**Содержание**

Введение

1.Теоретическая глава. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль

1.1 Планирование: сущность функции, организационные цели и этапы

1.2 Организация – как одна из функции менеджмента

1.3 Мотивация: значение, теория и компенсации

1.4 Сущность функции, формы и виды контроля

2. Практическая глава. Анализ функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль на примере фирмы ООО «Триада»

2.1 Общие сведения о фирме

2.2 Анализ функций планирования в ООО «Триада»

2.3 Особенности функции организации в ООО «Триада»

2.4 Анализ мотивации в ООО «Триада»

* 1. Проведение контроля в ООО «Триада»

Заключение

Глоссарий

Список использованных источников

Приложения

**Введение**

В годы перехода нашей экономики на рыночные основы ведения хозяйства наряду с привычным словосочетанием "управление организацией или предприятием" стало нередким и другое – "менеджмент организации или предприятия". В настоящее время они чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом "управление" и английским "менеджмент".

*Актуальность темы* заключается в том, что успешная управленческая деятельность организации в существенной мере зависит от глубины знания функций менеджмента и мастерства их применения в конкурентной борьбе на внутренних и внешних рынках. Чем ниже применяемость функций менеджмента в организациях, тем чаще они разоряются, негативно воздействуя на окружающую их среду. Именно поэтому данные функции менеджмента являются важнейшим объектом исследования, как для специалистов, так и современных практиков, использующие достижения функций в процессе всей деятельности организации.

*Целью бакалаврской работы* является определение значимости основных функций менеджмента и анализ реализации этих функций в конкретной организации.

Для реализации целей, нужно поставить задачи.

*В задачи входит*:

1. Определение целей и этапов для функции планирования;
2. Рассмотрение функции организация;
3. Установление значения функции мотивации;
4. Исследование видов и форм контроля;
5. Разработка мероприятия направленного на совершенствование мотивации в конкретной фирме.

Любая деятельность требует управления. Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Впервые состав управленческих функций был предложен А. Файолем: "Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Методы и техника реализации специфических функций менеджмента лежат в основе профессиональной деятельности любого менеджера.[[1]](#footnote-1) Выполнение функций менеджмента предполагает затраты времени и ресурсов. Ограниченность ресурсов требует эффективного их распределения и использования с учетом взаимозависимости и взаимосвязанности функций управления. Именно поэтому все проблемы управления рассматриваются через призму управленческих процессов, т. е. последовательности действий по преобразованию ресурсов в результаты. Некоторые примеры: процессы коммуникационные и принятия управленческих решений, производственные (технологические) процессы и процесс закупок, и множество других.

Представление о значении организации или предприятия образует фундамент для установления целей организации в целом, её подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Цели и задачи управления менеджеров являются отправным моментом для определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими и в их составе выделяют планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию.[[2]](#footnote-2) Для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение.[[3]](#footnote-3)

Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как несвязанными между собой, так и неразрывно связанными, то есть все управленческие функции объединены в целостный процесс.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, функции же организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Результатом работы будет анализ функционирования организации с точки зрения выполнения в ней основных функций менеджмента и внесение предло-жений по улучшению реализации этих функций, что должно повысить эффек-тивность хозяйственной деятельности организации.

**1.Теоретическая глава. Функции менеджмента : планирование, ор**г**анизация, мотивация, контроль**

Концепция отношения к менеджменту как к процессу взаимосвязанных функций помогла объединить подходы научного менеджмента, школы административного управления бихевиористкой школы в единую модель. Модифицированный и усовершенствованный благодаря теории систем и ситуационному подходу, подход к менеджменту как к процессу, сегодня является

Самой распространённой моделью менеджмента. Следовательно, возникает необходимость более подробно изучить основные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

* 1. **Планирование: сущность, функции, организационные цели и этапы**

Взаимосвязь между функциями менеджмента представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления. Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных (Приложение А).

Теперь ознакомимся поближе с каждой функцией по отдельности.

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

1. распределения ресурсов;
2. координации деятельности между отдельными подразделениями;
3. координации с внешней средой (рынком);
4. создания эффективной внутренней структуры;
5. контроля за деятельностью;
6. развития организации в будущем. [[4]](#footnote-4)

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

Весь процесс планирования в организации разделяется на три уровня: стратегический, тактическое планирование и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, тактическое планирование – это определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти три вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то процесс планирование осуществляется в следующем порядке:

1) разрабатывается миссия организации;

2) исходя из миссии, разрабатываются цели;

3) производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации;

4) анализ стратегических альтернатив;

5) выбор конкретной стратегии;

6) реализация стратегии;

7) оценка стратегии;

8) миссия организации.

После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

1. тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как делать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
2. политика, или обще руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
3. процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
4. правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

В процессе планирования обычно выделяют восемь этапов:

*Этап 1*. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит. *Этап 2*. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные? *Этап 3*. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

*Этап 4*. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой ?

*Этап 5*. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

*Этап 6*. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

*Этап 7*. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

*Этап 8*. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.[[5]](#footnote-5)

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее № млн. рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.[[6]](#footnote-6)

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).[[7]](#footnote-7)

Результатом процесса планирования является план. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.[[8]](#footnote-8)

По широте охвата:

1) корпоративное планирование (для всей компании в целом);

2) планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);

3) планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

1) производственное;

2) финансовое;

3) кадровое;

4) маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга):

1) планирование ассортимента;

2) планирование рекламы;

3) планирование продаж.

По временному периоду:

1) долгосрочное планирование - 5 лет и более;

2) среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;

3) краткосрочное планирование - до года.

По степени детализации планов:

1) стратегическое планирование;

2) оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

3) директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;

4) индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.[[9]](#footnote-9)

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.[[10]](#footnote-10)

Различают три основные формы организации планирования:

1) "сверху вниз";

2) "снизу вверх";

3) "цели вниз - планы вверх".

Планирование "сверху вниз" основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование "снизу вверх" основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование "цели вниз - планы вверх" соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

* 1. **Организация – как одна из функций менеджмента**

Для реализации планов кто-то должен выполнить каждую задачу, связанную с достижением целей организации. В связи с этим менеджмент должен найти эффективный способ комбинирования основных переменных задач и людей. Этому способствуют постановки целей и поддержка их политикой, стратегией, процедурами и правилами; важную роль играют также мотивация и контроль. Но организация это управленческая функция, которая тесно связана с систематической координацией множества организационных задач и, следовательно, формальных взаимоотношений выполняющих их людей.

Реализация планов требует организации, которая представляет следующий этап менеджмента. Под организацией понимается процесс: определение рациональных форм разделения труда; распределение работы среди работников, групп работников и подразделений; разработки структуры органов управления; регламентация функций, подфункций, работ, операций; установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц; подбора и расстановки кадров. Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения доставленных целей.[[11]](#footnote-11)

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, существует два основных аспекта организационного процесса: 1) деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям; 2) делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Чтобы понять, как эффективно осуществлять делегирование,- а эту проблему мы рассмотрим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязательно выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

В некоторых случаях пределы полномочий изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия - это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаются людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд. Итак, результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

Прежде чем определить штабные полномочия, кратко рассмотрим происхождение административного аппарата.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный аппарат,который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами.[[12]](#footnote-12)

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия - работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

*Структура организаций:*

1.Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

2.Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

3.Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.

4.Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию девизиональных структур. Основными типами такой структуры являются ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

5.Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.

6.Преимущетва бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7.Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур - это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8.В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9.Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, матричная фирма покупает и продает дочернии фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10.Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11.В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т. е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации, и ее сложности.

12.Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за, специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

13.Для того, чтобы использовать преимущества специализации, нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения совещаний.[[13]](#footnote-13)

Таким образом, функцией управления является функция организации, которая заключается в поддержании постоянных и временных взаимоотношений между всеми отделами фирмы, определении порядка и условий их функционирования. Организация как процесс является функцией по координации многих задач.

* 1. **Мотивация: значение, теория и компенсация**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадии.

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает “требовать” от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие- то шаги для ее устранения.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия- Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называет устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.[[14]](#footnote-14)

Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

а) Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека.

В основе поведения лежат потре6ности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в воде, в еде, в отдыхе и т.д.;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувстве «локтя» и поддержке;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Иерархия потребностей по Маслоу проиллюстрирована на рисунке 1.1



Рис.1.1- Иерархия потребностей по Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.[[15]](#footnote-15)

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

б) С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории МакКлелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

в) Теория мотивации Ф. Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Модель Герцберга отражена в таблице 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации  Условия работы  Заработок | Успех  Продвижение по службе  Признание и одобрение результатов работы |
| Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными  Степень непосредственного контроля за работой | Высокая степень ответственности  Возможности творческого и делового роста |

Таблица 1.2- Двухфакторная модель Герцберга

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.[[16]](#footnote-16)

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: Маслоу, рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения, т.е. после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что рабочий начнет обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

а) Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

1. руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
2. сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
3. сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
4. сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений, а руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

б) Согласно теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.п.[[17]](#footnote-17)

в) Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости.

