ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономические преобразования, которые сейчас проводятся в России, направлены на создание социально-ориентированной рыночной экономики. Одной из приоритетных целей в этой сфере является обеспечение права человека на достойный труд, улучшение качества жизни сотрудников и их семей. Чтобы реализовать данную цель управления трудовыми ресурсами нужно усилить мотивацию труда при помощи системы стимулов, которые смогут побудить современного сотрудника к эффективной, высокопроизводительной трудовой деятельности. От того, насколько эффективна система стимулирования труда работников, значительно зависит трудовая, социальная и творческая активность любого сотрудника, а она в свою очередь в итоге будет положительно воздействовать на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Однако подавляющее большинство исследований чётко показывают, что структура мотивации труда российских работников изменилась в сторону увеличения роли материальных стимулов, что становится большой проблемой для развития как отдельного человека, так и общества в целом, т. к. жизнедеятельность и развитие человека и общества должны происходить не только на уровне удовлетворения первичных физиологических потребностей, но и на уровне полного раскрытия заложенного в человеке и обществе потенциала. Вследствие этого в настоящее время набирает актуальность необходимость формирования системы стимулирования труда, способствующей сбалансированному развитию базовых, экономических, а также высших потребностей человека.

Актуальность исследования систем мотивации и стимулирования труда в рамках конкретной предпринимательской структуры обусловлена важностью применения современных подходов к совершенствованию системы мотивации фирмы с целью повышения экономической эффективности последней.

Цель данного дипломного проекта – реформирование существующей системы стимулирования труда сотрудников организации (ООО

«Евромрамор»).

Для достижения поставленной цели рекомендуется решение следующих задач, которые определили структуру работы:

- исследование теоретических основ стимулирования и мотивации труда;

- изучение роли стимулирования и мотивации руда в повышении эффективности предпринимательской деятельности;

- проведение анализа мотивационного механизма конкретной фирмы;

- диагностика проблем системы управления персоналом предприятия;

-разработка направлений совершенствования мотивации и стимулирования труда на предприятии.

Объектом дипломной работы стала воронежская компания ООО «Евромрамор».

Предмет изучения – мотивационные процессы в системе управления персоналом данной компании.

Дипломная работа включает введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

В работе использовались как общенаучные методы системного анализа и синтеза, так и методы ситуационного, экономико-математического, статистического и социологического анализа.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1. Обзор литературных источников и основные понятия мотивации и стимулирования труда

Вопросами мотивации и стимулирования труда занимались очень многие зарубежные учёные, которые отразили их в своих многочисленных исследованиях, наиболее известными из них являются: теория иерархии потребностей индивида А.Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория «X» и теория «Y» Д. Мак-Грегора, теория «Z» В. Оучи и др. Теории мотивации призваны указывать менеджерам, которые занимаются управлением персонала, направления мотивационной политики, однако дать однозначных правил они не смогут.

Активно исследовали теоретические и прикладные проблемы мотивации и стимулирования труда персонала многие зарубежные авторы – Д. Болдуин, Д. Т. Боуэн, Д. Джеймс, М. Гарви, Д. Эрдош, К. Эгертон-Томас и другие.

Однако и российские исследователи также активно изучали вопросы теории и практики мотивации персонала, места и значения человеческого фактора в системе управления организацией. Среди них: Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, О. С. Виханский, Б. М. Генкин, И. Н. Гаврильчак, И. Н. Герчикова, А. Я. Кибанов, Ю. В. Кузнецов, В. В. Музыченко, М. И. Соколова, А. В. Тебекин.

Е. В. Белкин, М. В. Грачев, В. А. Дятлов, Т. И. Мухамбетов, Г. Э. Слезингер и другие в своих работах отражают вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, предлагают типологию мотивации, рассматривают отдельные аспекты реформирования и мотивационных отношений.

Современное развитие различных компаний нуждается в изучении реальной ситуации с социальными процессами и явлениями, которые свойственны управлению персоналом. Наиболее важны практическая

разработка проблем повышения эффективности деятельности и, соответственно, вопросы мотивации сотрудников организации.

Понятие «мотивация» образовано от латинского motivatio и имеет различные определения в зависимости от рода наук. Вот лишь некоторые из них:

- в экономике: мотивация – влияние на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей, т. е. это скорее стимулирование труда сотрудников, а не мотивация;
- в менеджменте: мотивация – процесс побуждения себя и других к посильной деятельности для достижения личных целей организации, и это понятие тождественно понятию из экономики (т. е. по сути, также является стимулированием); [5, с. 48-52]
- в психологии: мотивация – процесс детерминации активности человека с целью побуждения к действию или деятельности; [31, с. 69-70]
- в педагогике мотивация – система мотивов, или стимулов, побудителей человеческого поведения и деятельности.

После анализа вышеизложенных определений, представляется необходимым дать и социологическое определение этому феномену. Оно будет выглядеть примерно так: мотивация – вербальное поведение, которое направлено на выбор мотивов (суждений) для объяснения реального трудового поведения.

По мнению некоторых социологов, мотивация – осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка различных моделей поведения, их предполагаемых результатов и формирования на этой основе мотивов; относительно стабильная система мотивов, которая определяет поведение данного субъекта.

После анализа научной литературы различных отраслей по проблеме содержания понятия мотивации в рамках исследования, системообразующими рекомендуется считать и рассматривать следующие определения:

- мотивация – процесс, который побуждает к деятельности;
- мотивация – относительно стабильная система мотивов;
- мотивация – фактор развития трудового потенциала организации;

- мотивация – внутренняя потребность, которая преображена в некую побудительную причину действий и поведения человека в конкретной ситуации;

- мотивация – важнейший показатель и форма человеческого капитала организации;

- мотивация труда – комплекс мероприятий, который включает в себя не только материальное, но и нематериальное стимулирование сотрудников. [7, с. 98-101]

Определения в научной литературе показывают отсутствие единства в употреблении понятий «мотивация» и «стимулирование». Следовательно, сами понятия «мотивация» и «стимулирование» еще мало изучены и их еще нужно исследовать, как в общефилософском, методологическом, так и в специальном, социологическом, аспекте, и, не просто, в социологическом, а в социологии управления.

В данном дипломном исследовании мотивацию мы будем рассматривать в двух аспектах:

- мотивация как функция управления – процесс побуждения к труду, что вполне соотносится с понятием «стимулирование»;
- мотивация как сила, которая побуждает к действию, когда это понятие аналогично более широкому понятию «мотив», к которому можно отнести все компоненты внутреннего побуждения к трудовой деятельности: интересы, потребности, ценности, влечения, инстинкты, идеалы, эмоции.

Если описывать процесс формирования феномена мотивации трудовой деятельности, то можно отметить, что теоретической предпосылкой концепции мотивации деятельности стал труд шотландского экономиста А. Смита «Исследования о природе и причинах богатства народов» (1776), в котором он проводит анализ процесса разделения труда на производстве. Смит считает, что мотивация деятельности и разделение труда даёт возможность коренной реорганизации производства, значительного повышения его эффективности и профессионализма сотрудников, и именно это положение

рекомендуется применять в организации стимулирования труда работников современной организации.

Основоположник теории мотивации труда – американский инженер и ученый Ф. У. Тейлора. Лозунг его научного направления: «координация – интеграция – контроль».

Приверженцы тейлоризма особое внимание обращали на проблемы работников, решение которых заключалось в максимальном облегчении производственных операций, в упорядочивании системы вознаграждения путем внедрения сдельной оплаты труда и в обеспечении его безопасности. Именно, эти положения могли бы использоваться в коллективе.

Крупный вклад в разработку понятия мотивации внес французский учёный А. Файоль. Им заявлено понятие «организационной структуры» управления, он выделил ее основные типы по целям структуры, конфигурации и степени централизации. Файоль считал, что «в основе мотивации деятельности любой системы лежит принцип иерархии, который не только закрепляет отношения в организации, но и обеспечивает их предельную прозрачность». [8, с. 101-102] В отношении рассмотрения мотивации профессиональной деятельности персонала это означает, что права и ответственность рекомендуется распределять сверху вниз – от высшего управляющего к низшему, а затем к исполнителю.

Теоретическим фундаментом мотивации являются труды М.Вебера, предложившего социологическое обоснование рациональной модели Тейлора и его последователей. Его важнейшая идея – концепция «выбора». По этой концепции, основа мотивации любой деятельности складывается только из социально-ориентированных и рациональных ценностно-ориентированных действий, а задачей членов коллективов является понимание ими собственных целей и последующая оптимизация собственной деятельности. Применимо к теме дипломного проекта, каждое действие работника компании должно быть рациональным с точки зрения выполнения им собственной роли в компании и его интересов, а также интересов общества.

Но применяя идеальные модели, Вебер не учёл реальные условия деятельности современных компаний и последствия деятельности управленческих структур. В организации Вебером практически не рассматривается гибкость управления, не принимается во внимание влияние внешнего окружения организации, плохо обозначен человеческий фактор.

Анализируя генезис формирования понятия «мотивация» следует отметить существенный вклад отечественных ученых, которые внесли в разработку этой категории большой вклад: В.В. Берви-Флеровского, А.А. Чупрова, Ю.Э. Янсона, Н.А. Витке, С.Г. Струмилина, А.К. Гастева, которые выделили систему приемов стимулирования и эффективного управления рабочими при рациональной организации труда.

Сейчас стимулирование труда и стиль управления быстро изменяют свои формы, что нуждается в новых комбинированных подходах к проблеме стимулирования труда сотрудников в организации, которые основаны на новейших достижениях в сфере поведенческих наук и наук об управлении и сочетают экономические и социально-психологические способы влияния на поведение сотрудников. [9, с. 36-37]

После определения сущности мотивации следует рассмотреть понятие «стимул» и его характерные особенности.

С точки зрения психологии, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и координирует любую деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование – нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он становится, когда встретится с “внутренним” – системой потребностей и/или уже сложившейся системой мотивов.

Мотив – продукт встречи “внешнего” (стимул) и “внутреннего” (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), либо, по словам психологов, мотив – опредмеченная потребность. В таком случае любая мотивация является нематериальной, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой:

стимул + потребность = мотив.

О стимулах также можно сказать, что они по сути - инструменты, которые вызывают действие конкретных мотивов. Стимулами выступают определённые предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что предлагается сотрудникам в качестве компенсации за их действия, или того, что они хотели бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы неосознанно. Иногда его реакция не может поддаваться сознательному контролю.

Разные люди по-разному реагируют на разные стимулы. Поэтому стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Например, в условиях интенсивной инфляции заработная плата, деньги во многом перестают быть стимулами и ограниченнее используются в рамках управления персоналом.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

В литературе очень часто идёт подмена понятий «мотивация» и «стимулирование». С авторской точки зрения стимулирование отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обусловливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

1.2. Мотивация к труду как совокупность внутренних стимулов

Потребность как таковая не побуждает сотрудника к каким-то определенным действиям. И лишь когда потребность сталкивается с предметом, который способен ее удовлетворить, она будет направлять и регулировать функционирование социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей влечёт за собой появление интересов, желаний, стремлений, влечений.

Стимулирование трудовой деятельности формирует условия для осознания сотрудником, что он может работать более продуктивно, и возникновения желания, которое, в свою очередь, порождает потребность, работать более продуктивно, т. е. у работника появляются мотивы к более эффективной трудовой деятельности и реализации этого мотива (мотивов) в процессе этой деятельности.

Доронина И.В. в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала», делая ссылки на ряд словарей по психологии, демонстрирует несколько определений мотивации, наиболее полными из них являются следующие: [6, с. 28-29]

- мотивация – это побуждения, которые симулируют активность организма и определяют ее направленность;
- мотивация - это совокупность психологических причин, которые объясняют поведение человека, его начало, направленность и активность.

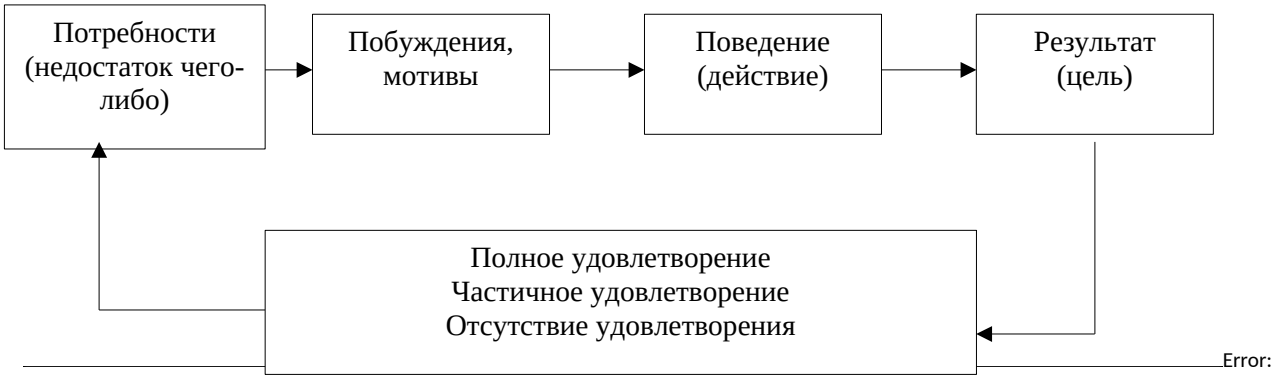
Следовательно, термин «мотивация» используется во всех основных сторонах активной жизнедеятельности человека: определенными побуждениями он координирует свое поведение, трудится и занимается иной деятельностью, испытывает желания, старается их осуществить и т.д.

Теперь определим мотивацию труда и ее сущность, учитывая российскую специфику. Известный отечественный исследователь в сфере мотивационного менеджмента Уткин Э.А. считает, что мотивация труда как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают индивида к труду, задают формы, степень и границы интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, добросовестности, старания, настойчивости и придают ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. [22, с. 15]

Такое же определение мотивации труда приводит автор большого экономического словаря Азрилиян А. Н. Он считает, что мотивация труда – совокупность внутренних стимулов отдельного индивида или группы к деятельности, которая направлена на достижение целей организации. [3, с. 589]

Хромовских Н.Т. даёт определение мотивации труда как стремления работника удовлетворить свои потребности (т. е. получить определенные блага) посредством труда. [23, с. 56]

Формирование мотива трудовой деятельности происходит в том случае, если в распоряжении управляющего субъекта имеется необходимый набор благ, который соответствует социально обусловленным потребностям человека; для получения благ необходимы личные трудовые усилия работника; труд позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем любые другие виды деятельности. Простейшая модель стимулирования труда через потребности изображена на рис. 1.1.



