

ские ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем фактором, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов. И от персонала зависит успешная деятельность организации и ее развитие.

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. В научной и учебно-методической литературе наблюдается большое их разнообразие. Все эти теории рассматривают мотивацию персонала и объясняют поведение работника с разных сторон. Они не исключают, но дополняют друг друга, а наибольшее распространение получили содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом. Применение содержательных теорий мотиваций на практике заключается в том, чтобы выявить доминирующие потребности сотрудника и разработать стимулирующие мероприятия для ее удовлетворения.

В отличие от содержательных, процессуальные теории мотивации основаны на предположении, что поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной обстановкой, и вероятных последствий выбранного им типа поведения. Они ориентированы на создание такого трудового поведения сотрудника, которая обеспечит эффективность его трудовой деятельности. Процессуальные теории мотивации наиболее универсальны по сравнению с содержательными теориями, однако они не учитывают весь диапазон потребностей человека.

Немаловажное значение имеет оценка мотивации персонала. Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации - это сложная методическая проблема. Существует пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации: опрос, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение. У каждого метода есть свои преимущества и недостатки, а также к использованию каждого метода предъявляются специфические требования.

В результате анализа внешней среды предприятия выявлены возможности и угрозы для ООО ТД «ТРОЯ», которые имеют наиболее важное стратегическое значение. Анализ внутренней среды показал, что самой сильной стороной предприятия является широкий ассортимент продукции и высокая квалификация руководства, самые слабые стороны – высокая текучесть работников и отсутствие маркетинга на предприятии. Главной проблемой, которую необходимо решить на предприятии – высокая текучесть кадров. С этой целью было принято решение о необходимости совершенствования мотивационной системы предприятия. Предварительно проведен анализ основных элементов мотивационной системы предприятия: заработная плата и дополнительные выплаты, обучение и развитие, охрана труда, организационная культура.

В соответствии с результатами анкетирования, рабочие предприятия не удовлетворены безопасностью на рабочем месте. Полученный уровень удовлетворенности был ожидаем в связи с тем, что производство подобного рода (производство помольных шаров) является опасным в принципе. Также работники не удовлетворены технической оснащенностью.

Возможность обучения и развития, а также должностного продвижения, на предприятии либо отсутствует, либо незначительна.

Таким образом, наиболее приоритетными направлениями совершенствования мотивационной системы предприятия являются:

- 1 заработная плата;
- 2 должностное продвижение;
- 3 безопасность;
- 4 техническая оснащенность;
- 5 обучение и развитие;
- 6 моральное стимулирование.

Далее были предложены рекомендации по совершенствованию материальной и нематериальной системы мотивации.

Мероприятия для совершенствования материальной системы мотивации:

- 1 повышение уровня постоянной части заработной платы;
- 2 повышение уровня дополнительных премиальных выплат:
 - введение системы участия в прибыли, характеризующейся выплатами в процентах от прибыли;
 - введение премий за достижение высоких производственных показателей;
 - введение премий за наставничество.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации были добавлены следующие направления:

- 1 стимулирование, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности;
- 2 стимулирование, основанное на потребностях в обучении и развитии;
- 3 создание благоприятных условий труда и технической оснащенности предприятия.

Перед внедрением предложенных рекомендаций проведена оценка их результативности. Для этого линейным руководителям было предложено ознакомиться со списком предложенных мероприятий и оценить их по десятибалльной шкале.

56 Наибольший суммарный балл получило предложение по введению системы участия в прибыли (28 баллов из 30 возможных).

57 Второе место получили меры по повышению уровня постоянной части заработной платы и введение премий за достижение высоких показателей (по 26 баллов).

58 На третьем месте – создание благоприятных условий труда и технической оснащенности и автоматизации предприятия (20 балла).

59 Четвертое место эксперты присвоили таким мероприятиям, как стимулирование, основанное на соревновательном процессе (29 балла).