В этой модели, показанной в приложении 1 фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Рассмотрим механизм мотивации. Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека , а также осознания им своей роли в процессе труда. Уровень усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование связи между затратами и вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы и т.д.), а также внешние вознаграждения. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости и вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости, именно оно является мерилом, насколько ценно вознаграждение. Эта оценка будет влиять на восприятие человека будущих ситуаций.

Важный вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа — физиологические, потребности уверенности в будущем и признании». В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами» труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Таким образом, нельзя отрицать, что заработная плата или компенсация сотрудникам (компенсация как-то, что работник получает от организации в обмен на свой труд) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации адекватной рабочей силы. Компенсация может оказывать двоякое воздействие на сотрудников - мотивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. Недовольные компенсацией работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

И так, чтобы заработная плата выполняла свою мотивирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, сложностью выполняемой работы, степенью ответственности.

Под системой оплаты труда понимают способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.

Существует две системы оплаты труда: тарифная и бестарифная.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т. е. учитывать качество труда, и является самой распространенной на российских предприятиях.

Наибольшее распространение на предприятиях различных форм собственности получили две формы оплаты труда:

1) сдельная — оплата за каждую единицу продукции или выполненный объем работ;

2) повременная — оплата за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

На каждом конкретном предприятии в зависимости от характера выпускаемой продукции, наличия тех или иных технологических процессов, уровня организации производства и труда применяется та или иная форма заработной платы. Например, сдельная оплата труда может быть неэффективной, если применять только сдельно-премиальный или сдельно-прогрессивный вариант, но если использовать аккордную систему, эффективность возрастает.

В условиях оплаты труда по тарифам и окладам достаточно сложно избавиться от уравниловки, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и всего коллектива. В качестве возможного варианта совершенствования организации и стимулирования труда рассмотрим бестарифную систему оплаты труда, которая нашла применение на многих предприятиях в условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования. По данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;

- коэффициента трудового участия (КТУ);

- фактически отработанного времени.

Квалификационный уровень работника предприятия устанавливается всем членам трудового коллектива и определяется как частное от деления фактической заработной платы работника за прошедший период на сложившийся на предприятии минимальный уровень заработной платы за тот же период.

Затем все работники предприятия распределяются по десяти квалификационным группам, исходя из квалификационного уровня работников и квалификационных требований к работникам различных профессий. Для каждой из групп устанавливается свой квалификационный уровень.

Система квалификационных уровней создает большие возможности для материального стимулирования более квалифицированного труда, чем система тарифных разрядов.[[18]](#footnote-18)

Квалификационный уровень работника может повышаться в течение всей его трудовой деятельности. Вопрос о включении специалистов или рабочего в соответствующую квалификационную группу решает совет трудового коллектива с учетом индивидуальных характеристик работника.

КТУ выставляется всем работникам предприятия, включая директора, и утверждается советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для расчета КТУ.

Такая система меняет пропорции распределения ФОТ при одном и том же уровне квалификации, разряде. Заработок одних рабочих может увеличиваться, а других — уменьшаться. В результате обеспечивается большая социальная справедливость в распределении заработка между работниками, чего нельзя достигнуть при тарифной системе.

Необходимо отметить, что в условиях рыночной экономики важный показатель работы — объем реализации продукции и услуг. Поэтому чем выше объем реализации, тем более эффективно работает предприятие и заработная плата может корректироваться в зависимости и от объема реализации. Это особенно эффективно для управленческого персонала и вспомогательных рабочих, поскольку эти две категории работников предприятия не так тесно связаны с объемом выпуска продукции.

На некоторых зарубежных предприятиях существует система, по которой заработная плата делится на три части. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение трудовых и должностных обязанностей, и все, чьи обязанности на предприятии аналогичны, получают одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни, что особенно важно в период прогрессирующих темпов инфляции. Эту часть зарплаты получают все сотрудники предприятия, но ее величина автоматически корректируется в зависимости от сложившихся конкретных условий.

Выплата третьей части конкретна для каждого работника и определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период работы. Плохой работник скоро увидит, как минимальна эта составляющая его зарплаты, а хороший поймет, что у него она, по крайней мере, столь же велика, сколь две первые составляющие вместе взятые. Однако третья составляющая не является фиксированной величиной, она может повышаться и понижаться.

Действующие системы оплаты по труду обладают рядом недостатков. Главный недостаток состоит в том, что заработная плата плохо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Результаты труда коллективно, а оплата - индивидуальна. Чтобы преодолеть его, надо сделать одно из двух: либо индивидуализировать результаты, либо коллективизировать систему оплаты.

Первый путь исключен, так как в принципе невозможно отделить результаты от их коллективной природы. Как, например, предприятия, которые старались раздробить коллективный интерес на множество частных, потеряли устойчивость и сейчас налаживают те или иные формы объединения. Среди хозяйственников укрепляется понимание, что, перспектива связана с коллективными системами поощрения труда.

Применительно к системе оплаты труда можно выделить такие недостатки: рост оплаты труда не связан с ростом эффективности; действующая система не ориентирована на сотрудничество; система оплаты не является достаточно гибкой.

Говоря о том, что действующие системы не ориентируют на коллективное сотрудничество, подразумевается известная разобщенность работников и, прежде всего - управляемых и управленцев.

Каким же образом организовать процесс стимулирования роста производительности труда и качества? Какую методику использовать? Для современной экономики в большей степени подходят системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов. Сущность гибкой системы оплаты труда "Участие в прибылях" в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируются премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Во многих случаях система предусматривает выплату всей или части в виде акций. В системе "Участие в прибылях" премии выплачиваются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятия. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, верность фирме и т. п. Но эта система обладает рядом недостатков:

1) размер получаемой компанией прибыли, следовательно, величина премий зависит от множества внешних факторов, которые, часто не зависят напрямую от работников компании;

2) для работников крупных компаний часто трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

При использовании этой системы необходимо помнить, что увеличение прибыли может зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Система подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, т.к. на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю, факторов.

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей, как производительность, качество, экономия материалов, надежность работы. В результате работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников и сокращение текучести кадров, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышения производительности, качества, сокращение издержек. Необходимо отметить, различную значимость мотивационных факторов персонала в зависимости от половозрастного признака и статуса в организации. Так мужчины, как правило «живут» работой, а интересы и увлечения большинства работающих женщин лежат вне сферы профессиональной деятельности и связаны преимущественно с потребностью в общении, что не способствует их высокой эффективности на рабочем месте. Наиболее актуальными потребностями большинства женщин являются материальные и социальные потребности, которые вынуждают их к работе.

Для молодых людей важна возможность карьерного роста, престиж работы, с возрастом же стимулирующее значение данных мотивационных факторов снижается. Для руководства организаций более важны такие факторы как корпоративная культура, соблюдение Трудового Кодекса, налоговая легальность, для рабочего размер заработной платы, наличие премий, бонусы.

Таким образом, при разработке системы мотивации на предприятии необходимо учесть всё разнообразие мотивирующих факторов, только тогда система мотивации персонала будет эффективной и способствующей достижению целей организации.

* 1. **Сущность функции, формы и виды контроля**

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Как же руководству организации удаётся, в конце концов определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Всё это достигается с помощью контроля. Контроль, попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.[[19]](#footnote-19)

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. – в общем, всё то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. В, следствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работника в определённых рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.[[20]](#footnote-20) Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют её направление деятельности, распределяя её усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Руководство предприятия, разрабатывая эффективную систему внутреннего контроля, учитывает самые различные обстоятельства, в том числе те обстоятельства, которые входят в задачу аудитора по оценке системы внутреннего контроля предприятия. Управленческий учет требует различной информации о всех сторонах планирования и ведения бизнеса. Бухгалтерский учет, о котором аудитор представляет заключение руководству предприятия, ограничен правовыми рамками законов и положений, содержащих требования о целях, системе, методах, сроках и формах бухгалтерской отчетности предприятия.

*Функции контроля.* Контроль - одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения. Важной функцией внутреннего контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

*Формы контроля.* Фирмы широко используют две формы контроля - финансовый и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности управленческого контроля, т.е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.[[21]](#footnote-21)

Таким образом, место и значение контроля определяются тем, что он является способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения его решения. Контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

Существует 3 вида контроля – предварительный, текущий, заключительный.

*Предварительный контроль.* Некоторые наиболее важные виды контроля могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определённых правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично если писать чёткие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчинённых, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, всё это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трёх ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Человеческие ресурсы. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счёт тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путём выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию управления. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он даёт уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.[[22]](#footnote-22)

*Текущий контроль.* Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчинённые сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчинённых, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьёзные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Организационные системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на систему термостат-обогреватель (при понижении температуры в помещении от термостата к обогревателю поступает сигнал и обогреватель нагревается до тех пор, пока не поступит второй сигнал – о том, что достигнута нужная температура). Но есть одно очень важное отличие. Система термостат-обогреватель – это замкнутая система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения, как в её цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия, очень много переменных величин.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами. Внешние факторы – это всё то, что воздействует на организацию из окружающей её среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.[[23]](#footnote-23)

*Заключительный контроль.* При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определённого заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль даёт руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определённого уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

*Процесс контроля.* В процедуре контроля есть три чётко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

*Установление стандартов.* Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты – это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддаётся измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?»