Error: Reference source not found

Рис. 1.1. Упрощенная модель стимулирования через потребности

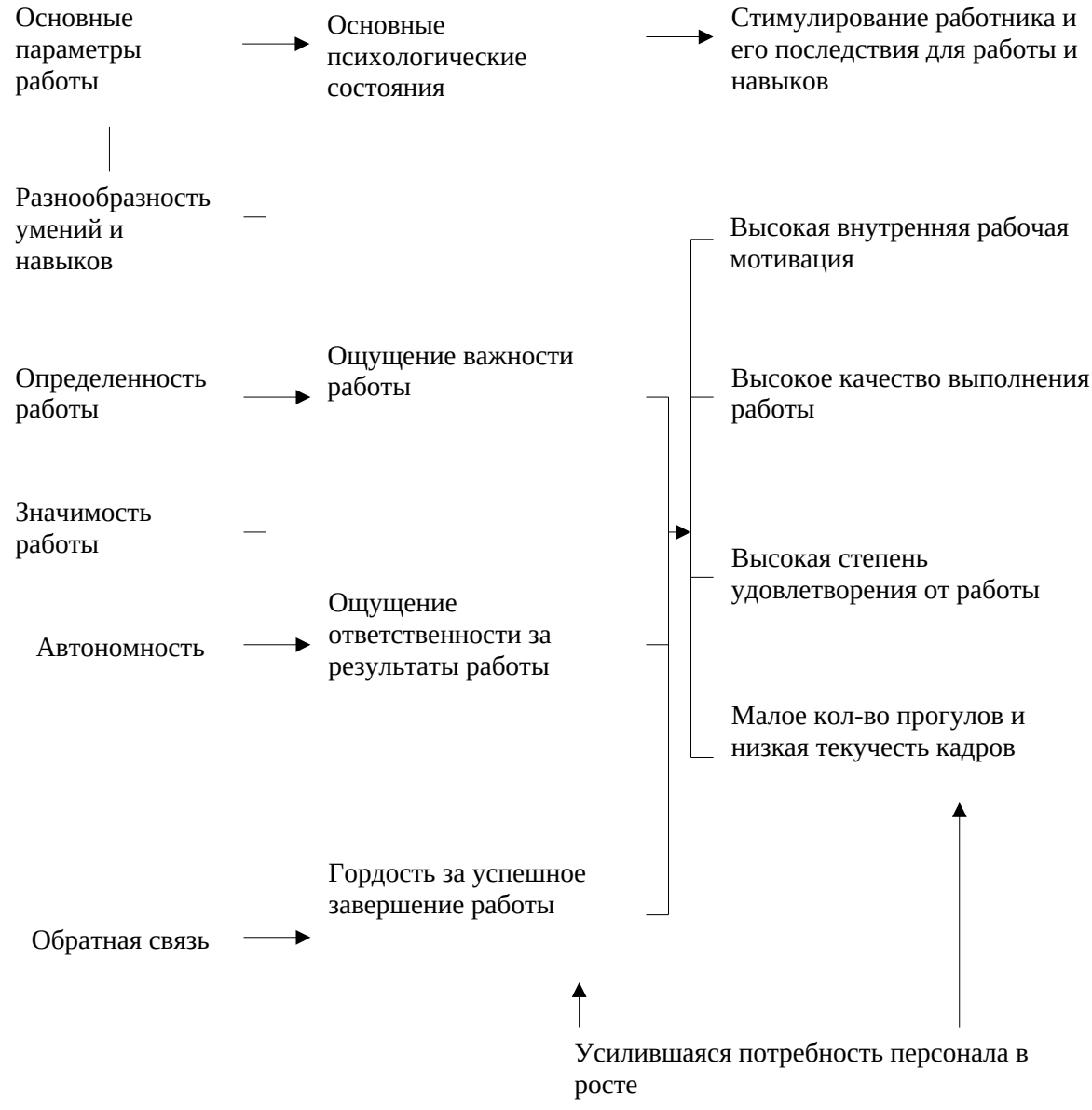
Совокупность ведущих мотивов, которые определяют поведение сотрудника, называется мотивационным ядром (комплексом), которое имеет свою структуру, различающуюся в зависимости от конкретной рабочей ситуации. Сила мотива зависит от степени актуальности конкретной потребности для работника. Чем более насущна нужда в каком-либо благе, чем более сильным будет стремление получить его, тем активнее будет работать сотрудник.

Следовательно, важнейшим фактором личности является совокупность ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида – осознание нехватки чего-либо, которое вызывает у индивида побуждение к действию.

В свою очередь, побуждение – чувство недостатка в чем-либо, которое имеет определенную направленность. Оно является проявлением потребности в поведении и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле – это нечто, осознаваемое как способ удовлетворения потребности. Когда индивид добивается такой цели, его потребность становится удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, которая получена при достижении цели, влияет на поведение человека в похожих обстоятельствах в будущем.

Чтобы сподвигнуть людей к эффективной деятельности применяют систему вознаграждений. Во взаимосвязи с понятием «стимул» термин

«вознаграждение» наделено более широким смыслом, чем просто деньги или удовольствия, с которыми как правило, это слово ассоциируется. Вознаграждение – то, что человек считает ценным для себя. Однако понятие ценности для каждого индивида имеет свою специфику, а, значит, отличается оценка вознаграждения и его относительной ценности. Главные параметры труда с позиции мотивации труда представлены на рис. 1.2.



Err

or: Reference source not foundРис. 1.2. Основные параметры труда с точки зрения мотивации

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. К нему может относиться чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой

работы, самоуважения. Дружба членов трудового коллектива и просто общение с коллегами, которые возникают в процессе работы, также могут считаться внутренним вознаграждением. Самый простой способ обеспечить внутреннее вознаграждение – создать соответствующие условия работы и точную постановку задачи.

Внешнее вознаграждение – тип поощрения, чаще всего ассоциирующийся с понятием «вознаграждение». Оно создаётся не самой работой, а организацией. С точки зрения мотивации его можно считать как стимулированием труда. Стимулирование должно быть ориентировано на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию трудового потенциала, который есть у человека.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудовой деятельностью противоположны по направленности: мотивация направлена на изменение существующего положения; стимулирование – на закрепление этого положения, но они при этом взамнодополнимы.

Функция стимулирования состоит в оказании влияния на трудовой коллектив в виде побудительных мотивов к эффективной трудовой деятельности, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

С точки зрения практики управления персоналом очень интересна типология сотрудников по их мотивации к труду, предложенная Вероникой Коппек, руководителе департамента по поиску и подбору персонала Консалтинговой группы «Здесь и сейчас» (Минск, Белоруссия) в ряде интернет-изданий. [35]

Прежде всего, она делит всех работников с учётом их вклада в достижение результата, интереса работать именно в данной компании, наличия продуктивных идей и включённости в процесс на «наёмников» и «сотрудников». Принципиальное отличие этих 2 типов в том, что один в своих действиях сочетает интересы компании и свои интересы, а другой действует лишь в собственных интересах.

Работник, относящийся к работе в организации с позиции «сотрудника»:

- живо интересуется общим делом;

- выполняет всё, что может, для достижения высоких результатов и поставленных целей;

- активно заинтересован в работе организации;

- ощущает личную ответственность за имидж организации;

- выполняет свою работу вдумчиво;

- инициативен, постоянно вносит посильный для него вклад в успех организации;

- активно работает с подразделениями организации.

Работник, относящийся к работе и организации с позиции «наемника» (крайний вариант):

- ничем, кроме порученного участка работы, не интересуется;

- осуществляет свои обязанности формально: если смена закончилась, может встать и уйти, бросив работу на середине;

- очень часто использует в речи: «я все делал по инструкции», «а вы мне этого не говорили», «это не моя забота», «мне за это не платят» и др.;

- соблюдает исключительно личные интересы;

- сваливает ответственность за провалы на внешние факторы (клиенты, рынок, государство и т.п.);

- плохо сотрудничает с другими подразделениями организации.

Однако рекомендуется еще раз отметить, что «наемник» - это не плохой работник. Чаще всего это работник, которого руководитель не смог стимулировать к труду в данной компании.

Кроме того, Коппек выделяет 7 ярких типов работников по их отношению к работе в конкретной компании.

«Романтик»

Человек, который создаёт атмосферу в коллективе, располагает к доверию и способен поддержать. Он активно участвует в организации праздников, поздравлений, корпоративных мероприятий; исполнителен; эффективно проявляет себя в командной работе, особенно когда поставлены долгосрочные цели. Для него благоприятны демократический стиль

управления, совместная борьба с общими «врагами» или обстоятельствами. На него негативно действует внутрикорпоративная конкуренция, особенно то, что ее сопровождает. Главный приоритет – социальные потребности: чувство принадлежности, понимание со стороны других людей, ощущение социального взаимодействия, привязанности и поддержки. «Романтики» способны сменить работу, если в коллективе распространены интриги, сплетни, вражда.

В дружном коллективе «романтики» очень эффективны на этапе «юности» организации, т. к. для них явно характерен альтруизм. Очень часто работают в организации с момента её зарождения до момента распада. Часто «романтики» боятся перемен, значительную ценность составляет «славное прошлое». Даже когда «романтики» получают более привлекательное предложение работы, они способны отказаться от него из-за чувства долга по отношению к руководителю, коллективу, делу.

«Профессионал»

В отличие от «романтика» для «профессионала» не важны отношения в коллективе. На первом месте у него – профессионализм, успешность и компетентность. По иерархии потребностей А. Маслоу, такие люди реализуют потребность в уважении (самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании). С точки зрения теории Д. МакКлелланда, «профессионалы» относятся к людям, которые реализуют потребность во власти. Они являются откровенными и энергичными людьми, не боящимися конфронтации и стремящимися отстаивать свою точку зрения. «Профессионалы» эффективны, когда перед организацией поставлена задача стабилизации (этап «зрелости»).

Но они не могут примириться, если сотрудник, с которым они контактируют, непрофессионален и срывает работу. Нуждаются в четком руководстве. Терпимо относятся и к авторитарному стилю, главное для них – умный и опытный руководитель.

Главные приоритеты: ощущение собственной значимости в коллективе, карьера, деловые отношения с непосредственным руководителем,

престижность работы, профессиональный рост, известность фирмы, эффективная организация труда, техническая оснащенность рабочего места.

«Новатор»

Отличается инициативой и предприимчивостью, всегда пользуется возможностью усовершенствовать что-то или предложить что-то новое. Для «новатора» характерна потребность воплотить свою идею. Это для него лучшее вознаграждение. При описании своих нововведений, он будет говорить о результатах их внедрения, а не об авторстве.

Главный его стимулятор – стремление к самовыражению, реализация своих потенциальных возможностей и личностный рост. Главный приоритет поставлен на потребности в успехе – не провозглашении успеха, а именно на процессе доведения работы до успешного завершения.

«Новаторов» привлекают ситуации, когда они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы.

Они эффективны в ситуациях, когда организация нуждается в модернизации. Наиболее полно реализуют себя под руководством начальника, который поддерживает инициативу, предоставляет «новатору» значительную степень свободы и не ограничивает его возможности.

«Добытчик»

Чаще проявляет себя «наемником». Для него характерна повышенная забота о материальном достатке. Обычно это связано со сменой семейного положения, появлением детей, необходимостью решения квартирного вопроса и т.п. Чаще всего такая доминанта является временной, под неё может попасть работник с другим типом мотивации («новатор», «профессионал», «романтик»). Если у организации хватает возможностей позволить работнику удовлетворить его материальные потребности, тогда приоритетными мотивами «добытчика» могут стать мотивы, важные для компании.

Среди «добытчиков» выделяют и подтип «семьянин». Такие работники ориентированы на семью. Но речь идёт не о разумном балансе между профессиональной и семейной жизнью человека. «Семьянин» никогда не проведет лишнее время на работе, даже если от этого зависит успех проекта.

Для данного работника крайне важен социальный пакет, в который входят услуги для семьи: различные льготы на летний отдых, лечение, обучение. Очень часто такие люди встречаются на государственной службе. Однако описанная позиция не исключает высокий профессионализм работника.

«Летун»

Отличается внушительным списком рабочих мест и краткосрочностью найма на них. Но причины частой смены работы могут быть самыми разнообразными и не всегда негативными:

- неразвитость внутренней иерархии мотивов и профессиональных интересов, которая влечёт за собой зависимость от внешних факторов. Отсутствуют внутренние приоритеты;

- желание приобрести новый опыт, повысить квалификацию; но полученные знания «летуны» часто не в состоянии творчески применить;

- отсутствие желания заниматься рутинной работой, активное стремление к интересному содержанию («Я все в этой работе знаю, мне уже неинтересно»);

- личностные проблемы: неуживчивый характер, конфликтность, необязательность и т.п. В конфликтных ситуациях чаще всего применяют стратегию «убегания» с жестами на публику (хлопанье дверью, подача заявлений об уходе и т.п.). Если они не успевают сделать это первыми, работодатель может сам уволить их;

- отсутствие силы воли, «стержня».

«Собственник»

В позиции «наемника» данный тип работника может представлять скрытую угрозу для предприятия. Обычно это хороший руководитель: целеустремленный и толковый, энергичный и самостоятельный. Любое дело воспринимает как своё собственное. Положительный момент – такой работник, как правило, самостоятелен в достижении поставленных целей и использует весь свой потенциал. Отрицательный момент – он будет явно или неявно вести постоянную борьбу за власть, увеличение круга полномочий и т.д.

Очень часто такие сотрудники могут создать конкурентный бизнес. Главные приоритеты «собственника»: удовлетворение от работы, независимость, высокий уровень ответственности, возможность активно влиять на ход событий. Иногда он ставит своей целью приобретение нового опыта, знаний, связей, возможность сделать карьеру. При этом «собственники» следует отличать от «лжесобственников» – категории людей, видящих в собственном бизнесе только возможность высокого дохода и не отличаются нужными способностями. Важнейшим стимулом для работников с позицией «собственника» является перспектива получить долю в бизнесе работодателя.

«Попутчик»

Данный тип мотивации обычно проявляется ситуативно. Работник может быть хорошим специалистом, но имеет возможности устроиться в идеальную компанию или работу, поэтому соглашается на уже имеющееся предложение. Опасность кроется в том, что он воспринимает эту работу как временную. «Чемоданное» настроение крайне отрицательно влияет на лояльность такого работника к компании. При таком настроении он может проработать годы, но если получит нужное предложение, может все бросить, не колеблясь.

Знать информацию о приоритетах в мотивации работника очень важно. Ведь система поощрений и наказаний, лояльность работника к компании, его успешность и эффективность тесно связаны с внутренней мотивацией работников. Пожелания работодателей, состав полномочий и ответственности работников, планирование их карьеры формируются в зависимости от приоритетов в мотивации последних. Если руководителю известны приоритеты в мотивации работников, он создаёт конкретные рычаги управления, может прогнозировать поведение подчиненных.

И даже самые новаторские системы мотивации зачастую становятся недостаточно эффективными, если используемые стимулы не приоритетны для данного человека. Это доказывает ситуация, когда сотрудник увольняется с очень хорошей работы или отклоняет материально выгодное предложение,

отказывается от профессионального или карьерного роста в пользу хорошего коллектива и т.д.

Таким образом, создание эффективной системы стимулирования требует знания движущих мотивов.

1.3. Основные методы стимулирования труда персонала

Чтобы достичь намеченные промежуточный и конечный результаты организации следует создать механизмы формирования системы мотивов и стимулов персонала. Составляющие такого механизма, который составлен нами на основе модели Е.В. Белкина, представлены на рисунке 1.3.

В. Б. Белкин считает, что процесс стимулирования, по сути, является комплексным целенаправленным внутренним и внешним воздействием на компоненты деятельности управляемой системы и процессы их формирования. Механизм стимулирования он понимает как процедуру принятия управляющим органом решений в отношении стимулирования управляемых субъектов к совершению нужных действий. Система стимулирование крайне важна для развития предпринимательской активности как фактора внутриорганизационного поведения персонала. Воздействие её на рост предпринимательской активности связано с использованием методов управления по результатам для создания устойчивых взаимосвязей стратегических приоритетов развития организации и показателей деятельности его основного персонала.