60 Пятое место было отдано стимулированию, основанное на потребностях в развитии, признании, успехе и причастности; (16 баллов).

В целом, по оценке самих сотрудников, предложенный план должен положительно повлиять на отношение работников к предприятию, к труду, к получаемому заработку и даст им возможность повысить уровень трудовой эффективности.

Для расчета ожидаемой экономической эффективности спрогнозированы показатели деятельности предприятия. С целью прогноза, определены трендовые линейные регрессионные модели. В результате полученные показатели были скорректированы с учетом затрат на внедрение предложенных мероприятий, а также на увеличение производительности труда.

Таким образом, общий экономический эффект в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации рабочих составит 523 тыс.рублей.

Также предложенные мероприятия позволят решить проблему текучести рабочих. Для определения возможного уменьшения данного показателя проведен экспертный анализ. Каждому эксперту было предложено спрогнозировать уровень текучести рабочих предприятия в 2016 году при условии, что предложенные мероприятия по совершенствованию мотивационной системы будут внедрены. По прогнозам экспертов уровень текучести кадров предприятия сократится на 50 %.

Основываясь на результатах, полученных в процессе оценки эффективности предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что они будут эффективны.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивационной деятельностью персонала ООО ТД «ТРОЯ» - достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина. – М. : Финансы и статистика, 2011. - 254 с.

61Алфтан, Т.С. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников / Т.С. Алфтан // Человек и труд. - 2012. - №3. - С.6-4.

62Багирова, И.Х. Роль социальной политики и социального партнерства в мотивации персонала организации / И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин // Вестн. Томс. пед. ун-та. – 2013. - № 1. – С.15.

63Балашенко, В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №2. - С.22-27.

64Беляцкий, Н.В. Системный подход в обучении / Н.В. Беляцкий, Т.В. Лаврина, А.А. Тютин // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №4. - С.18-22.

65Богачёва, Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации / Т.В. Богачёва // Экон. анализ: теория и практика. - 2012. – № 3. – С.5-12.

66Варламова, Е.С. Как и зачем обучают персонал/ Е.С. Варламова // Кадровое дело. - 2013. - № 2. - С.14-17.

67Вертакова, Ю.В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности / Ю.В. Вертакова, Л.В. Трунова // Вестн. ОРЕЛГИЭТ. – 2012. - № 3. – С.39.

68Гагаринский, А.М. Фактор времени и мотивационный потенциал персонала / А.М. Гагаринский // Кадровик. Кадровый менеджмент - 2012. - №1. – С.29-35.

69 Гаффорова, Е.Б. Повышение качества труда через систему мотивации / Е.Б. Гаффорова, Н.И. Меркушова, И.В. Миланич // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - №4. – С.17.

70 Дмитриева, А.Ю. Особенности мотивации персонала / А.Ю. Дмитриева // Мотивация и оплата труда. - 2013. – № 3. - С.24-30.

71 Долгов, Д.И. Влияния системы мотивации персонала на уровень конкурентоспособности продукции / Д.И. Долгов // Экон. анализ: теория и практика. - 2011. – № 3. – С.14.

72 Жданкин, Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. - 2012. - №3. – С.47.

73 Жигулин, К.В. Анализ системы стимулирования труда персонала промышленных предприятий / К.В. Жигулин // Компетентность. – 2012. – № 3. – С.54.

74 Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита / А.Л. Жуков // Экон. анализ: теория и практика. – 2011. № 3. – С.26-36.

75 Зубарев, Г.А. Управление мотивацией: институциональные проблемы / Г.А. Зубарев // Вестн. Воронежского гос. ун-та. - 2012. – № 3. – С.38.

76 Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики/ В.А. Иглин // Трудовое право. - 2013. - №12. - С.45-54.

77 Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики/ В.А. Иглин // Трудовое право. - 2013. - №1. - С.54-61.

78 Исаева, К.В. Управление трудовой мотивацией персонала в организации / К.В. Исаева // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. – № 2. – С.42.