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объём продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Так, например, низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворённости работой, а общее плохое состояние экономики. Менеджеру нужно быть всё время на стороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно – это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки в этой сфере оказались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчётов и завершённых проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности НИОКР и полезности их проведения для организации в целом.[[24]](#footnote-24)

*Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.* Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает и ещё одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой второй стадии процедуры контроля даётся оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации, и её оценке.[[25]](#footnote-25)

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут принять очень грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности (из-за высокой стоимости измерений), менеджер должен избегать искушения измерить всё и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что её стоимость превзойдёт возможные доходы от её применения.

Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация - это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

*Принятие необходимых корректирующих действий.* Третий этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности фирмы - пересмотре планов, перераспределении заданий, модификации целей, совершенствовании технологии и процесса управления. Система контроля, которая не позволяет устранить серьёзные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединённых усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в фирме идут неплохо, в соответствии с планом, а поставленные цели в основном достигаются, то лучшая корректировка - отсутствие корректировки. Дело в том, что, за исключением особых случаев, те или иные отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и не так уж значительно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с отклонениями обходится недешево, и ее по возможности стараются избежать, сразу же определив допустимую степень отклонения от нормы, которая не должна вызывать тревоги. В этом случае система корректировки будет включена только с появлением реальной опасности.

Но не все, даже существенные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут стать нереальными, потому, что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.[[26]](#footnote-26)

*Требования, предъявляемые к контролю.* Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований:

1) Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали;

2) Контроль должен быть экономичным, то есть расходы на его проведение не должны превышать прибыли полученной в результате контроля. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её преимуществ и доходов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективней он является;

3) Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным. Главным в контроле является вопрос, что, а не как контролировать. Он должен быть операционным;

4) Контроль следует сосредоточить на результатах. Контролировать можно лишь измеряемые явления;

5) Система контроля должна быть простой. Избыточная сложность создает беспорядок;

6) Контроль должен быть непрерывным во времени.

В соответствии с указанными требованиями получила развитие система контроля, которая имеет название «Контроллинг».

*Контроллинг.* Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких новаций относится практика внедрения контроллинга. В настоящее время система контроля всё чаще дополняется системой контроллинга, обеспечивающее более эффективное управление фирмой в целях долговременного существования её на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных результатов деятельности предприятия.[[27]](#footnote-27)

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учёта, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы. [[28]](#footnote-28)

Контроллинг в теории и практике выступает как сложное, многогранное понятие. Некоторые до сих пор считают, что контроль и контроллинг просто созвучные слова, не связанные друг с другом. Под контроллингом понимают концепцию эффективного управления фирмой в целях обеспечения её стабильного существования на рынке.[[29]](#footnote-29)

Служба контроллинга анализирует отчётность предприятия, определяет направления перспективного развития фирмы и благодаря этому оказывает серьёзную помощь в принятии управленческих решений. Различные методы оперативного и стратегического крнтроллинга оказываются весьма эффективными в управлении предприятием в рамках согласования целей, при обеспечении сохранения финансовой прочности фирмы.

Задача контроллинга состоит в том, чтобы обеспечивать правильность применения методики, способствующей достижению предприятием намеченной прибыли. В систему контроллинга входит:

1)формирование системы планирования, в частности помощь в определении плановой программы развития предприятия и его целей; руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета; объединение частных целей и отдельных планов в едином целостном плане предприятия;

2)участие в составлении отчётности, особенно за счёт внедрения системы информационного её обеспечения;

3)удовлетворение потребностей руководства предприятия в информации и необходимой отчётности; своевременное предоставление систематической информации об отклонениях фактических показателей от плановых, прежде всего по расходам, накоплениям, состоянию финансовых средств и инвестиций;

4)анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;

5)составление необходимых отчётов для руководства компании;

6)оценка расчётов эффективности новых проектов.

В настоящее время контроллинг, как система экономического управления деятельностью фирмы, широко применяется в хозяйственно-развитых странах. Нет практически ни одной крупной или средней компании, где его использование в той или иной мере не служило бы залогом успеха на рынке. Всё чаще он практикуется и в мелких фирмах. Это обусловлено тем, что контроллинг выступает в качестве эффективного инструмента, предоставляющего реальные шансы выстоять в конкурентной борьбе.

Чтобы в полной мере использовать потенциал контроллинга на российских предприятиях, необходимо перестроить планирование, учёт и анализ хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями. Особую роль играет внедрение стратегического планирования, на основе которого контроллинг превращается в средство будущего процветания фирмы. Именно поэтому и в российской практике контроллинг постепенно находит всё более широкое применение. Данный процесс всё активнее расширяется по мере развития и совершенствования производства, повышения на более качественный уровень системы управления предприятия, внедрение самых эффективных нововведений менеджмента.

Уже накопленный в нашем отечестве опыт убедительно свидетельствует, что правильно построенная система контроля способствует оптимизации прибыли, сохранению рабочих мест, обеспечивает существование предприятия в самых сложных условиях. Наращивание прибыли, в свою очередь, позволяет найти средства для инноваций, активизировать творческую работу персонала, стимулирует повышение производительности труда, развитие системного мышления сотрудников, ведёт к высокой продуктивности трудовой деятельности. Внедрение эффективного контроля – это гарантия повышения конкурентоспособности наших предприятий и уровня жизни в стране.

**2. Практическая глава. Анализ функций менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль на примере фирмы ООО «Триада»**

**2.1 Общие сведения о фирме**

Исследуемым местом прохождения практики, является фирма ООО «Триада». Фирма находится в городе Соликамске по адресу: ул. 20 лет Победы 173В офис 413.

ООО «Триада» является кредитно брокерским агентством, сотрудничающая с ведущими банками Пермской области, позволяющая потенциальным заёмщикам – физическим лицам единовременно обращаться через офис обслуживания к кредитным ресурсам десятков банков работающих на рынках потребительского кредитования, авто кредитования, кредитных карт и ипотечного кредитования. Так же это компания представляет свои услуги на рынке финансового консультирования физических лиц. Свою историю компания ведёт с 2005 года и была создана группой частных лиц, имеющих большой опыт в финансовых рекламных сферах. ООО «Триада» - российская компания создана, существует и развивается за счёт собственных средств. Одним из основных направлений деятельности ООО «Триада» является информационно-консультационные услуги для физических лиц на рынке кредитных продуктов. Клиентами компании стали многие жители Пермского края. Компания ведёт свою деятельность на рынке банковских услуг Пермской области, и как кредитный брокер, и как субъект оценочной деятельности.

В состав компании входит штат профессиональных кредитных брокеров и квалифицированных оценщиков с опытом работы на рынке оценки до 15 лет.

Целью деятельности компании является предоставление качественных финансовых услуг на высоком профессиональном уровне.

Компания обеспечена квалифицированными специалистами, которые профессионально анализируют положительные и отрицательные стороны кредитных продуктов, предлагаемых банками, в результате чего, клиент получает оптимальное кредитное предложение. В состав штата сотрудников входят: директор, бухгалтер, охрана, 2 кредитных специалиста, уборщица, планово-экономический отдел (2 человека) (Рисунок 2.1).

Директор

Охрана

Бухгалтер

Кредитный специалист

Уборщица

Планово-экономический отдел

Рис. 2.1. Схема штата сотрудников

Компания основывает свою деятельность на индивидуальном подходе, что подразумевает подготовку анализа кредитных продуктов для клиента в зависимости от целей получения денежных средств, уровня и источника дохода заёмщика, наличия в его собственности имущества, других факторов.

Пользуясь услугами кредитного брокера, клиент будет всё знать о процентах и условиях, на которых предоставляется кредит. Рынок кредитного брокериджа в России еще только формируется. В то время как Европе не менее 80%, а в США до 90% всех кредитов выдается через кредитных брокеров. Тем не менее, появление **кредитных брокеров** в нашей стране служит подтверждением тому, что посреднические услуги при получении заемных средств будут востребованы и с ростом числа, и с увеличением разнообразия кредитных пакетов банков. При обращении к кредитному специалисту для клиента будут оказаны следующие услуги:

1) анализ документов;

2) оценка платежеспособности заёмщика;

3) подбор оптимальной кредитной программы в соответствии с запросами заемщика;

4) подробный расчет всех сопутствующих расходов;

5) сравнительный анализ схем погашения кредита;

6) разъяснение особенностей кредитования в банках;

7) рекомендации по повышению статуса заёмщика;

8) формирование полного пакета документов для подачи в банк;

9) предварительное согласование о возможности кредитования заёмщика;

10) подача заявки в банк;

11) сопровождение рассмотрения документов заемщика в банке;

12) уменьшение срока рассмотрения заявки;

13) снижение риска отказа на получение кредита.