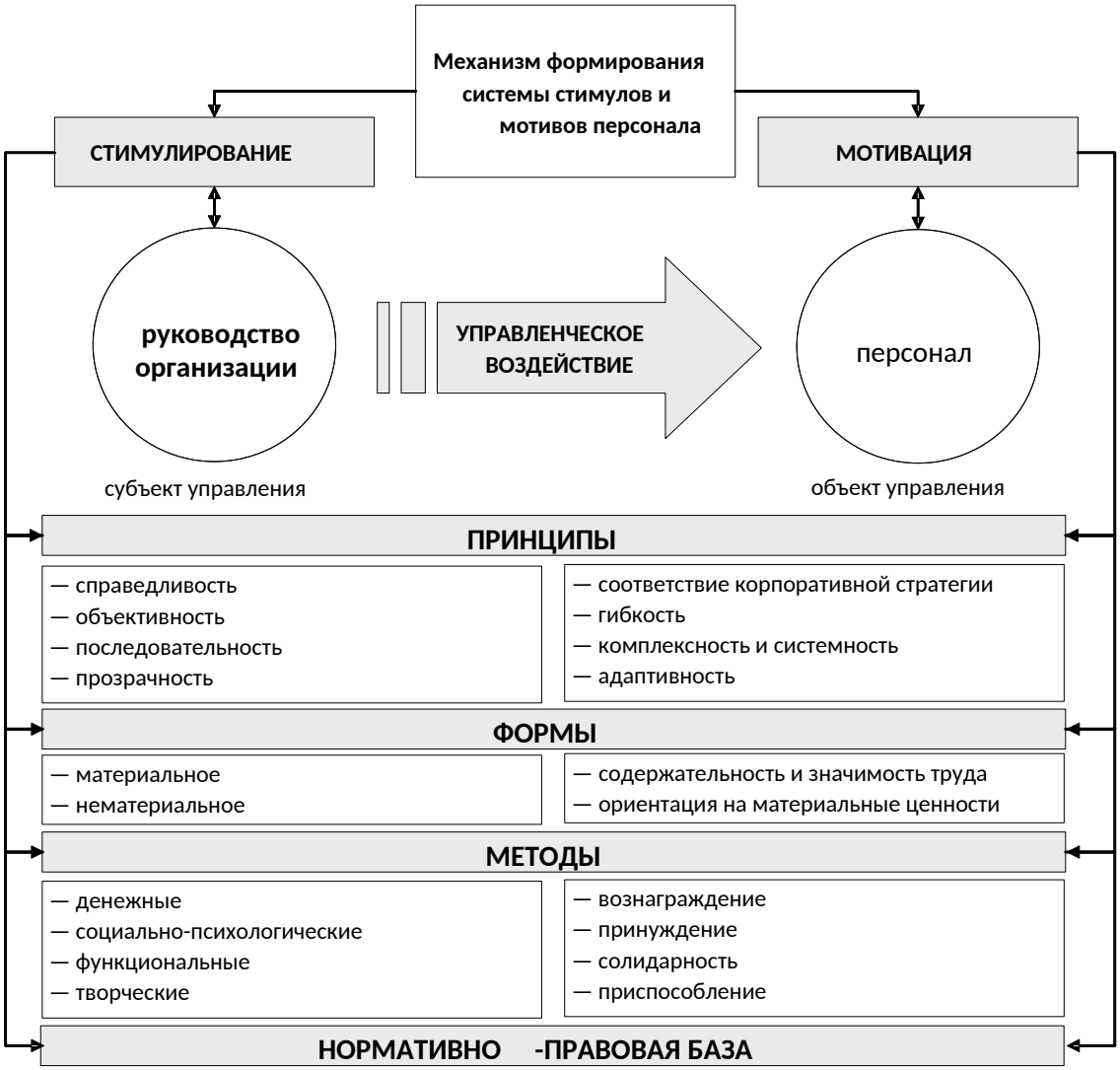


Рис. 1.3. Составляющие механизма формирования системы стимулов и мотивов персонала организации

Являясь способом управления трудовым поведением работника, стимулирование проявляется в целенаправленном воздействии на поведение работников при помощи влияния на условия их жизнедеятельности, используя мотивы, которые движут их деятельностью. В широком смысле стимулирование – совокупность требований и подходящая к ним система поощрений и наказаний. Стимулирование предусматривает наличие у органов управления определённого перечня благ, которые смогут удовлетворить

значимые в настоящее время для работника потребности и использовать их как вознаграждение за успешную реализацию трудовых функций.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разными и зависят от детализированности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Процедуру использования различных стимулов для мотивирования людей называют стимулированием. Стимулирование играет в организации важную роль значимых мотиваторов или основных носителей интересов сотрудников. Оно в принципе отличается от мотивирования. Суть этого отличия в том, что стимулирование – одно из средств, при помощи которого осуществляется мотивирование.[13, с. 36-37]

Мотивация и стимулирование сотрудников оказывают очень серьёзное влияние на развитие у персонала важных характеристик их трудовой деятельности: качество работы, старание, результативность, настойчивость, усердие, добросовестность и т.д.

К общим стимулам, которые побуждают индивида лучше и больше работать, можно отнести: деньги; самоутверждение; уважение; чувство принадлежности к организации; похвала; приятная рабочая обстановка; гибкий график работы; возможность внесения идей и предложений; осознание себя членом команды; возможность учиться; товарищеские отношения; карьера; признание заслуг; возможность работать дома; вознаграждение; независимость; премии; благодарность за сверхурочную работу; творческая атмосфера; чувство уверенности в работе; устоявшийся рабочий процесс; сотрудничество с другими людьми; доверие руководства.

Стимулирование в качестве метода воздействия на трудовое поведение опосредуется через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду производится в форме компенсации за трудовые усилия. Подразделение стимулов на «моральные» и «материальные» условно, поскольку они связаны друг с другом. Так, премия является и актом признания по отношению к сотруднику, и оценкой его достижений, а не исключительно материальным вознаграждением за результаты труда. Иногда у сотрудников принадлежность

к определенному сообществу, ориентация на общение, престиж проявляются активнее, чем ориентация на финансовое вознаграждение. Выбор оптимальных форм и систем оплаты труда сотрудников имеет самое важное социально-экономическое значение для каждой организации в рыночных условиях. Формы и системы оплаты труда сотрудников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу для развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение сотрудникам за труд или компенсация персоналу затрачиваемых усилий занимает весьма значительную роль в привлечении сотрудников в организации, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов на предприятии. Неэффективная или же несправедливая система вознаграждения может вызвать у сотрудников неудовлетворенность размерами и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение производительности труда, увеличение процента брака продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.

Связь вознаграждения сотрудников и фактических результатов производственной деятельности тех или иных предприятий производится при помощи используемых ими форм и систем зарплаты. Они демонстрируют механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности его работы. На любом предприятии труд, который затрачен конкретным исполнителем, может выражаться в количестве отработанного им рабочего времени или объеме произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях выражаются затраты или результаты труда, различают повременную и сдельную формы оплаты труда работников.

При повременной оплате величина заработной платы сотрудника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной – от объема выполненных работ и услуг.[11, с. 103-104]

В современной практике часто используются смешанные системы оплаты труда – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от

результатов работы группы (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость – это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Неблагоприятные условия труда, если практически невозможно их улучшить, необходимо компенсировать работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного профилактического и лечебного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. За работу в вечерние и ночные смены устанавливаются доплаты за сменность. Доплаты за повышенный уровень занятости в течение смены преимущественно вводятся для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Устанавливаются доплаты и при совмещении профессий (функций).

Надбавки за перевыполнение норм в форме сдельного приработка могут быть установлены, если их причиной стало проявление у работника способностей к данной работе, которые превышают средний уровень. Кроме зарплаты есть иное средство стимулирования – внутрифирменные льготы: оплата организацией медицинских услуг, страхование на случай длительной утраты трудоспособности, полная или частичная компенсация расходов на проезд сотрудника к месту работы и обратно, предоставление своим сотрудникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом компании, питание во время работы и другие расходы.

Все большее значение в формировании дохода работников приобретают участие в прибылях и в акционерном капитале. Это объясняется не столько стремлением к социальной гармонии, сколько возможностью ухода от

налогов, приобретающими в рыночной экономике все более высокое значение и стимулируют работодателей к поискам возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения сотрудников, которым руководитель может оперировать по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть плановыми (регулярные, запланированные), так и внеплановыми, которые связаны с результатами работы персонала и являются особым стимулом, т. к. нежданное поощрение помогает работнику почувствовать свою нужность (премии ко дню рождения работника, премии, которые связаны с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди персонала части прибыли используются оба вида стимулирования: вызывается чувство сопричастности с делами организации при помощи материального вознаграждения. Связь размера премий и результатов бизнеса позволяет работника увидеть связь между результатами своей работы и достижениями компании, а, значит, и величиной своей премии.

Проблема стимулирования труда очень актуальна. Современному руководителю необходимо постоянно отмечать важность работника для организации, наличие у него творческого потенциала, преимуществ, хороших качеств, успехов. Эту оценку необходимо сделать максимально объективной, основанной не на общих впечатлениях, а на конкретных, точных показателях и данных.

Т. к. разработка системы стимулирования в рыночных условиях в России является одним из самых важных резервов управления организациями, необходимо помнить, что материальные аспекты далеко не всегда являются главными и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное – привлекательность труда, его творческий характер. Именно такую привлекательность необходимо создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного. Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на 3 категории: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью сотрудников в самоутверждении, с их стремлением занять определенное положение в обществе, с потребностью во власти. Этим стимулам характерны возможность участия в управлении производством, трудом и коллективом, принятия решения; перспективы карьерного продвижения, возможность занятия престижными видами труда. Поэтому, предполагается, что сотрудникам должно быть предоставлено право голоса при решении ряда проблем, им должны быть делегированы права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностью сотрудника в уважении со стороны коллег, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание бывает личным или публичным.[14, с. 56-57]

Под личным признанием подразумевается выделение особо отличившихся сотрудников в специальных докладах высшему руководству организации. Их можно представить лично руководителю. Можно гарантировать им право подписи в документах, в разработке которых они участвовали. Такие сотрудники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются руководством. Публичное признание может быть выражено в расширенном распространении информации об успехах сотрудников в малотиражных газетах, которые выпускаются компаниями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными грамотами, знаками. Иногда публичное признание может быть сопровождено премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся также похвала и критика.

Социально-психологические стимулы тесно связаны с общением и его ролью в жизни человека, т. к. оно является одной из главных потребностей и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому благоприятный психологический климат в коллективе, который обеспечивает нормальное общение, способствует самореализации человека, становится отличным стимулом ощущения удовлетворенности сотрудника в труде.

Материальные и нематериальные стимулы диалектически связаны между собой. Например, заработная плата (материальный стимул) оказывает

влияние на оценку и самооценку сотрудника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении людей, самоуважении, самоутверждении, следовательно, материальный стимул выступает одновременно психологическим, социальным и моральным. Однако если использовать только материальный стимул, не подключая социальные, моральные и творческие стимулы, вся система стимулирования не будет выполнять присущие ей функции полностью, что приведет к главенству экономических стимулов перед социальными, моральными, психологическими и нравственными.

Следовательно, материальные и нематериальные стимулы взаимодополняют и обогащают друг друга.

Систему мотивов и стимулов труда необходимо основывать на определенной базе (нормативный уровень трудовой деятельности). Вступление сотрудника в трудовые отношения означает, что он соглашается выполнять за предварительно условленное вознаграждение определённый круг обязанностей. В этой ситуации о стимулировании речь пока не идёт.

Тут расположена сфера контролируемой деятельности, в которой действуют мотивы избегания, которые связаны со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, которые связаны с утратой материальных благ, может быть применено не менее двух: частичная выплата указанного вознаграждения или разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие к нему предъявляются требования, какое он получит вознаграждение при их неукоснительном соблюдении, какие последуют санкции в случае их нарушения. Дисциплина всегда связана с принуждением, ограничивает свободу выбора вариантов поведения.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда берёт своё начало из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда

эффективно лишь тогда, когда органы управления могут добиться и поддержать тот уровень работы, который является оплачиваемым. Целью стимулирования является не побуждение сотрудника работать вообще, а побуждение его делать лучше и больше того, что указано в трудовом договоре.

В заключение главы необходимо отметить, что в условиях демократизации политической жизни дестабилизация трудовых отношений может иметь тяжелые последствия, если не будут разработаны и приняты превентивные меры со стороны государства. При этом важное значение имеет контроль за состоянием общественного мнения, который позволяет прогнозировать стихийное поведение масс. Необходимо четко распределять обязанности между линейными и функциональными руководителями организации по управлению персоналом. Каждое звено должно выполнять свои организационные функции.

Структура, в чьи функции будет входить разработка и координирование системы стимулирования труда работников, должна обязательно быть принята в крупных организациях, которые имеют средства для содержания разветвленной структуры управления персоналом. В мелких организациях основная роль по обеспечению эффективной мотивации отводится менеджерам по персоналу, которые проводят в жизнь политику стимулирования труда, и непосредственно руководителям, которые принимают решения и обеспечивают финансирование мотивационных проектов. Эти менеджеры должны постоянно повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах по управлению персоналом и прохождения психологических тренингов. Большая роль в управлении мотивацией сотрудников должна отводиться представителям трудового коллектива, которые защищают интересы сотрудников и находящим компромисс между позициями собственников и наемных работников. В государственных предприятиях такими представителями являются профсоюзные комитеты, выполняющие роль буфера между администрацией и работниками, способствующие установлению нормального социально-психологического климата в коллективе и удовлетворению социальных и

частично материальных потребностей. Для достижения эффективной мотивации труда организации необходимо обладать определенными мотивационными ресурсами. Такими ресурсами, по мнению автора, должны стать принципы социального партнерства, трудовой потенциал предприятия, эффективная организация труда и грамотная социальная политика, проводимая на предприятии.

2. МОТИВАЦИЯ К ТРУДУ СОТРУДНИКОВ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОМРАМОР»

2.1. Общая характеристика ООО «Евромрамор»

Общие положения

Общество с ограниченной ответственностью «Евромрамор» учреждено решением собрания учредителей, зарегистрировано 18 января 2010 года и действует на основании Устава, Гражданского кодекса РФ, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14- ФЗ от 08.02.98 , а так же применимого законодательства.

Местонахождение общества и юридический адрес: г. Воронеж, п. Придонской, ул. Придонская, д. 69Г.

Предметом деятельности Общества является производство из искусственного мрамора следующих изделий:

- столешницы для кухни и ванной,
- мойки,
- подоконники,
- барные стойки,
- ресепшен,
- камины,
- обкладка бассейнов,
- барбекю.

Управление Обществом

Высший орган управления Общества – Общее собрание участников Общества. Оно может быть очередным или внеочередным. Все участники Общества могут присутствовать на Общем собрании участников, имеют право принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Постоянно действующий орган управления и контроля над деятельностью исполнительных органов Общества – Совет директоров Общества. Члены Совета избираются на Общем собрании участников

Общества из числа участников Общества и других лиц. Срок полномочий Совета директоров – 3 года. Количество членов Совета директоров – 2. Компетенция Совета директоров Общества определена в Уставе и Положении о совете директоров. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет Генеральный директор как единоличный исполнительный орган, а также Правление как коллегиальный исполнительный орган.