79 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - №6. – С.14-18.

80 Клевина, И.А. Современные мотивационные рычаги воздействия на персонал предприятия / И.А. Клевина // Экономика и упр.: новые вызовы и перспективы. - 2011. – № 5. – С.10-18.

81 Клочков, А.К. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А.К. Клочков // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2012. - №12. – С.46-47.

Клочков, А.К. Мотивация персонала на стратегию компании / А.К. Клочков // Управление персоналом. - 2013. - №9. – С.17-21.

82 Корнишин, Д.В. Управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт / Д.В. Корнишин // Системное управление. – 2012. – № 5. – С.23.

83 Кулагова, И.А. Принципы построения эффективной системы мотивации деятельности персонала / И.А. Кулагова // Системное управление. - 2011. – № 7. – С.24-29.

84 Лобанова, Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом / Т.Н. Лобанова // Системное управление. - 2011. - № 1. – С.36.

85 Лукьяненко А.Б. Закономерности мотивации персонала / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. - 2012. - №2. – С.39.

Магура, М.И. Секреты мотивации, или мотивация без секретов / М.И. Магура, М.Б. Курбатова// Управление персоналом - 2012. - №13. – С.28-33.

86 Макс, О.Н. Управление мотивацией труда персонала / О.Н. Макс // Экономика и упр. : проблемы, решения. – 2012. – № 5. – С.15-32.

87 Малышева, Л.И. Мотивация как направление развития процесса управления предприятием / Л.И. Малышева // Системное управление. – 2012. – № 8. – С.62.

88 Минервин, И.М. Внутрифирменное обучение рабочих/ И.М. Минервин // Экономист. - 2013. - №2. - С.81-84.

89 Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е.А. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - №8. – С.9-11.

90 Плугина, М.А. Организация системы повышения квалификации / М.А. Плугина // Высшее образование в России. - 2012. - №1. - С. 26-29.

Подвербных, О.С. Опережающая переподготовка и непрерывное образование - залог эффективной занятости/ О.С. Подвербных // Человек и труд. - 2014. - №5. - С.36-38.

91 Пономарева, И.К. Развитие системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов / И.К. Пономарева // Системное управление. – 2013. - № 8. – С.55.

92 Секачева, Т.В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления / Т.В. Секачева // Вестн. АКСОР. - 2012. - № 4. – С.33.

93 Тарнопольская, М.А. Штатная оптимизация / М.А. Тарнопольская // Отдел кадров. - 2013. - № 12. - С.14-15.

Ушакова, М. В. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М.В. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2012. - №8. – С.73-74.

94 Хакимов, И.В. Оплата труда при сменном режиме работы / И.В. Хакимов // Заработная плата. - 2011. - №6. - С.41-48

95 Чаплинская, Е.Ю. Развитие соцпакета с целью мотивации персонала / Е.Ю. Чаплинская, Е.В. Непорожняя // Бизнесинформ. – 2011. - № 6. – С.47.

96 Чвилева, В.В. Изучение и оценка трудовой мотивации работников / В.В. Чвилева, Е.Я. Палант // Бизнесинформ. – 2013. - № 5. – С.28-32.

Черников, Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации / Б.В. Черников // Служба кадров. - 2013. - №8. - С.7-9.

97 Чирков, В.И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция / В.И. Чирков // Бизнесинформ. - 2013. – № 3. – С.54.

98 Чирков, В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека / В.И. Чирков // Бизнесинформ. - 2012. – № 3. – С.30.

99 Чурюмов, Б.С. Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств / Б.С. Чурюмов // Управление персоналом. - 2011. - № 4. – С.49.

Шахбазов, А.А. Универсальный инструмент HR-A, или тактически менеджмент / А.А. Шахбазов // Отдел кадров коммерческой организации. - 2011. - №5. – С.68-69.

100 Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда / С.П. Шевцов // Теория и практика управления. - 2014. - №9. - С.25-31.