**2.2 Анализ функций планирования в ООО «Триада»**

*Краткая характеристика планово-экономического отдела ООО «Триада».* Работа в отделе строится на разграничении функций его работников, персональной ответственности каждого работника за надлежащее и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.

Основными задачами планово-экономического отдела являются:

1. проведение работ по экономическому планированию ООО «Триада»;
2. проведение работ по учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности;
3. подготовка установленной статистической отчетности;
4. методическое обеспечение соответствующих вопросов;
5. участие в рассмотрении разрабатываемых планов, рабочих программ

В соответствии с поставленными задачами отдел осуществляет следующие функции:

1. подготавливает исходные данные для составления проектов перспективных, годовых и оперативных планов;
2. составляет тарификационные списки, штатные расписания, сметы доходов и расходов;
3. выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам необходимым для проведения работ (услуг), исследований и разработок.
4. разрабатывает мероприятия по обеспечению режима экономии, выявлению резервов, повышению эффективности работ;
5. определяет экономическую эффективность проводимых работ, исследований, разработок;
6. принимает необходимые меры по использованию современных технических средств при выполнении расчетов и вычислительных работ;
7. выполняет необходимую работу, связанную с нерегламентными расчетами и контролем за их исполнением;
8. вносит изменения в справочную и нормативную информацию;
9. осуществляет сбор, накопление научно-технической информации и других необходимых материалов для плановой работы или выполнения отдельных заданий;
10. изучает специальную литературу, касающуюся выполняемой работы;
11. составляет различные экономические обоснования, справки, периодическую статистическую отчетность;
12. принимает участие в рассмотрении разрабатываемых планов, рабочих программ, вопросов организации выполнения работ;
13. методическое обеспечение соответствующих вопросов.

*Особенности процесса планирования на предприятии.* В условиях относительно стабильной внешней среды в ООО «Триада» используется стандартная система прогнозов и планов предприятия. Годовой план фирмы составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности.

Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

1) производственная программа;

2) техническое развитие и организация производства;

3) повышение экономической эффективности производства;

4) нормы и нормативы;

5) капитальные вложения и капитальное строительство;

6) материально-техническое обеспечение;

7) труд и кадры;

8) себестоимость, прибыль и рентабельность производства;

9) фонды экономического стимулирования;

10) финансовый план;

11) план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;

12) социальное развитие коллектива.

Прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе прогнозов и планов фирмы. По существу между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Можно сказать, что прогноз - недостаточно определенный план, а план - это уточненный прогноз. Наиболее существенным отличием плана от прогноза является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению этих решений.

Схема процесса годового планирования в ООО «Триада» может иметь следующий вид, который представлен в приложении Б. Из таблицы процесса годового планирования в фирме, рассматриваются задачи, которые фирма ставит перед собой и сроки их реализации.

В разработке планов принимает участие весь руководящий состав ООО «Триада». Особое внимание обращает на себя тот факт, что в ООО «Триада» отсутствует долгосрочное планирование, являющееся непременным условием стратегического планирования, необходимого для выживания в условиях рынка. Краткосрочные планы составляются период в 1 – 2 года, не более. Это говорит о серьезных просчетах в деятельности руководства.

*SWOT-анализ предприятия.* Для анализа среды применяется метод СВОТ (SWOT) - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) -является широко признанным подходом, который позволяет провести общее изучение внешней и внутренней среды. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а затем выявление цепочек связи между ними. Также SWOT - анализ заключается в применении усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности, развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.[[30]](#footnote-30)

Сильные стороны - это то, что предприятие делает хорошо, или позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей.

Для оценки значимости различных факторов на конкурентные преимущества предприятия ООО «Триада» будем использовать SWOT - анализ. Внутренние и внешние возможности и угрозы для ООО «Триада» представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Внутренние и внешние возможности и угрозы для ООО «Триада»

|  |  |
| --- | --- |
| *Внутренние возможности*  - расширение предоставляемых услуг | *Внешние возможности*  - выход на новые рынки или сегменты рынка  - вертикальная интеграция |
| *Внутренние угрозы*  - растущее внутрифирменное конкурентное давление | *Внешние угрозы*  - возможность появления новых конкурентов  - возрастающее давление на цены у потребителей |

Сильные и слабые стороны предприятия представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2- Сильные и слабые стороны ООО «Триада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SWOT-факторы | Значимость | Оценка | Степень влияния |
| *Сильные стороны* | | | |
| 1.Наличие налаженных связей с потребителями услуг | 0,05 | 5 | 0,5 |
| 2.Высокая квалификация персонала | 0,05 | 5 | 0,6 |
| 3.Гибкость к потребностям потребителей | 0,1 | 4 | 0,35 |
| 4.Сотрудничество с другими предприятиями | 0,1 | 3 | 0,2 |
| 5.Хорошие связи с общественностью | 0,05 | 4 | 0,4 |
| 6.Высокое качество услуг | 0,1 | 5 | 0,5 |
| 7.Широкий ассортимент услуг | 0,1 | 5 | 0,4 |
| 8.Сплочённый коллектив | 0,1 | 4 | 0,5 |
| 9. Качественное оборудование | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 10.Быстрая обработка заказов | 0,1 | 5 | 0,6 |
| 11.Система рационального использования рабочего времени | 0,1 | 3 | 0,55 |
| 12.Конкурентоспособные цены | 0,1 | 4 | 0,8 |
| Суммарная оценка | 1 | - | 5,6 |
| *Слабые стороны* | | | |
| 1.Конкурентное давление | 0,2 | 5 | 0,4 |
| 2.Неготовность к непредвиденным факторам | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 3.Слабая дистрибуция, продвижение услуг, реклама | 0,05 | 3 | 0,45 |
| 4.Отсутсвие стратегии | 0,1 | 2 | 0,5 |
| 5.Низкая мотивация сотрудников | 0,15 | 2 | 0,6 |
| 6.Низкий процент обновления кадров | 0,05 | 3 | 0,4 |
| 7.Нет послепродажного обслуживания | 0,05 | 3 | 0,25 |
| 8.Слабый имидж услуг | 0,1 | 4 | 0,15 |
| 9.Высокая доля косвенных затрат в себестоимости | 0,2 | 4 | 0,45 |
| Суммарная оценка | 1 | - | 3,6 |

Из таблицы видим, что суммарная оценка сильных сторон предприятия больше, чем слабых 5,6>3,6. Суммарная оценка 3,6 свидетельствует о достаточно сильном влиянии недостатков на конкурентные преимущества предприятия. Но всё же, стоит слабые стороны как-то устранять. Всё время должна проводиться антикризисная политика предприятия для эффективной и прибыльной работы.

Проведя этот анализ можно сделать выводы, что ООО «Триада» необходимо расширить номенклатуру предлагаемых услуг, но обязательно нужно учитывать то, что может произойти снижение конкурентоспособности предприятия, изменение потребностей потребителей или форс-мажорные обстоятельства. Необходимо повышение профессиональных качеств персонала, создание эффективной системы внутрифирменного планирования для системы рационального использования времени и стратегий предприятия. Обязательно нужно создать маркетинговый отдел для высокой дистрибуции, продвижение услуг, рекламы, изучения потребностей потребителей в данной сфере, да и вообще, хорошей связью с общественностью. Но в этом случае стоит учитывать то, что персонал этого отдела будет профессиональным и квалифицированным.

Для оценки влияния возможностей на ООО «Триада» используем метод позиционирования с помощью матрицы возможностей (таблица 2.3).

Таблица 2.3- Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Сильное влияние | Умеренное влияние | Слабое влияние |
| Высокая | Поле «ВС»  Создание эффективной системы внутрифирменного планирования | Поле «ВУ»  Создание маркетингового отдела | Поле «ВСЛ» |
| Средняя | Поле «СС»  Расширение номенклатуры продукции | Поле «СУ»  Повышение профессиональных качеств персонала | Поле «ССЛ» |
| Низкая | Поле «НС» | Поле «НУ»  Внедрение новой технологии | Поле «НСЛ» |

Данные матрицы возможностей указывают на то, что сильное влияние на результаты деятельности ООО «Триада» окажет создание эффективной системы внутрифирменного планирования.

Для оценки угроз на ООО «Триада» используем метод позиционирования с помощью матрицы угроз (таблица 2.4).

Таблица 2.4- Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность  использования  прогнозов | Угроза  разрушения | Критическое  состояние | Тяжёлое  состояние | Лёгкие  ушибы |
| Высокая | Поле «ВУ»  Углубление экономического кризиса в стране | Поле «ВЛ»  Снижение конкурентоспособности предприятия в результате появления новых конкурентов | Поле «ВТ»  Неквалифициро-  ванный  персонал | Поле «ВЛ» |
| Средняя | Поле «СУ»  Изменение потребностей потребителей | Поле «СК» | Поле «СТ» | Поле «СЛ» |
| Низкая | Поле «НУ»  Форс-мажорные обстоятельства | Поле «НК» | Поле «НТ» | Поле «НЛ»  Изменение политики правительства |

Те угрозы, которые попадают на поля ВУ, ВСУ и НУ (в период углубления экономического кризиса в стране, изменение потребностей потребителей и форс-мажорные обстоятельства), представляют очень большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения.