К компетенции Совета директоров Общества относится:

- осуществление контроля над исполнением решений Общего собрания участников Общества, иной деятельностью Генерального директора и правления Общества, заслушивание служебных отчетов исполнительных органов в период между Общими собраниями участников Общества;

- дача конкретных указаний исполнительным органам Общества в пределах своей компетенции;

- решение иных вопросов, которые связаны с общим руководством деятельностью Общества, но не отнесены к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества и компетенции исполнительных органов Общества.

К компетенции Правления общества относятся:

- осуществление эффективного руководства текущей исполнительной деятельностью Общества;
- обеспечение выполнения бизнес-планов, программ развития и других решений Общего собрания участников и Совета директоров;
- разработка и реализация конкретных направлений экономической политики Общества в целях повышения прибыльности их деятельности;
- конкретизация направлений и участников долгосрочных хозяйственных связей Общества;
- определение правил работы с персоналом, в том числе внутреннего трудового распорядка;
- определение конкретных направлений деятельности исполнительных органов Общества.

Правление не имеет права принимать решения, которые обязательны для участников Общества либо ущемляют их интересы.

Миссия организации: дать возможность людям и организациям оформить интерьер красивым, практичным и недорогим материалом – искусственным мрамором.

Цели организации:

1. Расширение рыночной доли от 8% до 15% за счёт популяризации материала (искусственного мрамора), новых идей по его использованию.

2. Стабилизация и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов.

3. Привлечение ценных ресурсов: квалифицированных сотрудников, информации, капитала, современного оборудования для расширения рыночной доли и увеличения прибыли предприятия.

4. Извлечение стабильной прибыли (порядка 1,5 млн. руб. ежемесячно).

Анализ системы управления

Организационная культура:

Исследование организационной культуры мы проводили методом опроса при помощи анкет. Были опрошены все сотрудники компании. Опрашиваемые отвечали на вопросы анкет (см. Приложение 1) в присутствии интервьюера.

Опрос функциональных руководителей организации показал, что:

· данные руководители являются лидерами в своих группах, причем, зачастую, как формальными, так и неформальными;

· опрошенные стремятся поддерживать интенсивный ритм работы, стимулируют увеличение производительности труда сотрудников;

· в конфликтных ситуациях опрошенные руководители выполняют роль посредников, представляют группу в ее отношениях с внешним миром;

· респонденты сами принимают окончательные решения в ходе действий и периодически отказываются объяснять свои действия;

· данные руководители вносят изменения и призывают группу работать активнее;

· опрошенные руководители дают сотрудникам чёткие задания.

В компании применяется авторитарный стиль руководства с использованием благожелательного подхода в управлении. Руководители подразделений, которые используют авторитарный стиль, в первую очередь ориентированы на выполнение работы и не принимают во внимание влияние человеческого фактора на деятельность всей компании. Такой стиль управления может создавать определенные трудности внутри самой фирмы, о чём говорят частые случаи невыполнения распоряжений руководства (по словам самих руководителей), сильное давление, которое оказывается на работников при дисциплинарных нарушениях и приводит к неэффективному функционированию всех структурных подразделений и несоответствию корпоративной культуры желаемым результатам.

В процессе исследования лишь 47% работников отметили, что работа вызывает у них чувство собственного достоинства и 73%, (т. е. большинство работников, в основном начинающие специалисты, сотрудники договорного отдела, производственно-технического отдела), нуждаются в дополнительном обучении. Помимо этого выяснилось, что в коллективе фирмы развита взаимная требовательность (53%), дисциплинированность (67%). Однако среди работников на низком уровне значатся взаимопомощь, взаимная ответственность, согласованность в действиях и привязанность к организации (73%).

Работники указали факторы, которые мешают им в работе. К ними они отнесли: неясность роли и большой объем работы (63%), недостаток понимания со стороны других сотрудников (58%), излишняя критичность руководства (30%), постоянное наблюдение и контроль (48%).

Хотя не все данные явления значительно выражены, а некоторые из них и вовсе носят эпизодический характер, следует предпринять соответствующие меры во избежание кризисного характера данных явлений.

На основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, организационную культуру можно охарактеризовать, как:

- нестабильную – отсутствуют заданные руководством нормы поведения и понятия адекватного поведения работников.

- негативную – отсутствуют четко прописанные правила и процедуры, а также и других элементы организационной культуры, которые оказывают негативное воздействие на деятельность компании в целом.

На вопрос об ориентации компании во времени, работники отметили, что фирма в целом ориентирована на настоящее, т.е. на то, что происходит здесь и сейчас. Это подтверждается отсутствием у руководства четкого плана действий на ближайшее будущее, не говоря уже о планировании, а также максимальной ориентацией менеджмента на обслуживание существующих крупных клиентов и сосредоточенностью на произведении финансово-хозяйственной деятельности.

Работники указали, что при выполнении своих задач они полностью дезориентированы в сроках их выполнения. Руководство при выдаче приказов, как правило, не ставит временные рамки достижения задачи. Работники указали, что такая обстановка не мотивирует их быстро и активно выполнять свои обязанности, что чаще всего приводит к срыву сроков, откладыванию решения проблем в долгий ящик и даже, что особенно важно, создаёт проблемы в обслуживании заказчиков.

Помимо этого был указан низкий уровень участия работников в коллективном решении проблем некоторых сотрудников. Каждый работник старается самостоятельно достичь цели и выслужиться перед руководством.

Следовательно, по результатам исследования можно сделать заключение о том, что организационная культура компании - «слабая». Данный вывод мы сделали, опираясь на следующие основания:

- в организации отсутствует четко выработанная нормативная база по организационной культуре: нет корпоративного кодекса, кодекса поведения работников, кодекса взаимоотношений с заказчиками и т.д.;

- в организации не проводятся программы косвенного материального стимулирования, что придаёт некую неудовлетворенность трудом некоторых работников;

- в организации нет официально утверждённого комплекса корпоративных мероприятий (совместные пикники, участие в городских

мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства), способствующих налаживанию благоприятных взаимоотношений между работниками, а, значит, и «здорового» корпоративного климата в компании.

На основе проведенного анализа организационную культуру можно охарактеризовать как культуру Аполлона, т. к. ей присуще четкое распределение ролей, обязанностей, прав и ответственности между сотрудниками управления. Этот тип культуры не отличается гибкостью, и это затрудняет организационные изменения, поэтому такая культура не является эффективной в условиях перемен. Источник власти в ней – должность, а не личные качества менеджера.

Организационная структура управления

Крайне важная роль в компании отведена моменту, взаимосвязи между подразделениями компании, кто и за что является ответственным, кто принимает стратегические решения, кто какие функции выполняет.

Структура ООО «Евромрамор» (см. Приложение 2) - линейно-функциональная. Этот тип структуры лучше всего подходит для данной компании, т. к. она является средней, дистанция власти при этом минимальна, это показывает чёткость взаимодействия между руководителями и подчинёнными. Организационная структура управления насчитывает 4 уровня:

- генеральный директор,

- руководители высшего звена управления (заместители директора и главный инженер),

- руководители среднего звена управления,

- рядовые исполнители (рабочие (монтажники выполняют работы по изготовлению и монтажу мраморных изделий), служащие, специалисты).

Управление коллективом ООО «Евромрамор» производится на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. Согласно Уставу управление организацией производят Совет директоров, директор и функциональные руководители в пределах своих компетенций.

Оперативное управление деятельностью осуществляет директор. Должностные обязанности директора перечислены в Уставе организации.

По иерархии указанная организационная структура делится на 4 уровня:

1. При такой структуре управления вся полнота власти сосредоточена в руках руководителя – генерального директора, который возглавляет конкретный коллектив.

На генерального директора ООО «Евромрамор» возложена персональная ответственность за результаты деятельности организации. На него возложены также следующие функции: общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью компании; организация взаимодействия всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц; обеспечение выполнения всех принимаемых организацией обязательств, включая обязательства перед бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, а также по договорам; контроль соблюдения законодательства РФ в деятельности всех служб.

2. В разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов директору помогает специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений – функциональных руководителей, а именно: заместителя директора по экономическим вопросам, главного инженера, заместителя директора по общим вопросам.

3. Осуществлять функции по управлению определённой сферой деятельности ООО «Евромрамор» руководителям предыдущего уровня помогают руководители структурных подразделений.

4. Линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при руководителях, помогающие им выполнять задачи компании, в данный уровень входят работники, исполняющие указания функциональных руководителей.

Организационные воздействия на работников организации часто основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом, правила

внутреннего трудового распорядка, штатное расписание компании, должностные инструкции работников и создание рабочих мест. Соблюдение этих документов обязательно для всех работников, и их несоблюдение влечёт за собой применение дисциплинарных взысканий.

Можно также сделать вывод, что в организации не разработаны некоторые регламентирующие систему менеджмента организации документы – философия организации, положения о структурных подразделения (об отделах).

При проведении анализа организационной структуры управления ООО «Евромрамор» учитывалось, что эффективные структуры управления должны удовлетворять следующим критериям:

1. В отделе/цехе или у отдельного работника может быть только один непосредственный руководитель.

2. В прямом подчинении менеджера должно находиться не больше 7 +/-2 человек – это необходимо для сохранения принципа нормы управляемости.

3. Функциональные обязанности каждого работника должны быть строго определёными.

4. Объединение сотрудников в подразделения должно производиться на основе какого-либо принципа группировки (единство выполняемой функции, единство бизнес-процесса, единство клиента и др.).

Следовательно, указанная организационная структура обладает рядом преимуществ, к которым можно отнести: разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов. Наряду с преимуществами, в организационной структуре присутствуют и недостатки, которые существуют у всех линейно-функциональных структур:

- отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне между отдельными звеньями, что приводит к необходимости координации действий разных функциональных звеньев и резко увеличивает объем работы менеджеров;

- допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней;

- не учитывается специфика работы различных звеньев.

В данной организации структура неверно изображена схематично, например, в экономическом отделе экономист по учету и анализу хозяйственной деятельности не может быть подчинён главному бухгалтеру, а начальник экономического отдела не имеет полномочий управления работой инспектора по кадровой работе, поскольку у них разные сферы деятельности и функционал, что приведёт к нарушению закона композиции. Главный бухгалтер осуществляет организацию учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, основных средств, которые поступают на предприятие, товарно-материальных ценностей и денежных средств, исполнения смет расходов, выполнения работ (услуг), результатов финансово-хозяйственной деятельности организации, а также финансовых, расчетных и кредитных операций, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, которые связаны с их движением, а экономист по учету и анализу хозяйственной деятельности отслеживает рациональность и экономность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов для выявления внутрихозяйственных резервов, снижения себестоимости продукции, предупреждения потерь и непроизводительных расходов.

Генеральный директор в компании обладает сугубо линейными полномочиями. Главный инженер, заместитель директора по общим вопросам и заместитель директора по экономическим вопросам – линейными и функциональными полномочиями. Начальник ПТО обладает линейными и функциональными полномочиями. Остальные руководители среднего звена обладают функциональными и штабными полномочиями.

В данной структуре неверно указаны иерархические уровни (например юрисконсульт, начальник склада, начальник охраны не могут находиться на одном иерархическом уровне), кроме того отображены не все уровни подчиненности, т. е. в структуру не включены уровни, содержащие должности мастеров, рабочих.

В компании нет согласованной системы приема персонала, такая работа не запланирована и проводится только при непосредственно возникшей вакансии (при отсутствии вакансий в организации следует проводить мониторинг рынка труда для того, чтобы ориентироваться в сложившейся на нём ситуации при возникновении вакансии). Кроме того, часть работы с персоналом (собеседование, решение о приеме на работу), выполняет генеральный директор, а это вызывает его перегруженность.

Анализ основных технико-экономических показателей предприятия

Основные технико-экономические показатели являются синтетическими (обобщающими) параметрами предприятия. Совокупно эти показатели показывают общее состояние дел в организации в производственно-технической, хозяйственно-финансовой, инновационной, коммерческой, социальной сферах. По отдельности каждый из показателей обобщенно характеризует одно из направлений (сторон) его внутренней или внешней деятельности.

Основные ТЭП ООО «Евромрамор» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные ТЭП ООО «Евромрамор» за 2012-2014 год

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение,%	
				2013 год (от 2012 года)	2014 год (от 2013 года)	2013 год (от 2012 года)	2014 год (от 2013 года)
1. Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.р.	2093128	2800591	3514694	-12537	12859	96	105
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.р.	1404831	2103010	2902852	-14221	2935	95	101
3. Прибыль от продаж, тыс.р.	688297	697581	611840	-10465	9328	-	-
4. Чистая прибыль, тыс.р.	308050	393856	312658	30	388	103	141
5. Списочная численность работников, чел	53	53	53	0	0	100	100

Показатели предприятия за период 2012-2014 годы не были стабильными. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. выручка выросла на 714103 руб., себестоимость – на 799842 руб., а прибыль от продаж упала на 85741 руб.

Оценка рентабельности предприятия

Экономическую эффективность работы предприятия можно охарактеризовать относительными показателями рентабельности или прибыльности предприятия.

Доходность, т.е. прибыльность предприятия, оценивается при помощи абсолютных и относительных показателей. Абсолютные показатели показывают прибыль и измеряются в стоимостном выражении, т.е. в рублях. Относительные показатели демонстрируют рентабельность и исчисляются в процентах или в виде коэффициентов. Показатели рентабельности гораздо менее зависят от влияния инфляции, чем величины прибыли, т. к. выражаются разными соотношениями прибыли и авансированных средств (капитала), либо прибыли и произведенных расходов (затрат).

Рассчитаем рентабельность всего капитала (совокупных активов) по бухгалтерской прибыли (прибыль до налогообложения). Этот показатель / внесённого авансом на формирование активов. Рентабельность активов выражает меру доходности ООО «Евромрамор» в данном периоде:

$$R_a = \frac{П\ \ до\ \ нал}{A};$$

(2.1)

Таблица 2.2

Расчет рентабельности предприятия за 2012-2014 гг.

Показатель	2012 год	2013 год	2014 год
Прибыль до налогообложения, тыс.руб	1180	1180	1658
Сумма совокупных активов, тыс.руб	67066	92652	102017
Рентабельность	1,76	1,27	1,63

В 2013 году рентабельность организации упала с 1,76 до 1,27, поскольку размер прибыли не изменился, однако значительно выросла величина активов. А в 2014 году показатель вырос с 1,27 до 1,63, поскольку темп роста прибыли обогнал темп роста совокупных активов организации.

Кроме того, рассчитаем следующие показатели:

Таблица 2.3

Расчет показателей рентабельности предприятия

Показатель	Формула расчета	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Рентабельность собственного капитала	Прибыль до налогообложения/ величина собственного капитала	-11,30	-12,44	-20,34
Рентабельность заемного капитала	Прибыль до налогообложения/ Величина заемного капитала	1,52	1,16	1,52
Рентабельность ОПФ	ЧП/ ВеличинаОПФ	643,97	23,43	41,40
Рентабельность оборотных активов	ЧП/Величина оборотных активов	1,36	1,06	1,34
Рентабельность инвестиций	Прибыль до налогообложения/ (Валюта баланса-Сумма краткосрочных обязательств)	-11,30	-12,44	-20,35

По результатам, приведённым в данной таблице, мы составили диаграмму (см. рис. 2.2).