101 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации

/ С.В. Шекшня. - М. : ЗАО Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2011. - 463 с.

102 Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов. - М.: Высшая Школа., 2012. - 526 с.

103 Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П.М. Якобсон. - М. : Проспект, 2013. – 263 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для определения уровня мотивации и

доминирующих мотивов персонала

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев отображены в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из предложенных ответов Вас не устраивает, предложите свой ответ. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1) пол (подчеркните):

- мужской;
- женский.

2) возраст (подчеркните):

- до 30;
- от 30 до 50;
- свыше 50 лет;

3) образование (подчеркните):

- среднее;
- среднее специальное;
- высшее.

4) ваша должность (профессия): _____

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и

доминирующих мотивов персонала

5) определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (в соответствующее поле поставьте «галочку»).

Таблица А.1 – Вопросы для определения степени удовлетворенности

Аспект работы	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Социальные гарантии (отпуск, больничный)					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Охрана труда (безопасность)					
Отношение с коллегами					
Отношение с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					
Возможность обучения и развития					

6) следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены своей трудовой деятельностью (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру на линейной шкале.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и

доминирующих мотивов персонала

Таблица А.2 – Линейная шкала для определения общей степени удовлетворенности трудовой деятельностью работников предприятия ООО ТД «ТРОЯ»

Работой совершенно не удовлетворен	Степень удовлетворенности, процент											Работой полностью удовлетворен
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

7) В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (поставьте «галочку» в соответствующее поле).

Таблица А.3 – Вопросы для определения степени и направленности действия различных факторов на трудовую активность рабочих ООО ТД «ТРОЯ»

Факторы	Совершенно не действуют	Действуют незначительно		Действуют существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
Увеличение з/п, премии и доплат							
Похвала и благодарность							
Порицание							
Убеждение							
Принуждение и наказание							
Улучшение взаимоотношений внутри коллектива							
Возможность обучения и развития							
Улучшение технической оснащенности							

Возможность должностного продвижения									
Самостоятельность в выполнении работ									
Улучшение условий труда									

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

8) Оцените, пожалуйста, уровень Вашей трудовой активности в процентах.

Таблица А.4 - Линейная шкала для определения уровня трудовой активности работников предприятия ООО ТД «ТРОЯ»

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	Уровень трудовой активности											Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

9) Следующие вопросы помогут определить, какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности, иными словами, что для Вас наиболее важно. Отметьте «галочкой» не более двух устраивающих вас вариантов в каждом блоке:

а) блок 1 – материальные мотивы. Для меня наиболее важно:

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, премии по итогам работы за год;
- другие поощрения и выплаты (премии);
- другие, не денежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)
- другие: _____;

б) блок 2 – мотивы безопасности и защищенности. Для меня важно:

- гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);
- повышение квалификации при поддержке предприятия;
- гарантии социального характера (отпуск, больничный);
- другие: _____;

в) блок 3 – карьера. Для меня наиболее важно:

- планирование своей карьеры самостоятельно;
- участие руководства организации в планировании вашей карьеры;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

г) блок 4 – социальные мотивы. Для меня наиболее важно:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- ощущение своей нужности людям;
- другие: _____;

д) блок 5 – мотивы самоуважения. Для меня наиболее важно:

- моя трудовая деятельность позволяет мне считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- признание от окружающих за мою трудовую деятельность;
- ощущение моей компетентности в профессии;
- самостоятельность в принятии решений;
- другие: _____;

е) блок 6 – мотивы самовыражение. Для меня наиболее важно:

- работа, выполняемая мной, является важным делом моей жизни;
- реализация через мой труд всех моих способностей и достоинств;
- работа дает мне возможность выразить себя;

- ощущение моей максимальной вовлеченности в процесс труда;

- другие: _____;

ж) блок 7 - потребности высшего порядка. Для меня наиболее важно:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);

- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности?);

- потребность в причастности к чему или кому-либо;

Благодарим Вас за участие в опросе!