*Предложения по совершенствованию вопроса планирования на ООО «Триада».* Планирование на ООО «Триада» организованно системно и эффективно, но в период всемирного кризиса следует изменить некоторые направления и пункты планирования на предприятии.

Кризис уже оставил свой след на экономике предприятия. Стало меньше заказов на услуги, много предприятий отказалось сотрудничать с ООО «Триада». В связи с этим, следует провести антикризисную политику:

1) следует расширить номенклатуру услуг (маркетологи должны выяснить, в чём нуждаются сейчас потребители). Для этого нужно открыть маркетинговый отдел с квалифицированным менеджером, который будет изучать рынки сбыта;

2) должны проводиться агит-акции, информирование потребителей о новых услугах;

3) ООО «Триада» должно переключиться на население и предоставлять не только крупные услуги, но и мелкие;

4) более гибко приспособиться к нынешней экономике и работать в этих условиях, не изменяя качества своих услуг, чтобы и дальше оставаться на высоком уровне у потребителей;

5) проводить акции по своим услугам (скидки, специальные предложения);

6) сотрудники должны будут разработать свой анти-кризисный проект по своему виду деятельности;

Что касается управления производственно-хозяйственной и сбытовой деятельностью предприятия, то лучше всего это осуществлять с помощью общеизвестных методов планирования и управления производственными и экономическими системами. Переход к интегрированным логистическим системам требует не только расширения методологической базы управления материальными потоками, но и модификации метода планирования и управления.

К основным методам, применяемым для решения научных и практических задач в области логистики следует отнести методы системного анализа, методы теории исследования операций, кибернетический подход и прогностику. Применение этих методов позволит прогнозировать движение материальных, финансовых и информационных потоков, создать интегрированные системы их управления и планирования. В рамках логистической деятельности решаются четыре основные задачи. Специфика каждой из задач требует использования совершенно определенных методов.

При управлении материальными, финансовыми и информационными потоками должно учитываться большое количество факторов, многие из которых носят случайный характер. В этом случае очень удобно использовать имитационное моделирование, тем более что компьютеризация охватывает на сегодняшний день практически все отрасли производства и процессы управления.

Развитие автоматизации производства дает возможность достичь высокой степени интеграции всех производственных подразделений. Это уже не позволяет разрабатывать, автоматизировать и вводить в действие по отдельности этапы производственно-сбытового процесса. В сложившейся ситуации необходимы методы, которые, с одной стороны, позволят объединить все составляющие процесса в единое целое, а с другой - учесть постоянные изменения, т.е. неопределенность любой снабженческо-производственно-сбытовой системы.

На рисунке 2.1 представлены основные задачи, решаемые в рамках логистической деятельности ООО «Триада»

Оптимизация запасов на каждом уровне

Оптимизация времени

Организация общих затрат при организации и движении материальных и информационных потоков

Формирование оптимальной производственной программы

Оптимизация запасов сырьевых ресурсов

Задача управления запасами с фиксированным размеромзаказа

Задача управления запасами с фиксированным интервалом между заказами

Оптимизация запасов ГП

Задача управления запасами в линейной и динамической постановке

Задачи логистической деятельности ООО «Триада»

.

Рис. 2.1- Основные задачи, решаемые в рамках логистической деятельности ООО «Триада»

Управление любым организационным процессом проходит последовательные стадии от планирования, исполнения и анализа исполнения бизнес процесса, корректировки ранее принятых решений или действий. Эта схема является традиционной схемой управления для многих производств и технологических процессов. И нужно её применить на ООО «Триада».

Чтобы эффективно и качественно продолжать свою деятельность, ООО «Триада» следует усовершенствовать производственную структуру.

Рационально и целесообразно внедрить новый ассортимент услуг, выйти на конкурентный рынок по новым услугам, провести анти-кризисную политику, улучшить структуру предприятия, увеличить объём предоставляемых услуг, открыть маркетинговый отдел, мотивировать работников премиями для эффективной, качественной и своевременной работы. А главное, планировать свою деятельность так, чтобы можно было, гибко приспособится к мировому кризису. Не экспериментировать над новыми услугами, а выбрать такие, какие более подходят к деятельности предприятия.

**2.3 Организационная структура управления ООО «Триада»**

*Особенности функции организации.* Поскольку функция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача заключается в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность каждого из них, процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера кредитной фирмы, его целей, технологии и персонала.

Директор ООО «Триада» осуществляет оперативное руководство и наделяется в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. В решениях оперативных вопросов функционирования фирмы директор действует на основе единоначалия.

Бухгалтер ООО «Триада» обеспечивает обработку документов, рациональное ведение бухгалтерских записей в учетных регистрах. На их основе составляет отчетность. Своевременное получение учетной информации о производственно-хозяйственной деятельности предприятия позволяет оперативно воздействовать на ход производства, применять соответствующие меры для повышения экономических показателей работы фирмы (производительность труда, прибыли).

Анализируя функции директора, бухгалтера ООО «Триада», можно сделать вывод, что функциональное разделение труда соответствует должностным обязанностям указанных исполнителей.

На данном предприятии реализуются следующие функции управления персоналом: подбор и расстановка кадров, составление плана потребности в персонале, оформление приема, перевода, увольнения работников, осуществление контроля за правильным использованием персонала, ведение учета личных дел, оформление документации для награждения, рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Такие функции, как профессиональное обучении, профессионально-квалификационное продвижение, изучение причин текучести кадров, анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д. в фирме тоже присутствуют, что несомненно влияет на экономическую эффективность его работы. У каждого работника работающего в фирме, существуют свои должностные обязанности и функции выполнения работы (Приложение Г).

Таким образом, организационная структура ООО «Триада» в принципе соответствует ее целям и задачам, что говорит об эффективности работы управления фирмой в плане организации.

На структуру управления ООО «Триада» влияет значительное количество факторов, к важнейшим из которых относится: масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов. Правильно построенная структура управления создает предпосылки высокой оперативности управления согласованной работы всех структурных его подразделений.

Анализируя организационную структуру производства и управления ООО «Триада», следует отметить, что она представляет собой традиционно сложившуюся систему, не рациональную и не адаптированную к изменяющимся новым рыночным условиям и объема производства.

Планово-экономический отдел разрабатывает финансовые планы, которые представляют собой прогнозы объема производства и реализации услуг, развития научно-технического прогресса, внедрения новых управленческих решений и финансовых ресурсов, их обеспечения. Главные показатели в процессе финансового планирования: прибыль, капитальные вложения. Принимает наиболее целесообразные решения в процессе инвестирования, определяет оптимальные темпы роста реализации, структуру привлекаемых средств, методы их мобилизации; способы инвестирования. Координирует финансовую деятельность со всеми службами.

Аналитическая работа планово-экономического отдела ООО «Триада» направлена на выявление и мобилизацию резервов, экономию затрат и повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов. Отдел проводит систематический контроль за поступающей выручкой, уровнем затрат и прибылью, что является залогом устойчивых финансового положения, нормального кругооборота ресурсов фирмы. Сопоставляет фактические остатки товароматериальных ценностей расчетными значениями норм и нормативов в разрезе отдельных нормируемых статей, обеспечивает управление запасами и ликвидность оборотных активов.

Большое значение на ООО «Триада» уделяется контрольно-аналитической работе, так как ее эффективность во многом определяет результат финансовой деятельности. Планово-экономический отдел ООО «Триада» осуществляет постоянный контроль за выполнением показателей финансового, кассового и кредитного планов, планов по прибыли и рентабельности, следят за использованием по назначению собственного и заемного капитала, за целевым использованием банковского кредита.

В результате тесных контактов с бухгалтером, планово-экономическому отделу представляются планы производства, списки кредиторов и дебиторов, документы по выплате заработной платы работникам.

Анализ существующей организационной структуры управления ООО «Триада» показал, что она имеет ряд недостатков, таких как:

1. двойственность подчинения и возможность получения для подчиненных противоположных указаний;
2. высокая степень централизации управления;
3. низкая эффективность работы аппарата управления;
4. неспособность адаптироваться к быстрым изменениям внешней и внутренней среды;
5. трудность в прохождении информации между отделами, службами.

В существующей системе управления имеет место дублирование функций и неравномерная нагрузка по исполнению управленческих и организационных обязанностей и ответственности ведущими специалистами.

Отсутствие маркетинговой службы является одним из главных недостатков организационной структуры управления, т.к. руководство в условиях рынка не может успешно решить вопросы обеспеченности сбытом. Из выше изложенного можно сделать вывод, что проблема оптимизации и совершенствования организационной структуры производства ООО «Триада» является актуальной и требует немедленного разрешения.

*Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления*

Одним из важнейших факторов успешного функционирования ООО «Триада» в рыночных условиях, является четко отлаженная, свободно адаптирующая к различным изменениям организационная структура управления.