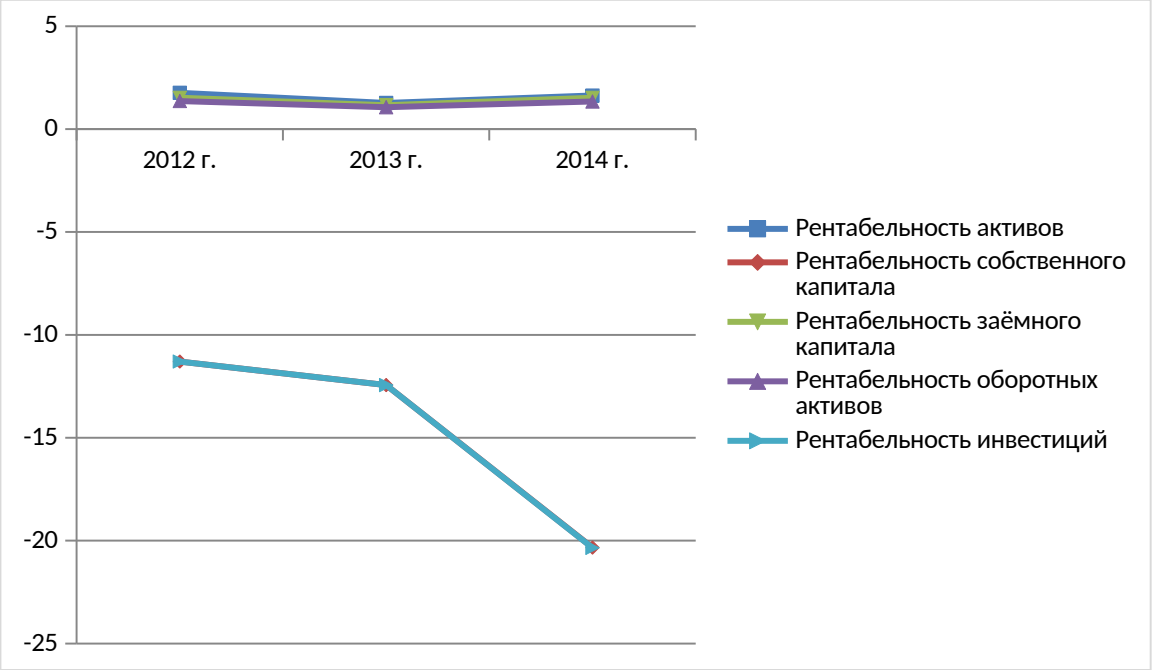


Рис. 2.2. Динамика рентабельности ООО «Евромрамор» за 2012-2014 гг.

Показатель рентабельности собственного капитала отражает наличие прибыли в расчете на вложенный собственниками компании капитал.

Если сравнить рентабельность активов и рентабельность собственного капитала, то сравнение отразит степень использования предприятием финансовых рычагов (займов и кредитов) для повышения уровня доходности. Отдача собственного капитала повысится, если возрастёт удельный вес заемных источников в общей сумме источников формирования активов.

Расчет показателя рентабельности собственного капитала имеет смысл только в том случае, если у предприятия имеется собственный капитал (т.е. положительные чистые активы), чего в нашем случае нет, то есть расчет малопригоден для анализа.

Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

Одним из показателей, который характеризует финансовое положение организации, является её платежеспособность, то есть возможность своевременно погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами.

Оценка платежеспособности по балансу осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных активов, определяемой временем, которое необходимо для превращения их в денежные средства.

Ликвидность баланса – возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платежные обязательства.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, которые сгруппированы по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, сгруппированными по степени срочности их погашения.

Чтобы оценить ликвидность и платежеспособность предприятия нужно рассчитать относительные показатели:

- *коэффициент абсолютной ликвидности* (норма, денежных резервов) рассчитывается как отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений ко всей сумме краткосрочных долгов организации. Он демонстрирует, какую часть краткосрочных обязательств можно погасить за счет имеющейся денежной наличности. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов.

- *коэффициент быстрой (срочной) ликвидности* – рассчитывается как отношение совокупности денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, к сумме краткосрочных финансовых обязательств. Удовлетворяет обычно соотношение 0,7-1. Если в составе оборотных активов значительную долю занимают денежные средства и их эквиваленты (ценные бумаги), то это соотношение может быть меньшим.

- *коэффициент текущей ликвидности* (общий коэффициент покрытия долгов - Ктл) – рассчитывается как отношение всей суммы оборотных активов, включая запасы, к общей сумме краткосрочных обязательств. Он отражает степень покрытия оборотными активами оборотных пассивов:

$$K_{тл} = \frac{ОА - РБП}{КО - ДБП = РПР},$$

(2.2)

где ОА – оборотные активы;

РБП – расходы будущих периодов;

КО – краткосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР – резервы предстоящих расходов и платежей.

Превышение оборотных активов над краткосрочными финансовыми обязательствами обеспечивает резервный запас для компенсаций убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех оборотных активов, кроме наличности. Чем больше этот запас, тем больше уверенность кредиторов в том, что долги будут погашены. Удовлетворяет обычно коэффициент >2.

Если коэффициент текущей ликвидности и доля собственного оборотного капитала в формировании оборотных активов меньше норматива, но началась тенденция роста этих показателей, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности (Квп) за период, который равен 6 месяцам:

$$K_{вп} = \frac{K_{тл1} + 6/T\left(K_{тл1} - K_{тл0}\right)}{K_{тлнорм}} \qquad (2.3)$$

где $K_{тл1}$ и $K_{тл0}$ - соответственно фактическое значение коэффициента ликвидности в конце и начале отчетного периода;

$K_{тлнорм}$ - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности, (=2);

6 – период восстановления платежеспособности, мес.;

Т – отчетный период, мес.

Если Квп>1, то у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, и наоборот, если Квп<1, у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Таблица 2.4

Показатели платежеспособности ООО «Евромрамор» за 2012-2014 гг.

Показатели	Нормативное значение	2012 год		2013 год		2014 год	
		значение		значение		Значение	
		на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода	на начало периода	на конец периода
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,25	-	0,27	0,27	0,03	0,03	0,04
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	-	0,65	0,65	0,51	0,51	0,32
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2	-	0,86	0,86	0,87	0,87	0,90
4. Коэффициент восстановления платежеспособности	≥1	0,645		0,438		0,428	

При расчете коэффициентов платежеспособности определено, что коэффициент абсолютной ликвидности в 2012 году соответствует норме, но в 2013 и 2014 гг. (из-за снижения в организации денежных средств) он имеет значение значительно ниже нормы. Это говорит о неспособности предприятия погасить в ближайшее время за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений текущую краткосрочную задолженность. Несоответствие значений коэффициента быстрой ликвидности говорит о недостаточности денежных средств и поступлений от дебиторов для погашения краткосрочных обязательств предприятия. Коэффициент текущей ликвидности показывает нормальный уровень платежеспособности. Несоответствие же коэффициента восстановления платежеспособности

нормативным значениям говорит о том, что у предприятия в ближайшее время нет возможности восстановить платежеспособность; предприятие может утратить свою платежеспособность и стать финансово несостоятельным.

В целом, можно сказать, что ООО «Евромрамор» на период 2012-2014 гг. неплатежеспособно и, кроме того, в ближайшее время у него нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность. Практически все показатели, приведенные в таблице 2.4, находятся за гранью нормативных значений.

Данная ситуация могла сложиться в связи с тем, что организация начала свою работу лишь в 2010 году и ещё не успела достигнуть нормального уровня ликвидности и платежеспособности.

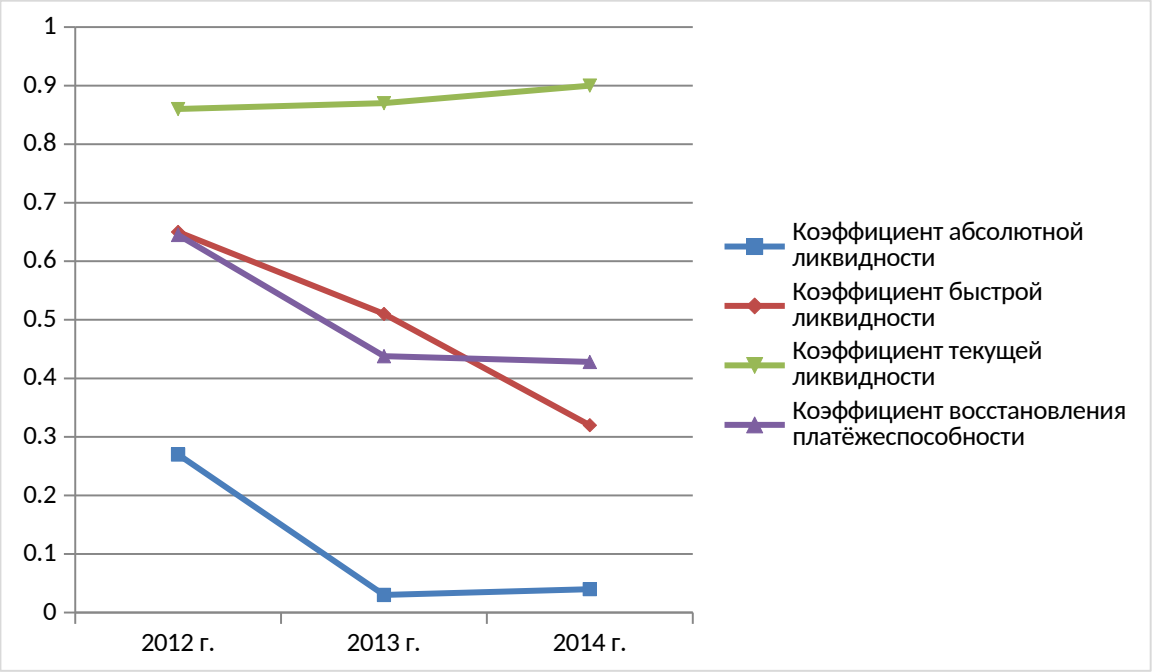


Рис. 2.3. Динамика коэффициентов платежеспособности ООО «Евромрамор» на конец периода

2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Евромрамор»

Кадровую политику в ООО «Евромрамор» можно считать активной, т. к. у руководства есть определённые средства воздействия на коллектив.

Существующая кадровая политика ООО «Евромрамор» основана на следующих принципах:

- плановости, предполагающей прогнозирование потребностей в работниках, планомерную подготовку кадров к занятию управленческих должностей;

- комплексной оценки (есть кадровый резерв, находящиеся в нём сотрудники регулярно (ежегодно) проходят процедуру аттестации) личности при выдвижении на соответствующую должность, то есть даётся оценка личностным и профессиональным качествам претендента различными методами: 360°, экспертная оценка и др.;

- конкретности, учитывающей не только общие соответствия должности и кандидата, но и сложившуюся ситуацию на предприятии (наличие подготовительного персонала на случай увольнения кого-то из менеджеров);

- компенсации предполагают подбор коллектива, при котором отрицательные качества одного сотрудника компенсируются соответствующими положительными качествами другого, например, стараются сочетать в одном структурном подразделении сотрудников разных возрастов для взаимозаменяемости на случай ухода на пенсию, выхода в декрет и т. п. Это создаёт возможность формирования работоспособного коллектива, который будет представлять собой единую управленческую команду;

- сочетания при отборе на должности лиц, которые приглашены со стороны, и персонала, который подготовлен в организации (при отборе на вакансию рассматриваются почти наравне кандидатуры как со стороны, так и из числа имеющихся работников, при прочих равных обстоятельствах предпочтение отдаётся сотруднику организации). Отбор на вакансии производится непосредственными руководителями (как правило, это руководители структурных подразделений).

Согласно данным, приведенным в штатном расписании за 2012-2014 гг., численность сотрудников в организации постоянно растет, что в первую

очередь можно объяснить постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции. Эффективное использование потенциала работников включает:

- планирование и совершенствование работы с персоналом (на предприятии ежегодно составляется план работы с персоналом);

- поддержку и развитие способностей и квалификации работников (делающие успехи работники размещаются в кадровом резерве, при помощи чего имеют серьёзный шанс вырасти в должности).

В настоящее время в ООО «Евромрамор» делается упор на привлечение молодых специалистов. В организации проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, строящаяся на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам. Например, нынешний финансовый директор Ермолина А. Н. пришла в компанию рядовым бухгалтером 5 лет назад.

Серьёзные конфликты в организации случаются редко. Лишь иногда случаются конфликтные ситуации. Все они разрешаются разными способами. Наиболее предпочитаемые руководством методы разрешения внутриорганизационных конфликтных ситуаций – подавление конфликта и управления конфликтом. Рядовые сотрудники больше склонны к уходу от конфликта.

Как известно, в целом методы разрешения конфликтов разделяются на две группы: стратегические и тактические.

Руководством ООО «Евромрамор» используются следующие стратегические методы:

- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;

- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников. Например, для монтажников предусмотрены премии при уровне брака не более 5% ;

- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы: каждый сотрудник перед получением заработной платы получает расчётный листок, в котором подробно описано начисление заработной платы;

- адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

Из числа тактических методов управления конфликтом в ООО «Евромрамор» используются межличностные методы.

В управленческой деятельности ООО «Евромрамор» можно проследить практически. Например, ситуационные: руководители среднего звена, особенно начальник ПТО, часто должен принимать решение, исходя из сложившейся непредвиденной ситуации. Принятием управленческих решений заняты руководители всех уровней управления данной организацией.

Руководители среднего звена ООО «Евромрамор» (главный инженер, зам. директора по экономическим вопросам, заместитель директора по общим вопросам) принимают как правило частные, оперативные решения внутренней направленности, как правило, с устным их закреплением.

Стратегия управления персоналом в ООО «Евромрамор» отражает разумное сочетание экономических целей организации, интересов и потребностей сотрудников.

Регулярно проводятся корпоративные мероприятия: поздравления именинников, празднования Нового года, 8 марта и 23 февраля, способствующие сплочению коллектива, что благотворно сказывается на работе в организации: повышает сплочённость коллектива, улучшает морально-психологический климат.

В настоящее время создаются условия для поддержания баланса между социальной и экономической эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана в организации система оплаты труда, не ограниченная минимальными и максимальными размерами и зависящая от результатов работы коллектива в целом и каждого сотрудника в частности.

2.3. Система стимулирования труда коллектива ООО «Евромрамор»

На создание более благоприятных условий труда ООО «Евромрамор» ежегодно направляет не более 20 тыс. руб. Эти средства тратятся, например, на регулярную замену вышедшей из строя мебели, на очистку кондиционера и вытяжки, на санитарную работку от грибка в душевом помещении на производстве.

В организации существует материальная помощь на сумму 20 тыс. руб.

Для поддержания такого уровня квалификации сотрудников, который необходим для производства, регулярно (ежегодно) проводится аттестация кадров.

В ООО «Евромрамор» ежегодно заключается коллективный договор, отражающий повышение эффективности деятельности, принципы трудового коллектива, направление использования прибыли, обеспечение занятости, организацию труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы. В частности, в 2014 году организация предоставляла следующие трудовые и социальные льготы.

Единовременное пособие:

- В связи с уходом на пенсию – 35 тыс. руб.

- Работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу.

- Оплату ритуальных услуг – 50 тыс. руб.

- В случае смерти в результате несчастного случая на производстве (+ 50 тыс. руб. помимо государственных выплат).