В рыночных условиях функционирования ООО «Триада» структура управления должна:

1. обеспечить выполнение всех объективно необходимых функций управления;
2. отвечать нормам управляемости и требованиям рациональных информационных связей;
3. иметь минимальное, но достаточное количество ступеней управления;
4. усиливать все функции аппарата управления;
5. гарантировать высокую адаптивность, надежность, оперативность, качество, экономичность и эффективность управления.

В настоящее время существуют различные виды организационных структур управления, однако, до сих пор не существует такой рациональной структуры, которая бы одинаково подходила для всех типов организаций. Рациональная организационная структура предприятия не должна допускать дублирования одних и тех же функций на различных уровнях принятия того или иного решения.

Между всеми структурными элементами системы управления должны быть четко разграничены полномочия и сферы ответственности. Однако эти разграничения не должны основывать инициативу звеньев управления. Основными критериями рациональной структуры управления выступают:

1. взаимодействие звеньев управления;
2. концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах, но при условии частичной их самостоятельности, т.е. реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
3. наименьшее число источников «приема» и «выхода» команд у каждого звена управления;
4. способность структуры управления адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятия.

Цель любой организационной структуры заключается в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей. Поскольку с течением времени, цели предприятия меняются, то необходимо проводить соответствующие изменения и в организационной структуре управления ООО «Триада»:

1. подразделения должны быть ориентированы на главенствующую систему (например, на рынок, вышестоящую организацию);
2. базовыми блоками должны быть группы специалистов и команды единоначальников;
3. надо стремиться к минимальному числу уровней управления;
4. каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы.

Для устранения недостатков в структуре управления ООО «Триада» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию. По нашему мнению при совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

1. принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
2. принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;
3. принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;
4. принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;
5. принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Помимо указанных принципов при совершенствовании структуры управления необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Для повышения эффективности функционирования организационной структуры управления ООО «Триада» предлагается провести следующие мероприятия:

1. Создать маркетинговую службу.

2. Создать информационно-аналитический отдел.

Основные преимущества информационно-аналитического отдела будут заключаться в следующем:

* высокой скорости и точности обработки информации;
* быстрым поиском необходимой информации;
* свободный доступ к информации прямо из отделов, служб;
* сокращением потери рабочего времени;
* сокращением рабочих мест, что сократит затраты на оплату труда.

3. Ввести социологическую службу.

Эффективное функционирование любого предприятия, в частности его организационная структура, зависит от состояния и развития трудовых ресурсов. Эффективность деятельности работников зависит от состояния социально-психологического климата в коллективе. Учитывая важность социального развития коллектива в современных условиях, предлагается на фирме ввести службу психолога, в функции которого будут входить все вопросы, связанные с подбором кадров, разрешением возникающих конфликтов совместно с руководителями подразделений; консультирование руководителей предприятия по социально-психологическим проблемам управления производством.

4. Создать на фирме адаптационную систему, которая способствовала бы повышению эффективности работы аппарата управления при постоянно меняющихся внутренних и внешних условиях функционирования предприятия.

Совершенствование организационной структуры управления персоналом предприятия лишь по отдельным ее элементам не приведет к достижению желаемого результата, т.е. способность структуры адаптироваться к различного рода изменениям и способствовать повышению эффективности производства. Для того, чтобы структура управления персоналом предприятия могла свободно адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования организации, необходимо ее комплексное совершенствование.

Для этого предполагается внедрить адаптационную систему повышения эффективности управления предприятием.

Суть адаптационной системы заключается в повышении эффективности функционирования ООО «Триада», через приспособления структуры управления к новым рыночным условиям. Данная система будет охватывать все уровни фирмы.

Основной целью системы является выработка способностей адаптации организационной структуры управления к постоянно меняющимся условиям функционирования предприятия.

**2.4 Исследование особенностей мотивации профессиональной деятельности персонала ООО «Триада»**

Нами проведено исследование особенностей мотивации профессиональной деятельности персонала ООО «Триада».

В исследовании приняло участие 8 человек. Психодиагностическое обследование проходило в индивидуальном порядке.

В ходе исследования нами были получены следующие данные:

Как видно по данным рис. 2.2, распределение участников по степени выраженности мотивации достижения успеха в целом равномерно:



Рис. 2.7- Мотивация достижения успеха участников исследования по результатам методики М. Эггерта

У 28% участников исследования диагностирован низкий уровень мотивации достижения успеха. Им свойственно стремление к избеганию неудач. У 36% участников исследования диагностирован высокий уровень мотивации достижения успеха. Этим испытуемым свойственен более оптимистичный взгляд, они стремятся брать больше заданий, не боятся сложных производственных заданий.

У 36% участников диагностирован средний уровень мотивации достижения. У этих испытуемых не выражена чётко преимущественная ориентация на успех либо неудачу. У работников больше выражена мотивация избегания неудачи. Таким образом, в качестве главных стимулов для них выступает боязнь несчастного случая, наказания, порицания в случае невыполнения плана и тому подобное. Активное стремление к успеху было отмечено лишь у 2-х сотрудников, принявших участие в исследовании.

В структуре мотивации работников ООО «Триада» преобладают внешние мотивы. Чаще указывались мотивы, связанные с заработной платой и условиями труда. Так же высока доля мотивов потребностного блока: «всё равно работа нужна» (мотив-потребность), «необходимо содержать семью» (мотив-долженствование), «это моя обязанность» (мотивационная установка). При этом мотивы долженствования преобладают. Как показал анализ анкет испытуемых, высокая доля мотивов потребностного блока может свидетельствовать об удовлетворении участниками исследования модели «полноценной жизни» (человек должен и может иметь в жизни определенные вещи, без этого его жизнь не полная, не такая, как у других).

Мотивы целевого блока выражены в несколько меньшей степени. Были получены следующие ответы: «тяжелая работа меня не пугает, потому что награда того стоит» (процесс удовлетворения потребностей), «хочу иметь возможность для солидных покупок (машины, к.-л. бытовой техники)», «мужчина должен работать и содержать семью» (потребностная цель).

Мотивы блока внутреннего фильтра выражены у испытуемых меньше всего. Среди них участниками исследования назывались следующие: «терпение и труд всё перетрут» (декларируемый нравственный контроль), «работа позволяет сохранять физическую форму» (предпочтение по внешним признакам), «нравиться, когда занят нужным делом» (предпочтение по внутренним признакам), «нравиться ощущение от хорошо выполненной работы» (оценка эмоциональных состояний), «я вполне на это способен» (оценка своих возможностей); «друзья помогут в трудную минуту», «смогу обеспечить семью необходимым» (прогнозирование последствий).

Экспериментальное исследование позволило выявить положение о том, что мотивация деятельности работников ООО «Триада» имеет различия, проявляющиеся как в уровне мотивации достижения успеха, так и в структуре мотива. У всех участников исследования была выявлена фрагментарность в представленности в сознании структуры мотива, то есть имелись определённые «перекосы» в сторону той или иной группы мотива.

При анализе мотивирующих факторов работников было выявлено, что наибольшее значение среди рабочих имеет такой фактор, как потребность в высокой зарплате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Наименее актуальны потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности и потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.

*Разработка мероприятий, направленных на совершенствование мотивации в ООО «Триада»*

Совершенствование функции мотивации в данном случае, будет являться решающим фактором, влияющим на экономические результаты деятельности ООО «Триада»: объем сделок, прибыль. Прежде всего, потому, что большое значение в увеличении объема сделок и как следствие, выручки и прибыли, принадлежит именно совершенствованию работы с клиентами, улучшению качества обслуживания, что невозможно без непосредственной заинтересованности работников (прежде всего кредитных экспертов), в улучшении этих показателей. Этому может содействовать грамотно построенная система мотивации, включающая в себя как материальные, так и нематериальные факторы.

Результаты исследования позволяют сформулировать ряд рекомендаций. С одной стороны, обращает на себя внимание повышенная заинтересованность работников обоих анализируемых уровней во внешних мотивирующих факторах: заработной плате, обеспечении достойных, безопасных условий труда. В связи с этим хотелось бы обратить внимание на *совершенствование объективных условий труда рабочих.*

Программа изменения мотивов должна содержать следующие пункты:

1) ставить себе реалистичные, но высокие цели;

2) знать свои сильные и слабые стороны;

3) верить в эффективность собственной деятельности;

4) определить конкретные формы поведения, позволяющие достигнуть свои наличные цели;

5) получать обратную связь о достижении цели;

6) принимать на себя ответственность за свои действия и их последствия и нести ответственность за действия других.

Определенные результаты может дать использование *патерналистской стратегии*, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит *открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками*: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Механизм стимулирования роста производительности труда в ООО «Триада« должен функционировать в целях снижения издержек производства, роста конкурентоспособности и прибыльности и быть согласованным с системой управления трудом и персоналом.

Соответственно организация оплаты труда в ООО «Триада» должна:

* обеспечить дифференциацию оплаты и стимулирования труда работников с учетом особенностей каждой службы ООО «Триада»;
* обеспечить соответствие в оплате труда работников на всех уровнях управления и производства с учетом оценки его результатов;
* установить оптимальные соотношения в оплате труда работника в зависимости от сложности и ответственности выполняемых ими работ (функций);
* повысить материальную заинтересованность каждого работника в выявлении и использовании резервов эффективности труда;
* способствовать здоровой конкуренции.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования ООО «Триада» необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений.

Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала на ООО «Триада»: развитие системы управления деловой карьерой; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для отдельных категорий работающих, а именно кредитных специалистов фирмы предлагаются к внедрению специальные условия оплаты труда.

Рассмотрим механизм расчета коэффициентов на примере расчета заработной платы кредитного специалиста ООО «Триада».

Зарплата кредитного специалиста будет определяться по формуле:

ЗПНОТ = ЗПб + ЗПППЧ + В (1),

где ЗПб - базовая заработная плата; ЗПППЧ - премиально-переменная часть заработной платы; В - выплаты.

Премиально-переменная часть заработной платы рассчитывается следующим образом:

ЗПППЧ = К1 +К2 + КЗ + К4 (6),

где К1 - коэффициент эффективности работы предприятия; К2 - коэффициент эффективности работы кредитного специалиста; КЗ - коэффициент трудового вклада работника; К4 - коэффициент квалификации.

Рассмотрим, как рассчитывается каждый из коэффициентов на примере расчета заработной платы кредитного специалиста.

Коэффициент эффективности работы предприятия (К1) определяется в соответствии с фактическими результатами деятельности предприятия: он оценивается в зависимости от объема производства, объема реализации, показателя себестоимости, коэффициента эффективности труда (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Расчет коэффициента эффективности работы предприятия (К1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели коэффициента | Оценка показателей | Баллы показателя |
| 1. Выполнение объема предлагаемых услуг | А - менее 70% | 0 |
| В -от 70% до 100% | 0,1-0,2 |
| С - выполнение плана 100% | 0,35 |
| Д - перевыполнение плана за счет внеплановых заказов | 0,4 |
| 2. Объем реализации | А - менее 70% | 0 |
| В - от 70% до 100% | 0,1-0,2 |
| С - выполнение плана 100% | 0,3 |
| Д - перевыполнение плана свыше 100% до 105% | 0,35 |
| Е - перевыполнение плана свыше 105% | 0,4 |
| 3. Показатель себестоимости (затраты на 1 рубль предлагаемых услуг) | А - не выполнен, более 10% | 0 |
| В - не выполнен, менее 1 0% | 0,1 |
| С - в пределах плана | 0,25 |
| Д - снижение плановых затрат до 3% | 0,3 |
| Е - снижение плановых затрат свыше 3% | 0,35 |
| 4. Коэффициент эффективности труда (отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы) | А - менее 1 | 0 |
| В-1 | 0,1 |
| С-1 -1,1 | 0,2 |
| Д- 1,1 -1,2 | 0,3 |
| Е- свыше 1,2 | 0,35 |
| текущий период считать по отношению к факту предыдущего месяца | | |

Расчет коэффициента К1 осуществляется на основании определения выполнения показателей согласно таблицы путем деления на 4 суммарной оценки в баллах. Предел К1=0,375 ((0,4 + 0,4 + 0,35 + 0,35)/4), минимум - 0. То есть при максимальном выполнении всех приведенных выше показателей базовая заработная плата гарантированно увеличится на 0,375 и составит 1,375 оклада. Предположим, что для рассматриваемого примера за текущий период все показатели были выполнены по максимуму. Тогда: К1 = (0,4 + 0,4 + 0,35 + 0,35) / 4 = 0,375. Коэффициент эффективности работы отдела (К2) определяется в соответствии с пунктами табл. 2.6. Механизм расчета аналогичен расчету К1. Максимально возможное значение К2 соответствует 0,32 (минимум - 0,05).

Таблица 2.6 - Расчет коэффициента эффективности работы отдела ОТиЗ (К2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели коэффициента | Оценка показателей | Баллы показателя |
| 1. Отношение темпов роста производительности труда к темпам роста заработной платы | А - менее 1 | 0 |
| В-1 | 0,1 |
| С- 1 -1,1 | 0,2 |
| Д- 1,1 -1Д | 0,3 |
| Е - свыше 1,2 | 0,35 |
| 2. Уменьшение непроизводительных выплат заработной платы | А - рост | 0,1 |
| В - нет роста (сравнение с предыдущим периодом) | 0,2 |
| С - снижение непроизводительных выплат | 0,35 |
| 3. Повышение эффективности существующей системы оплаты труда | А - нет предложений | 0,05 |
| В - незначительное количество предложений | 0,1 |
| С - достаточное количество квалифицированных предложений | 0,2 |
| Д - большое количество предло-жений, внедренных в практику | 0,3 |
| 4. Контроль за оформлением документов | А - наличие большого количества ошибок | 0,1 |
| В - документация оформляется удовлетворительно | 0,2 |
| С - отсутствие ошибок | 0,3 |
| 5. Культура производства | А - низкая | 0 |
| В - неудовлетворительная | 0,05 |
| С - удовлетворительная | 0,1 |
| Д - средняя | 0,2 |
| Е - высокая | 0,3 |

Предположим, что показатели выполнены по максимуму. Тогда:

К2 = (0,35 + 0,35 + 0,3 + 0,3 + 0,3) / 5 = 0,32.

Коэффициент трудового вклада работника (КЗ) определяется в табл. 2.7.

Таблица 2.7 - Расчет коэффициента трудового вклада работника (КЗ)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели коэффициента | Оценка показателей | Баллы показателя |
| 1. Выполнение личного бизнес-плана | А - абсолютное невыполнение плана | 0 |
| Б - выполнение менее половины мероприятий | 0,15 |
| С - выполнение большинства пунктов | 0,3 |
| Д- выполнение | 0,4 |
| 2. Качественное выполнение функциональных обязанностей | А - неудовлетворительно | 0 |
| Б - удовлетворительно | 0,15 |
| С - хорошо | 0,35 |
| Д - отлично | 0,45 |
| 3. Отсутствие нарушений исполнительской, производственной, трудовой дисциплины | А - неудовлетворительная дисциплина, нарушения, повлекшие серьезные последствия | 0 |
| Б - значительные нарушения и плохая дисциплина, нарекания | 0,1 |
| С - удовлетворительная дисциплина, малое количество нарушений | 0,2 |
| Д - незначительные нарушения, в целом хорошая дисциплина | 0,35 |
|  | Е - отсутствие нарушений, хорошая дисциплина | 0,5 |
| 4. Участие в мероприятиях подчиненных отделов и служб | А - пассивен, идет по проторенной дороге | 0,1 |
| Б - изредка участвует | 0,3 |
| С - активно участвует | 0,4 |
| Д - часто вносит новые предложения | 0,5 |
| 5. Выполнение заданий руководства | А - поручения не выполняются в срок, качество неудовлетворительное | 0 |
| Б - выполняются с нарушением сроков с удовлетворительным качеством | 0,1 |
| С - выполняются в срок с удовлетворительным качеством | 0,25 |
| Д - выполняются в срок с хорошим качеством | 0,4 |
| Е - выполняются в срок с отличным качеством | 0,5 |
| 6. Выполнение мероприятий и соглашений коллективного договора и оргтехплана | А - невыполнение более 50% мероприятий в срок | 0 |
| Б - выполнение с нарушением сроков | 0,25 |
| С - выполнение в срок | 0,5 |

Максимум К3=0,475, минимум - 0,1. Предположим, что и приведенные в таблице 4 показатели выполнены по максимуму. Тогда:

КЗ = (0,4 + 0,45 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,5) / 6 = 0,475.

Коэффициент квалификации (К4) определяется на базе таких критериев, как образование, стаж работы на ООО «Триада», данные аттестации; личной активности: повышение квалификации, участие в делах предприятия и др. (табл. 2.8)

Таблица 2.8 - Расчет коэффициента квалификации (К4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели коэффициента | Оценка показателей | Баллы показателя |
| 1 . Образование | А - среднее | 0,15 |
| В - средне специальное | 0,3 |
| С - н/высшее | 0,35 |
| Д - высшее | 0,5 |
| Е - ученая степень | 0,6 |
| 2. Повышение квалификации | А - инертен | 0,05 |
| В - самоподготовка | 0,3 |
| С - участие в программах | 0,4 |
| Д - учеба (ВУЗы, городские курсы повышения квалификации) | 0,5 |
| 3. Компетентность | А - простая схематическая деятельность | 0,15 |
| В - рядовая работа | 0,2 |
| С - поисковые работы под руководством | 0,35 |
| Д - поисковые работы с высоким уровнем ответственности | 0,5 |
| Е - решение нестандартных задач, аналитическая деятельность | 0,6 |
| 4. Участие в решении актуальных проблем предприятия | А - не проявляет активности | 0,05 |
| В - по указанию руководства | 0,2 |
| С - среднее | 0,4 |
| Д - выдвижение идей по предложению | 0,5 |
| Е - реализация выдвинутых идей и предложений | 0,6 |
| 5. Стаж работы на данном предприятии | А - до 1 года | 0,2 |
| В - 1 - 5 лет | 0,3 |
| С -5-10лет | 0,4 |
| Д -10-20лет | 0,5 |
| Е - свыше 20 лет | 0,6 |
| 6. Аттестация | А - не аттестован | 0,05 |
| В - повторная аттестация | 0,2 |
| С - аттестован (средний уровень) для вновь принятых | 0,4 |
| Д - аттестован (хорошо), отмечен приказом, изменена категория | 0,5 |
| Е - высший уровень аттестации с рекомендацией о повышении должности | 0,6 |

Максимально возможное значение К4=0,583, минимум К4=0,1. Предположим, что и приведенные в таблице показатели выполнены по максимуму. Тогда: К4 = (0,6 + 0,5 + 0,6 + 0,6 + 0,6 + 0,6) / 6 = 0,583.