Исходя из принципа «кадры решают все», администрация постоянно проводит работу по удовлетворению требований и ожиданий коллектива организации, показывая перспективу продвижения по службе, наделяя наиболее перспективных работников дополнительными полномочиями, например, правом подписи документов во время отсутствия непосредственного руководителя, предоставляя всем стартовые возможности.

Активно поощряется участие сотрудников организации в принятии управленческих решений при помощи метода проведения общих и дифференцированных собраний, создания специальных рабочих групп, которые ориентированы на решение четко поставленных задач и достижение конкретных целей, например, при приобретении нового оборудования, собирают производственное совещание, на котором обсуждают модели будущего оборудования с сотрудниками, которым придётся с ним работать. Значительное внимание при этом уделяется подготовке и образованию коллектива, заключаются договоры с различными учебными заведениями. Так, в июне заканчивают заочное обучение в вузе 2 сотрудника ООО «Евромрамор», которым предприятие частично оплачивало их учёбу по специальности. В последующие годы также планируется окончание заочных отделений вузов ещё несколькими работниками предприятия.

Удовлетворенность работников повышается и за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности предприятия. Здоровая рабочая атмосфера поддерживается корпоративными мероприятиями: поздравления именинников, празднования Нового года, 8 марта и 23 февраля, а также требованием чистоты и порядка на рабочих местах, своевременной заменой устаревшего и/или пришедшего в негодность оборудования.

Так, работа, которая удовлетворяет всем описанным факторам, изнутри стимулирует сотрудников, обеспечивает высокое качество выполненного задания, создаёт удовлетворение. Она формирует ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, создаёт у сотрудников чувство сопричастности. Только такая работа дает человеку возможность самовыражения .

Руководители анализируют возможные способы совершенствования работы и мотивации коллег, которые работают с ними.

Система стимулирования труда персонала ООО «Евромрамор».

У каждого сотрудника существует определенный комплекс потребностей, являющихся стимулирующими причинами действий и трудового поведения сотрудника. Хорошая мотивация коллектива – основа успеха предприятия и создания сплоченного коллектива, возможность исключить несправедливости и напряженности.

При анализе систем стимулирования коллектива ООО «Евромрамор» мы выявили проблемы, которые связаны с неудовлетворительным уровнем стимулирования и слабой корпоративной культурой организации, кроме того работникам не нравятся условия и организация труда, режим работы, это становится основными причинами текучести персонала в компании.

Главный акцент в системе стимулирования работников делается на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования указаны в Положении об оплате труда работников, которое утверждено приказом директора ООО «Евромрамор». Все принимаемые на работу сотрудники знакомятся с данным Положением в обязательном порядке.

Методы стимулирования труда персонала, которые используются в компании таковы.

1. Административно-организационные методы – организационные документы, приказы и другие распорядительные документы, которыми оформляются экономические методы стимулирования.
2. Экономические методы:

   - премиальное вознаграждение по результатам работы за год (в соответствии с принятым положением о премировании, сотрудникам по итогам работы за год выплачивается вознаграждение в зависимости от стажа работы в «Евромрамор»: до 3 лет – в размере 10% годового заработка, от 3 до 5 лет - 15%, от 5 до 7 лет – 20%, например, в декабре прошлого 2013 г. начальник производственно-технического отдела Сергеев Е. Н., получающий заработную плату в размере 30000 руб. (стаж

4,5 года), получил годовую премию в размере 30000*15%/100%=4500 руб.);

- материальная помощь в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях (назначается в зависимости от ситуации, примеры указаны выше).

3. Социально-психологические методы:

- формирование у работников чувства ответственности за качество производимой продукции и обслуживания (каждый из сотрудников может приобрести продукцию предприятия по сниженной цене;

- использование оплаты труда как важнейшего средства стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные зарплаты работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами профессиональной деятельности. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда. Внедрена и функционирует система мотивации по KPI.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом.

Должностные оклады руководителям, рабочим и прочим сотрудникам ООО "Евромрамор" устанавливаются директором.

К должностным окладам работников организации установлены следующие доплаты:

- доплата за совмещение профессий (должностей) в размере, устанавливаемом по соглашению между руководством и сотрудником (20% от оклада; например, в октябре отчетного года водитель транспортного отдела Ю. В. Дьяконов совмещал профессию грузчика, замещая С. Г. Евгеньева. Часовая ставка Ю. В. Дьяконова – 60 руб./ч., в октябре Ю. В. Дьяконов отработал 184 часа. По приказу директора начисляется доплата в размере 20% от его часовой ставки, следовательно, основная заработная плата Ю. В. Дьяконова за октябрь составит: 150 руб./ч. × 184 ч. = 27600 руб., а доплата за совмещение профессий составит: 150 руб./ч. × 20% × 184 ч. = 5520 руб.);

- доплата за работу в вечерние часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде (25%);

- доплата за сверхурочную работу;

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ, объема работы, уровня профессионализма работника и др.)

Показателем премирования всегда является выполнение своих должностных инструкций и отсутствие жалоб со стороны клиентов. Главным условием начисления премий работникам ООО «Евромрамор» является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, инициативность, ответственный подход к выполнению работ.

Сотрудников любого уровня руководство может полностью или частично лишить премии в следующих случаях:

- неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, которые предусмотрены трудовым договором и должностной инструкцией;

- совершение дисциплинарного проступка;

- причинение материального ущерба ООО «Евромрамор» или нанесение вреда его деловой репутации;

- нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Конкретный размер снижения премии определяется директором предприятия, и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

- совершение прогула;

- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;

- распитие спиртных напитков на территории компании;

- совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено нарушение в работе.

Премирование сотрудников (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ООО "Евромрамор" поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности (к примеру средняя заработная плата у начальников отделов составляет 30000 руб., у мастеров 25000 руб.). За каждое нарушение к сотруднику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Позиционирование ООО «Евромрамор» на рынке изделий из искусственного мрамора как небольшой компании, которая не слишком привлекает талантливых специалистов и не заботится об их социально-психологической и профессиональной адаптации, является серьёзным препятствием для улучшения кадровой ситуации в компании.

Мотивационная деятельность ООО «Евромрамор» развита неплохо. Сотрудники заинтересованы в работе – у них относительно высокие оклады (которые не разглашаются, они являются коммерческой тайной), индивидуальные надбавки, премии, вознаграждения, компенсации есть много льгот. Положение о мотивации работников ООО «Евромрамор» выполняется в полном объеме.

В организации труда характерны разделение и кооперация, поощрение за индивидуальный результат**.**

Существующая система премирования является одним из весомых мотивирующих факторов для работников предприятия. Условия труда в ООО «Евромрамор» - комфортные, благоприятные для эффективной работы сотрудников (учитывая все факторы, включая и освещенность, температуру, относительную влажность воздуха, условия труда, пожарную безопасность и так далее).

Эффективный результат работы также обеспечивается и за счет упора на продвижение своих услуг, завоевание дополнительного рынка и сохранение достигнутых результатов. К каждому сотруднику, в зависимости от

занимаемой должности предъявляются определенные требования, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности.

Например, рассмотрим профиль должности менеджера по продажам в компании.

Квалификационные требования, которые предъявляются к нему руководством ООО «Евромрамор»: наличие диплома о высшем / средне-специальном образовании; владение компьютерной грамотностью; наличие базовых знаний в области менеджмента, самоменеджмента, маркетинга; наличие опыта ведения переговоров, телефонных переговоров. Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности : интеллектуальные способности (обучаемость, аналитический склад ума, стремление к интеллектуальному развитию); коммуникабельные способности (умение входить в контакт, налаженность взаимоотношений); способность управлять собой и другие.

Помимо формальной организационной структуры, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, присутствует также неформальная структура, которая не отражена в документах, но решает деловые задачи и цели организации на основе человеческих отношений в коллективе, то есть сложилась неформальная межличностная система симпатий. На это влияет и высокая частота контактов между сотрудниками, разнообразие трудового процесса, и общие (на весь отдел) квартальные, годовые планы. Между штатными сотрудниками деловые отношения – конфликтов не бывает по ряду причин – примерно одна возрастная категория сотрудников, множество общих интересов, низкая численность сотрудников.

Выводы по 2 главе

Таким образом, ООО «Евромрамор» - предприятие на протяжении длительного времени сохраняющее свою рентабельность. В организации существует ряд пособий сотрудникам, а также с уже сформированной системой стимулирования труда сотрудников.

Проведенный анализ материальной и нематериальной мотивации работников ООО «Евромрамор» показал следующие результаты:

1) Основным мотивирующим фактором на предприятии является заработная плата. Несмотря на достаточно высокий ее уровень, результаты анкетирования и производительности труда показали, что наибольшее недовольство вызывает именно уровень заработной платы. Проведенный анализ показал, что на предприятии неэффективно выстроена система распределения работ между работниками со стажем и молодыми работниками, что проявляется в большом разрыве заработной платы. Анализ причин такой деформации по заработным платам показал, что работники со стажем выбирают изначально те объекты и те заказы, которые более оплачиваемые по расценкам предприятия и менее трудозатратны, а молодым работникам достаются менее оплачиваемые и более трудозатратные работы.

2) На предприятии отсутствует система адаптации - молодые рабочие сразу направляются на линейные объекты. Метод работы построен так, что линейные бригады часто переформировываются в соответствии с объемами и видами работ, поэтому молодым рабочим приходится часто менять коллектив, что приводит к стрессам и снижению производительности работы и увеличению текучести кадров. Обучение рабочих не производится, хотя у предприятия имеется такая необходимость.

3) Отсутствует система обучения и профессионального продвижения персонала, что выражается в отсутствии профессионального роста и возможности увеличить заработную плату.

4) Социальный пакет предприятия является маломотивирующим: отсутствует медицинское обслуживание за счет предприятия, отсутствует компенсация на санаторно-курортное лечение, несмотря на то, что 50% персонала имеют хронические заболевания, отсутствует компенсация за содержание детей в детских садах.

5) Слабо выражены нематериальные стимулы труда: отсутствует система награждений передовиков, нет системы соревнований между бригадами.

Необходимы мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Евромрамор» на основе выявленных недостатков.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОМРАМОР»

3.1 Разработка направлений эффективного мотивационного механизма

Поскольку условием высокой эффективности управления предприятием является высокий уровень ответственности и профессионализма персонала, рекомендуется принять меры по повышению эффективности управления на основе изменения приоритетов в социальной и кадровой политике.

Достаточно серьезной в ООО «Евромрамор» является проблема адаптации кадров, и в рамках кадровой политики ей должно уделяться особое внимание.

Здесь рекомендуется учитывать специфику производства. В частности, длительный срок приобретения трудовых навыков и необходимость передачи профессионального опыта старших, высококвалифицированных рабочих.

Основное назначение процесса адаптации персонала состоит в создании работнику условий для быстрого освоения с новым рабочим местом - со специфическими требованиями трудового процесса, с производственными отношениями, с социально-психологическим климатом в коллективе - с целью сокращения экономических потерь в производстве, исключения неоправданных социально-психологических напряжений в коллективе.

Программа включения новичка в работу имеет следующую последовательность:

1. Выдача информационных ознакомительных материалов, в том числе списка телефонов, должностных инструкций. Важно определить возможность развития сотрудника, планирование его возможной карьеры, рекомендуется обеспечить наличие на рабочем месте определенного набора документов, инструкций, справочников и других материалов, обеспечивающих успешный рабочий режим новичка.

2. Ритуал посвящения новичка в члены коллектива (ритуал приема нового сотрудника должен максимально торжественным) и ознакомительные

семинары в учебном центре, где раскрываются основы философии предприятия, показывается положение на рынке производимой продукции.

3. Рекомендуется ввести наставничество из числа сотрудников. Можно рекомендовать закрепление за отдельными новичками опытных наставников, и не страшно, если сами «ветераны» имеют стаж 2-3 года.

Наставничество выступает одним из средств формирования корпоративной культуры, способствует закреплению работников на предприятии.

На основании результатов проведенных исследований и анализа существующего состояния можно определить систему мер для решения обозначенных проблем.

Для воздействия на уровень текучести и с целью усиления трудовой и экономической мотивации рабочих предлагается:

- ввести график выдачи индивидуального производственного задания с учетом квалификации рабочих;

- осуществлять контроль за долей приработка рабочих на основе величины фактической индивидуальной выработки рабочих;

- разработать новое «Положение о наставничестве…», в котором предусмотреть следующие пункты: заключение трехстороннего договора администрации с наставником и молодым рабочим, где будут записаны права и обязанности сторон, повысить размер премии наставника.

В результате у рабочих будет возможность увеличить размер своего заработка, появится осознание величины личного вклада в коллективный труд, а у мастеров будет дополнительный инструмент, который облегчит управление производственными и трудовыми процессами.

Также, внедрение данных мероприятий позволит объединить интересы молодого и старшего поколений, сократить срок профессионального обучения и адаптации, повысить мотивацию к труду у молодежи.

Предлагаем внедрить систему оплату труда, основанную на результатах труда работника. В настоящее время в ООО «Евромрамор» для рабочих используется повременная система оплата труда с возможностью приработка.

Однако приработок на предприятии лимитируется в целях экономии фонда заработной платы. Как правило, возможностью подработать пользуются рабочие со стажем, что вызывает справедливое недовольство молодых рабочих.

Следует обеспечить равные права для приработка рабочих с большим стажем и молодых квалифицированных рабочих, т.к. неадекватная система оплаты труда разрушает у молодежи мотивацию к эффективной работе, снижает трудовую активность, ведет к высокой текучести.

Предлагается отменить лимит приработка и ввести сдельно-премиальную оплату труда. Для этого создать группу, ответственную за качество выполняемых работ в составе мастера подразделения. Приемку по качеству проводить с обязательной регистрацией в Журнале качества работ.

Рассмотрим начисление заработной платы в ООО «Евромрамор» с помощью деловой игры «Распределение заработка в коллективе» на примере должности дизайнера (в нашей организации выполняют также функции менеджеров по продажам и сметчиков) (5 ставок).

Коллектив работает в условиях 40-часовой недели. За месяц изготовлено 8 комплектов изделий (план – 7 комплектов), комплексная сдельная расценка на которые равна 11250 руб. на комплект. В соответствии с действующим премиальным положением группе дизайнеров начисляется премия в размере 20% сдельного заработка за выполнение плана.

Данные, необходимые для начисления, представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1.

Основные данные, используемые при выборе метода распределения заработка в коллективе

Таб. №	Ф. И. О.	За прошедший период		За отчётный период			
		Отработано за год, час.	Заработная плата, руб.	КТУ	Уровень выполнения норм	Отработано, час.	$К_{Эт}$
1	Ананьин П. Е.	1820	275258	1,37	98	120	1,0
2	Сергеев К. Т.	1980	300000	2,1	110	160	1,2
3	Иванцов А. Г.	1980	300000	2,1	125	160	1,2
4	Зайцев С. Е.	1940	293939	1,82	100	152	1,0
5	Удовиченко Т. Р.	1980	300000	1,9	100	160	1,1

Действующая шкала изменения коэффициента эффективности труда предусматривает учёт следующих показателей (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Шкала изменения коэффициента эффективности труда

Показатели	Размеры изменения коэффициента эффективности труда $К_{эт}$
1. Интенсивность труда по сравнению со средней в коллективе: - ниже средней - выше средней	 -0,2 +0,2
2. Совмещение профессий, работ	+0,1
3. Помощь товарищам	+0,1
4. Предотвращение простоя в работе	+0,2
5. Качество труда: - ниже планового - выше планового	 -0,2 +0,2
6. Нарушение трудовой дисциплины (за каждый случай)	-0,4

Распределим заработок группы дизайнеров поровну, с учётом отработанного времени.

Определим заработок коллектива по комплексным расценкам:

$З_к$=11250*8=90000 руб.

Определяем размер премирования, для чего определяем размер поощрения, руб.:

90000х20/100=18000 руб.

Определяем размер заработка, подлежащего распределению:

90000+18000=108000 руб.

При первом способе распределения размер оплаты труда зависит от отработанного времени.

1. Определяем заработок, приходящийся на 1 час рабочего времени:

З=108000/(160*3+120+152)=108000/752=143,62

2. Определяем зарплату работников:

З=143,62*100=14362 руб.

Также рекомендуется ввести конкурс на лучшего работника с ежеквартальным премированием лучших работников.

Таким образом, по совокупности рекомендуемых мотивационных факторов предлагаются следующие мероприятия по повышению мотивации труда в ООО «Евромрамор» в 2014 г. (рис. 3.1).

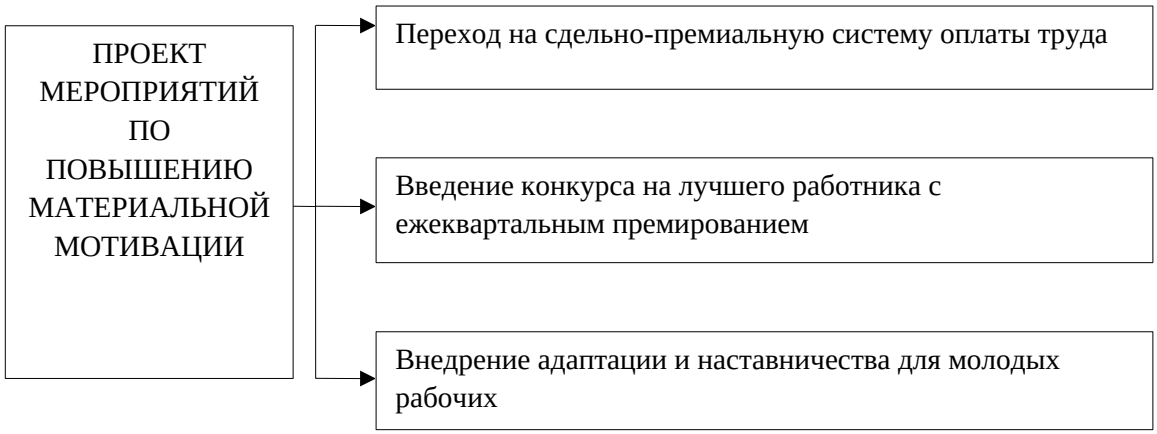


Рисунок 3.1 - Проект мероприятий по повышению материального мотивирования труда в 2014 г.

Предложенные мероприятия необходимы в совокупности, поскольку только сочетание эффективной системы обучения, наставничества и введение новой системы оплаты труда, дополненной поощрительными мероприятиями позволит в целом усовершенствовать систему мотивации персонала ООО «Евромрамор», снизить текучесть рабочих кадров, повысить имидж предприятия, увеличить производительность труда.

Рекомендуется разработка мероприятий по совершенствованию нематериального мотивационного механизма, которые находятся в возможностях руководства:

1. Укрепить корпоративную культуру в части доведения до работников основных стратегических целей и программы развития предприятия. Данный фактор повышает сопричастность работников предприятию, включенность работников в коллектив, сплочению коллектива.

2. Уважению работников в коллективе способствует информированность работников о достижениях работника посредством вывешивания на «Доску почета», единовременных награждений перед всем коллективом и др.

Проект мероприятий по нематериальному стимулированию представлен на рис. 3.2.

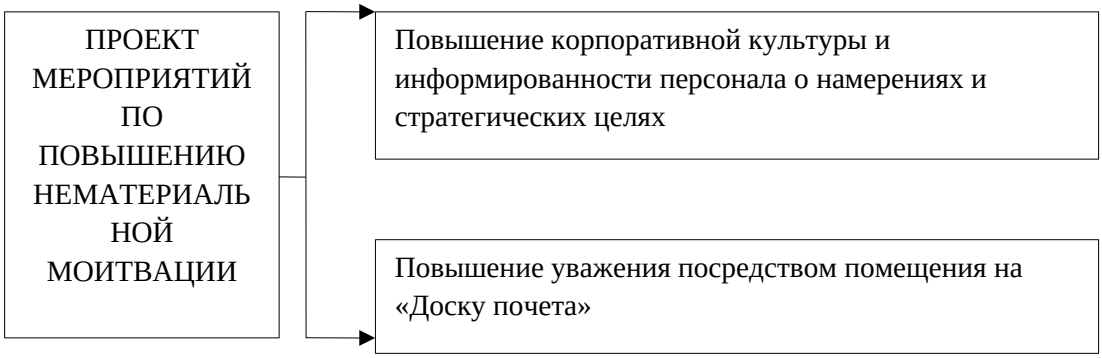


Рисунок 3.2 - Мероприятия по повышению нематериального мотивирования труда в 2015 г.

Таким образом, внедрение комплекса материального и нематериального стимулирования будет способствовать стимулированию персонала ООО «Евромрамор», повышению приверженности предприятию, повышению производительности труда и достижению главной задачи – увеличению прибыли предприятия.

3.2 Проект мероприятий по повышению мотивации персонала

Традиционно одним из средств обеспечения стабильности кадрового состава и главным мотивирующим фактором является заработная плата, посредством которой решаются жизненно важные проблемы, поэтому основной проект мероприятий направлен на материальное стимулирование.

За выпуск качественных изделий из мрамора и за перевыполнение плана на 15% будет выплачиваться премия в размере 5% от заработной платы работника.

Рассчитаем стоимость затрат на основные материалы с учетом увеличения производства работ на 15%. В 2014 г. себестоимость составляла 2771063 руб., из них 1801191 руб. были затраты на расходные материалы, а 969872 руб. остальные затраты. С учетом увеличения производительности на 15% затраты на расходные материалы вырастут также на 15% и себестоимость

увеличения (затрат) на расходные материалы составит: 1801191 х 0,2=36238,2 руб.

Предполагается, что предлагаемые условия оплаты труда устроят всех рабочих, тогда фонд заработной платы увеличится на 15% и составит с учетом отчислений в социальные фонды в размере 30%:

(18952,8(фонд заработной платы) х 0,15)+(18952,8 х 0,15 х 0,3) =3692,8 руб.

$З_т$ = 36238,2 + 3692,8 =39934 руб.

В таблице 3.3 представлены исходные данные, необходимые для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению сдельно-премиальной системы оплаты труда в 2014 г.

Таблица 3.3

Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению сдельно-премиальной системы оплаты труда в 2014 г.

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	53	Штатное расписание
Численность рабочих после внедрения мероприятия	чел	Ч2	53	Штатное расписание
Годовой объем реализации услуг до внедрения мероприятия	руб.	В1	3514694	Личная беседа с руководителем предприятия
Годовой объем реализации после внедрения мероприятия	руб.	В2	4041898,1	Расчет (3514694 х 1,15)
Фонд заработной платы рабочих	руб.	З	21056,3	Личная беседа с руководителем предприятия
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды	%	Н	30,0	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы (себестоимость)	руб.	У	2902852	Личная беседа с руководителем предприятия
Затраты текущие	руб.	Зт	39934	По тексту 3 главы

Расчет показателей экономической эффективности предложенного мероприятия представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по внедрению сдельно-премиальной системы оплаты труда в 2014 г.

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
Прирост объема реализации после внедрения мероприятия	%	Р=(В2-В1)/В1 х 100	Р=(4041898,1-3514694)/ 3514694х х 100=15
Относительное высвобождение численности	чел.	Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2	Эч= 53 х (1+15/100)-53=7,95
Рост производительности труда	%	ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100	ПТ=8/(75-8) х 100=11,94
Годовая экономия себестоимости по з/п	руб.	Эз/п = З х Эч	Эз/п = 21056,3/53 х 8=31706,6
Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды	тыс. руб.	Эс/о = Эз/п х Н/100	Эс/о =31706,6х 30,0/100=9512
Годовая экономия по условно- постоянным расходам	руб.	Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2	Эу-п =(2902852/3514694-2902852 /4041898,1) х 4041898,1 =404189,8
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия	руб.	Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п	Эу-г =31706,6+9512+404189,8=445408,4
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	руб.	Эг =Эу-г – Зт	Эг =445408,4-39934=395408,4
Срок окупаемости проекта	лет	Ток = Зт / Ээ	Ток = 39934 / 395408,4= 0,1

Таким образом, в результате внедрения мероприятия по введению сдельно-премиальной системы оплаты труда согласно расчетных данных таблицы 3.4, рост производительности труда составит 11,94%, экономия по зарплате составит 31706,6 руб., экономия по социальным выплатам будет равна 9512 руб., а годовой экономический эффект от предложенного

мероприятия составит 395408,4 руб. Срок окупаемости данного проекта составляет 0,1 года или 37 дней. Исходя из данного, показателя нетрудно вычислить, что предприятию выгодно перейти на сдельно-премиальную систему оплаты труда в 2015 г.

В целях усиления материальной заинтересованности рабочих в повышении качества и эффективности производства, снижения текучести кадров и повышения производительности труда предлагается дополнительное премирование путем определения лучшего работника по итогам работы предприятия за квартал. Премия будет выплачиваться в натуральной форме за счет чистой прибыли.

Положение о дополнительном премировании будет распространяться на рабочих всех подразделений и профессий ООО «Евромрамор».

При подведении итогов работы предприятия рекомендуется определить лучших работников подразделения за квартал.

К рассмотрению на дополнительное премирование по итогам работы за квартал допускаются работники:

1. Отработавшие полный календарный квартал;
2. Имеющие стаж работы на предприятии не менее полугода;
3. Не имеющие нарушений трудовой дисциплины (прогулов, отсутствия на рабочем месте без уважительной причины, опозданий на работу, появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии);
4. Не совершавшие хищений товарно-материальных ценностей.

Для поощрения рабочих по итогам работы за месяц ООО «Евромрамор» предлагается выделить денежные средства из фонда нераспределенной прибыли, которая за 2014 г. составила 166690 руб.

Предлагается к поощрению каждого из призеров 10 тыс. руб. единовременной премии (чистые). Общий фонд поощрения составит 120 тыс.руб.

Лучший рабочий за квартал определяется по следующим показателям:

1. Соблюдение технологии.
2. Культура производства.

3. Соблюдение норм и правил ТБ и ОТ.

4. Отсутствие административных отпусков и больничных листов в предыдущем месяце/квартале.

Второго числа квартала следующего за предыдущим, мастер предоставляет список рабочих, которые допускаются к рассмотрению на дополнительное премирование.

После закрытия табеля комиссия в составе начальника цеха, мастеров, экономиста планово-экономического бюро и инспектора по учету рабочего времени рассматривает предоставленные списки и определяет лучших рабочих за квартал. На каждого рабочего, представленного решением комиссии к поощрению, мастер оформляет заключение на премию за подписью начальника подразделения.

Внедрение дополнительного премирования позволит сократить текучесть персонала, что в свою очередь даст дополнительный объем производства по прогнозным данным (из личной беседы с руководителем предприятия) не менее чем на 2%.

В таблице 3.5 представлены исходные данные, необходимые для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению квартального премирования лучших работников в 2015 г.

Расчет показателей экономической эффективности предложенного мероприятия представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.5

Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению квартального премирования лучших работников в 2015 г.

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	53	Штатное расписание
Численность рабочих после внедрения мероприятия	чел	Ч2	53	Штатное расписание
Годовой объем реализации услуг до внедрения мероприятия	руб.	В1	3514694	Личная беседа с руководителем предприятия
Годовой объем реализации после внедрения мероприятия	руб.	В2	3584987,8	Расчет (3514694 х 1,02)
Фонд заработной платы рабочих	руб.	З	21056,3	Личная беседа с руководителем предприятия
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды	%	Н	30,0	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы (себестоимость)	руб.	У	2902852	Личная беседа с руководителем предприятия
Затраты текущие	руб.	Зт	23000	По тексту 3 главы

Таблица 3.6 - Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по внедрению квартального премирования лучших работников в 2014 г.

Показатель	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1.Прирост объема реализации после внедрения мероприятия	Р=(В2-В1)/В1 х 100	Р =(3584987,8-3514694)/ 3514694 х 100=1,99
2.Относительное высвобождение численности	Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2	Эч=53 х (1+1,99/100)-53=1,06
3.Рост производительности труда	ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100	ПТ= 1 /(53- 1) х 100=1,92
4.Годовая экономия себестоимости по з/п	Эз/п = З х Эч	Эз/п =21056,3/53 х 1 = 397,3
5.Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды	Эс/о = Эз/п х Н/100	Эс/о =397,3х 30,0/100=119,19
Годовая экономия по условно- постоянным расходам	Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2	Эу-п =(2902852/3514694 -2902852/3584987,8) х 3584987,8=107549,6
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия	Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п	Эу-г =397,3+119,19 +107549,6 =108066,12
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	Эг = Эу-г – Зт	Эг=108066,12- 23000=85066,12
Срок окупаемости	Ток = Зт / Эг	Ток = 23000 / 85066,12= 0,27

Таким образом, в результате внедрения мероприятия по внедрению квартального премирования лучших работников в 2015г. согласно расчетных данных таблицы 3,6, рост производительности труда составит 0,92%, экономия по зарплате составит 397,3 тыс. руб., экономия по социальным выплатам будет равна 119,19 тыс. руб., а годовой экономический эффект от предложенного мероприятия составит 85066,12 руб. Срок окупаемости данных мерпориятий составляет 0,27 лет или 99 дней. Исходя из данного показателя видно, что при поощрении всего 12 человек в год за качественный труд при затратах на квартальное поощрение в размере 23 тыс.руб. будет достигнут как экономический эффект, так и повышена приверженность работников предприятию за счет данного мотивирующего фактора.

В целях повышения эффективности деятельности персоналом предлагается мероприятия по обучению рабочих с последующим повышением

тарифной ставки как следствие уровня заработной платы, а также введение наставничества.

Ответственность за выполнение программы обучения персонала следует поручить отделу кадров, который производит своевременное оформление и сохранность протоколов экзаменационной комиссии, а также за заполнение личных карточек работников о присвоении разрядов.

Предполагается, что введение наставничества не только повысить приверженность работников предприятию, но повысит производительность труда по прогнозным данным на 12%.

В таблице 3.7 представлены исходные данные, необходимые для расчета экономической эффективности мероприятий по профессиональному обучению и введению наставничества.

Таблица 3.7

Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия по введению наставничества работников в 2015 г.

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение	Источник информации
1.Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	53	Штатное расписание
2.Численность рабочих после внедрения мероприятия	чел	Ч2	53	Штатное расписание
3.Годовой объем реализации услуг до внедрения мероприятия	руб.	В1	3514694	Личная беседа с руководителем предприятия
4.Годовой объем реализации после внедрения мероприятия	руб.	В2	3936457,2	Расчет (3514694 х 1,12)
5.Фонд заработной платы рабочих	руб.	З	21056,3	Личная беседа с руководителем предприятия

Продолжение таблицы 3.7.

6.Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды	%	Н	30,0	Государственный норматив
7.Условно-постоянные расходы (себестоимость)	руб.	У	2902852	Личная беседа с руководителем предприятия
8.Затраты текущие	руб.	Зт	100000	По тексту 3 главы

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия введению наставничества работников в 2015 г. представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия по введению наставничества в 2015 г.

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1.Прирост объема реализации после внедрения мероприятия	%	Р=(В2-В1)/В1 х 100	Р =(3936457,2-3514694)/ 3514694х 100=12
2.Относительное высвобождение численности	чел.	Эч = Ч1 х (1 + Р/100) – Ч2	Эч=53 х (1+12/100)-53=6,36
3.Рост производительности труда	%	ПТ = Эч/(Ч2-Эч) х 100	ПТ=6,36 /(53-6,36) х 100=13,6
4.Годовая экономия себестоимости по з/п	руб.	Эз/п = З х Эч	Эз/п =21056,3/53 х 6,36=2526,76
5.Годовая экономия по отчислениям на соц. Нужды	руб.	Эс/о = Эз/п х Н/100	Эс/о =2526,76 х 30,0/100=758,06

Продолжение таблицы 3.8

6.Годовая экономия по условно- постоянным расходам	руб.	Эу-п = (У/В1-У/В2) х В2	Эу-п =(2902852/3514694-2902852/3936457,2) х 3936457,2=314916,57
7.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия	руб.	Эу-г = Эз/п + Эс/о +Эу-п	Эу-г =2526,76+758,06+314916,57=318201,3
8.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	руб.	Эг = Эу-г – Зт	Эг=318201,3- 100=318101,3
9.Срок окупаемости	лет	Ток = Зт / Эг	Ток = 100 / 318101,3= 0,0003

Таким образом, в результате внедрения мероприятия по введению профессионального обучения и наставничества работников в 2015 г. согласно расчетных данных таблицы 3.8, рост производительности труда составит 13,6%, экономия по зарплате составит 2526,76 тыс. руб., экономия по социальным выплатам будет равна 758,06 тыс.руб., а годовой экономический эффект от предложенного мероприятия составит 318101,3 тыс.руб. Срок окупаемости данного проекта составляет 0,0003 лет или 1 день. Исходя из данного показателя видно, что введение наставничества для молодых рабочих не только позволит закрепить кадры на предприятии и снизить расходы по поиску новых работников, но и являются экономически выгодными.

Представим результат предложенных мероприятий в виде сводной таблицы показателей экономической эффективности (таблица 3.9).

Таблица 3.9

Сводная таблица экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению мотивации труда в ООО «Евромрамор» в 2015 г.

Мероприятие	Прирост объема производства (%)	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия (руб.)	Единовременные затраты на внедрение мероприятия (руб.)
Введение сдельно-премиальной системы оплаты труда рабочим	15	395408,4	50000
Введение квартального премирования лучших работников по результатам конкурса	1,99	85066,12	23000
Введение наставничества для молодых рабочих	12	318101,3	100000
Всего	28,99	798575,82	173000

При внедрении совокупности предложенных мероприятий по повышению мотивации труда на ООО «Евромрамор» общая производительность труда увеличиться на 28,99%.

Планируемая выручка (В) составит:

В = 3514694 х 1,2899 = 4533603,7 тыс.руб.

Плановые издержки (С) с учетом затрат на мероприятия и структурного состава себестоимости, в которых на себестоимость материалов приходится 65%, составят:

С = (2902852 х 0,35) + (2902852 х 0,65 х 1,2899) + 173000 = 3622850,9 руб.

Плановая валовая прибыль (П) определяется по формуле 1:

$$П = В - С \quad (1)$$

П = 4533603,7 – 3622850,9 = 910752,8 тыс.руб.

Рентабельность (R) определяется по формуле 2:

$$R = П / С * 100 \quad (2)$$

R = 910752,8 /3622850,9 * 100 = 25,14%

В результате предложенных мероприятий по повышению мотивации труда в ООО «Евромрамор» в 2015 г. рентабельность составит 25,14%, что на 7,2% больше базового 2014 г. На рис. 3.2 представлена динамика изменения валовой прибыли ООО «Евромрамор» за 2014 гг. и в 2015 г. в результате внедрения мероприятий пор повышению мотивации труда.

На основании проведенных расчетов и рисунка 3.2 видно, что предложенные мероприятия по повышению мотивации труда являются экономически выгодными: увеличение валовой прибыли в 2015 г. против 2014 г. составит 238200 тыс.руб.

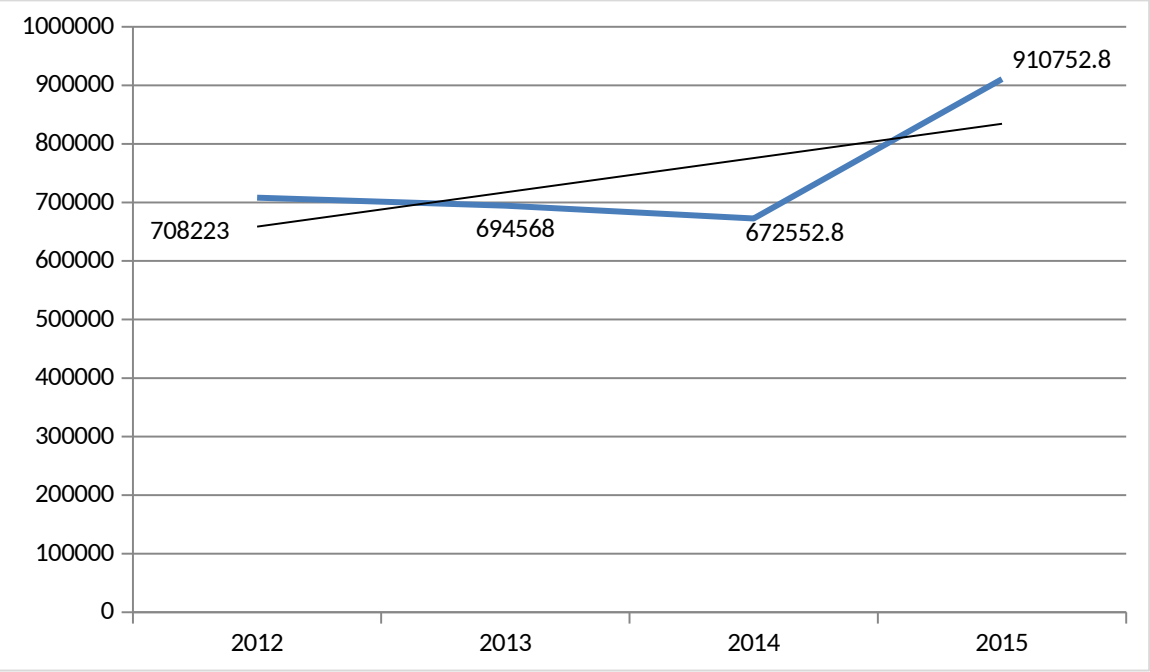


Рисунок 3.2 - Динамика изменения валовой прибыли за 2012-2015 г.

В 2015 г. выработка на 1 рабочего увеличится на 23,85% и составит 85539,69 тыс.руб. (66314,98 х 1,2899).

На рис. 3.3 представлена динамика изменения производительности труда в ООО «Евромрамор» за 2012-2014гг. (с линией тренда).

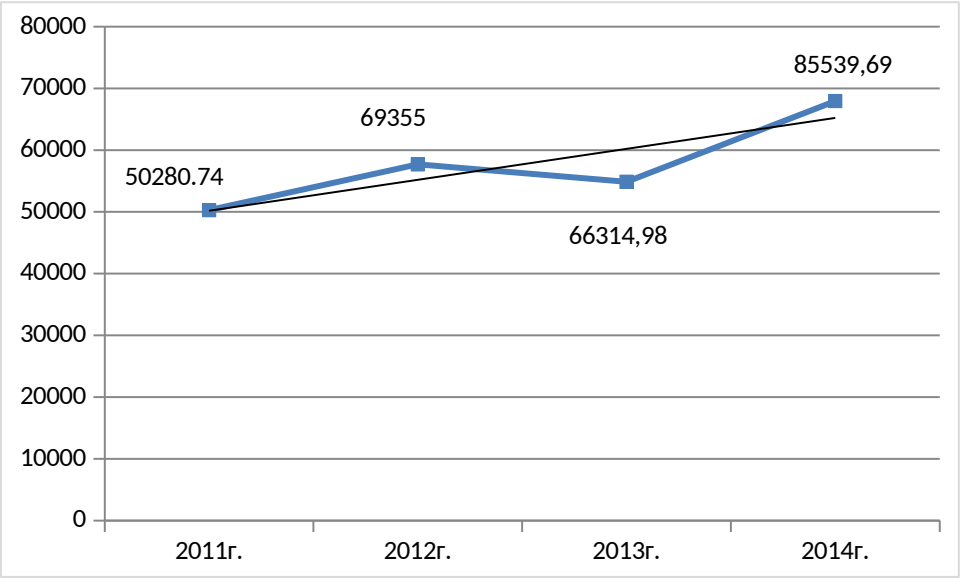


Рисунок 3.3 - Динамика изменения выработки рабочих ООО «Евромрамор» в 2012-2014 гг.

Для построения системы мотивации и для более эффективного взаимодействия в организации, необходимо визуальное представление работником ОСУ, для более эффективных коммуникаций, а так же в целях экономии времени.(Приложение 3).

Для повышения уровня производительности труда на основе анализа мотивационных факторов предложены актуальные для ООО «Евромрамор» мотивационные направления, способствующие повышению производительности труда, а именно:

1. Внедрение программы адаптации новичка.
2. Переход на сдельно-премиальную систему оплаты труда.
3. Введение ежеквартального премирования лучших работников.
4. Внедрение наставничества молодежи.

Предложенные мероприятия по повышению мотивации труда являются экономически выгодными: увеличение валовой прибыли в 2015 г. против 2014 г. составит 238200 руб. Выработка на 1 рабочего увеличится на 23,85% и составит 85539,69 тыс.руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Изучив теоретическую часть мотивации в инновационном менеджменте можно сделать вывод, что мотивация означает процесс стимулирования всех участников инновационной деятельности, направленный на достижение установленных целей развития инноваций.

Стимулирование трудовой деятельности формирует условия для осознания сотрудником, что он может работать более продуктивно, и возникновения желания, которое, в свою очередь, порождает потребность, работать более продуктивно, т. е. у работника появляются мотивы к более эффективной трудовой деятельности и реализации этого мотива (мотивов) в процессе этой деятельности.

С точки зрения практики управления персоналом очень интересна типология сотрудников по их мотивации к труду, предложенная Вероникой Коппек. Она делит всех работников с учётом их вклада в достижение результата, интереса работать именно в данной компании, наличия продуктивных идей и включённости в процесс на «наёмников» и «сотрудников». Кроме того, Коппек выделяет 7 ярких типов работников по их отношению к работе в конкретной компании: «романтик», «профессионал», «новатор», «добытчик», «летун», «собственник» и «попутчик».

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разными и зависят от детализированности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

К общим стимулам, которые побуждают индивида лучше и больше работать, можно отнести: деньги; самоутверждение; уважение; чувство принадлежности к организации; похвала; приятная рабочая обстановка; гибкий график работы; возможность внесения идей и предложений; осознание себя членом команды; возможность учиться; товарищеские отношения; карьера; признание заслуг; возможность работать дома; вознаграждение;

независимость; премии; благодарность за сверхурочную работу; творческая атмосфера; чувство уверенности в работе; устоявшийся рабочий процесс; сотрудничество с другими людьми; доверие руководства.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на 3 категории: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

На примере ООО «Евромрамор» нами рассмотрены условия хозяйственной деятельности и финансово-экономические результаты деятельности.

Затем мы провели анализ системы стимулирования труда в ООО «Евромрамор».

Для повышения уровня производительности труда на основе анализа мотивационных факторов предложены актуальные для ООО «Евромрамор» мотивационные направления, способствующие повышению производительности труда, а именно:

1. Внедрение программы адаптации новичка.
2. Переход на сдельно-премиальную систему оплаты труда.
3. Введение ежеквартального премирования лучших работников.
4. Внедрение наставничества молодежи.

Предложенные мероприятия по повышению мотивации труда являются экономически выгодными: увеличение валовой прибыли в 2015 г. против 2014 г. составит 238200 руб. Выработка на 1 рабочего увеличится на 23,85% и составит 85539,69 тыс.руб.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.I и II. Принят ГД ФС РФ 23.10.2002 г. с изм. от 25.02.2009 г.
2. Трудовой кодекс РФ. Принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г.
3. Большой экономический словарь: 25000 терминов / Под ред. А. Н. Азрилияна. - 7-е изд., доп. – М.: Издательство: Институт новой экономики, 2010. – 1452 с. – С. 589.
4. Адамчук В. В., Конкин Ю. П., Яковлев Р. А. Экономика труда. – М.: ЗАО «Финстатинфо», 2009. – 489 с.
5. Доронина И. В., Бичеев М. А. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2008. – 184 с.
6. Доронина И. В. Мотивация и стимулирование персонала. – Новосибирск: СибАГС, 2009. – 228 с.
7. Доронина И. В. Стимулирование и развитие персонала: Практикум. - Новосибирск: СибАГС, 2008. – 200 с.
8. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. – М.: Издательство ПРИОР, 2009. – 589 с.
9. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом. – М., 2008. – 506 с.
10. Магун В. С. Потребности и психология социальной деятельности личности.-Л., 2011. – 484 с.
11. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. – 376 с.
12. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 369 с.
13. Макарова И. К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2010. – 512 с.
14. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 478 с.
15. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «Марь»; Ростов н/Д:

Издательский центр «Март», 2008. – 517 с.

16. Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом - М.: ИНФРА-М, 2010. – 564 с.
17. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 2009. – 472 с.
18. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2008. – 473 с.
19. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2009. – 539 с.
20. Управление персоналом/под редакцией Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. -М.:ЮНИТИ, 2010. – 369 с.
21. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011 – 638 с.
22. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.:Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2010. – 352 с.
23. Хромовских Н.Т. Основы кадрового менеджмента DOC. Учеб. материал / 2-е изд., доп. и перераб. Владивосток: ДВГАЭУ, 2003. – 208 с.
24. Шабанова Г. П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии. – Спб., ДНК, 2011. – 601 с.
25. Шаталин С. С. Методика анализа персонала предприятия.- М.: 2009.- 176 с.
26. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ОАО «Вершина», 2010. – 544 с.
27. Шекшня С. В. Управление персоналом малого предприятия. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 589 с.
28. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2008. – 394 с.
29. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 2009. – 404 с.
30. Белкин В., Белкина Н. Внедряем новый механизм оценки и оплаты

труда // Человек и труд. 2009.- № 4. – С. 28-30.

31. Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения, опыт «Юниверс-холдинг» // Человек и труд. 2009. № 6. – С. 46-50.
32. Катульский Е. Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики. - 2009. - № 2. – С. 69-70.
33. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2009. № 10. – С. 33-37.
34. Мамин Б. «Креативные команды – ключ к повышению качества управленческих решений и реформированию предприятия» // Консультант директора. – 2010. – №9. – С.12-15
35. Коппек В. «Наемники» и «сотрудники». // «Клерк.Ру». Режим доступа свободный: http://www.klerk.ru/print/15312/