Рассчитаем заработную плату кредитного специалиста без учета выплат различного характера:

ЗП = 1 + 0,375 + 0,32 + 0,475 + 0,583 = 2,753.

Таким образом, при работе с полной отдачей, заработная плата кредитного специалиста составит 2,753 оклада. При полном невыполнении показателей расчета коэффициентов он заработает лишь 1,25 базового оклада. Здесь просматривается значительный мотивационный момент, благодаря дифференциации заработной платы от выполнения или невыполнения показателей. Кроме того, в систему расчета заработной платы заложен механизм градации ее величины от степени выполнения этих показателей. Это еще более способствует повышению мотивации, т.к. вознаграждение учитывает даже небольшие успехи.

Т.е, если оклад кредитного специалиста составляет 10000 руб., то при работе с полной отдачей заработная плата составит 10000\*2,753=27530 руб.

Что касается нематериальных форм мотивации, то особое внимание на месте руководящего стоило бы уделить построению собственной организационной культуры, включающей в себя все эти факторы.

В данный момент организационную культуру, существующую в данной организации можно отнести к типу «собирателей колосков», когда все в организации держится исключительно на авторитете руководителя.

Следует обратить внимание на поддержание корпоративного духа, на совместное проведение праздников, мероприятий, совместные поездки для отдыха в свободное от работы время.

Также отрицательным моментом является то, что у ООО «Триада» нет фирменной одежды, которая бы запоминалась клиентам и одновременно бы содействовала повышению чувства общности, сопричастности сотрудников фирмы.

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в рекламных материалах, в оформлении фирмы, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

**2.5 Проведение контроля в ООО «Триада»**

*Анализ этапов контроля.*Осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

В ООО «Триада» используют две формы контроля: финансовый (как основа общего управленческого контроля) и административный.

Финансовый контроль реализуется на основании сопоставления с финансовым планом фирмы достигнутых результатов, он осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, принятым в ООО «Триада».

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых сделок; анализируются изменение доли фирмы на рынке как в целом, так и по отдельным кредитным продуктам и сегментам рынка. Рассмотренные выше функции планирования и организации помогают в осуществлении предварительного контроля. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

На данной фирме заключительный контроль выполняет две основные функции: руководство ООО «Триада» проводит анализ фактически полученных и требовавшихся результатов и оценивает, насколько реалистично были составлены им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем (в чем и заключается функция анализа). Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации, так как заработная плата большинства работников непосредственно зависит от результатов деятельности организации.

Основная цель контроля в ООО «Триада» состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Процесс контроля проводит руководство фирмы.

Проведение контроля в ООО «Триада» включает три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действии. На каждом этапе выполняется комплекс специализированных работ.

Первый этап - определение параметров контроля: норм, нормативов, стандартов. Он демонстрирует, насколько тесно взаимосвязаны функции контроля и планирования в ООО «Триада». Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, выбираются из многочисленных целей, установленных в процессе планирования. Цели, которые используются в ООО «Триада» в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, с помощью которого можно оценить результат выполненной работы. Конкретный критерий и определенный период времени (например, один год) называются показателями результативности. Показатели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Легко устанавливаются показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, т.e. для таких, которые поддаются количественному измерению.

Второй этап процесса контроля в ООО «Триада» состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе определяются масштабы допустимых отклонений, изменение результатов, передается и распространяется информация. Руководство ООО «Триада» определяет, насколько достигнутые результаты соответствуют планируемым. В случае обнаружения отклонений от стандартов принимается решение о том, насколько они допустимы. Поэтому хороший стандарт системы контроля предполагает масштаб допустимых отклонений, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение масштаба допустимых отклонений - вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб - то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если взять слишком маленький масштаб, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. После оценки полученных результатов процесс контроля переходит на третий этап.

Третий этап - действия, на котором руководство ООО «Триада» принимает какое-либо решение: устранить отклонение, пересмотреть стандарт или ничего не предпринимать.

Нe все заметные отклонения от стандартов в ООО «Триада» устраняются. Иногда сами стандарты оказываются нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего и иногда они могут оказаться нереальными. При пересмотре планов в ООО «Триада» пересматриваются и стандарты. Кроме того, иногда оказывается, что планы трудновыполнимы, поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически делают тщетными стремления работников и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. В ООО «Триада» бывают случаи, когда сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются и, таким образом, можно продолжать измерять результаты, не изменяя стандарты и повторяя цикл контроля.

*Рекомендации по проведению эффективного контроля.*

При разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей, т.к. контроль сильно действует на психологическое состояние работников. Часто имеет смысл сделать процесс контроля наглядным, т.к цель контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предупредить их и, в конечном счете, достичь поставленных целей.

Но наглядность контроля может вызвать отрицательный результат. Если сотрудники знают установленные стандарты и всю процедуру контроля, то они, как правило, стремятся зафиксировать измерения результатов работы на уровне, который гарантирует наивысшее вознаграждение и в тех только областях, где проводятся измерения. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом побочных эффектов, иначе она будет ориентировать сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

На наш взгляд характеристиками эффективного контроля являются:

1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

5. Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Простота контроля. Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7. Экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

8. К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

Можно предложить следующие рекомендации по проведению эффективного контроля в ООО «Триада»:

1. Установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками - люди должны чувствовать, что стандарты достаточно полно и объективно отражают их работу, помогают организации.

2. Установление двухстороннего общения - возможность обсудить проблемы, связанные с системой контроля.

3. Отказ от чрезмерного контроля - нельзя перегружать подчиненных многочисленными формами контроля, излишний мелочный контроль – обида.

4. Установление жестких, но достижимых стандартов - четкий и ясный стандарт создает мотивацию - чего ждет организация от работников. Мотивацию разрушают и нереальные, и низкие стандарты.

5. Вознаграждение за достижение стандарта - взаимосвязь между результатом и вознаграждением.

**Заключение**

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Исследования подтвердили актуальность темы. Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, влияние данной системы на достижение целей предприятия.

В работе были раскрыты теоретические вопросы по данной проблематике: понятие, методы и способы мотивации, рассмотрены классические теории мотивации, включающие в себя содержательные и процессуальные теории.

В проделанной работе были освещены следующие функции:

Планирование, которое дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность своевременной корректировке целей и задач.

Во время исследования внутренней среды фирмы, достаточно хорошо реализуется оперативное, краткосрочное планирование, но не существует ярко выраженного, документально закрепленного долгосрочного, стратегического, что неприемлемо в условиях постоянно меняющейся рыночной среды. Данный фактор несомненно оказывает отрицательное воздействие на формирование экономических результатов деятельности фирмы.

Организация - не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию организации. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Что касается функции организации, то организационная структура ООО

Также хочется отметить недостатки организации в плане отсутствия отдела маркетинга, функции которого частично возложены на всех руководящих работников, а в большей степени – на коммерческого директора, который и без того обладает достаточно широким кругом должностных обязанностей.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Функции контроля и анализа в ООО «Триада» очень тесно взаимосвязаны между собой и реализуются на достаточно приемлемом уровне.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижении более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

В отношении стимулирования, как материального, так и нематериального в ООО"Триада" также имеется ряд недостатков, связанных прежде всего с недоста-точной продуманностью систем организации заработной платы и отсутствием организационной культуры, как таковой. В качестве рекомендаций по совершенствованию функции стимулирования мною была рассмотрена новая система организации заработной платы, а также некоторые возможные состав-ляющие организационной культуры для ООО «Триада».

Мною была предложена разработка предложения по совершенствованию системы мотивации персонала, в части улучшения оплаты труда в организации, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия.

Таким образом, нельзя отрицать, что заработная плата или компенсация сотрудникам (компенсация как-то, что работник получает от организации в обмен на свой труд) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации адекватной рабочей силы.

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал.

Необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, «подключая» к системе интенсификации труда.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Следовательно, имеет место актуальность вопроса изучения систем мотивации труда, используемых менеджментом в современных экономических условиях России.

**Глоссарий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Понятие | Содержание |
| 1 | Анализ | это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих. |
| 2 | Делегирование | как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. |
| 3 | Контроль | это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. |
| 4 | Контроллинг | совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учёта, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы. |
| 5 | Кредит | это предоставление в долг материальных ценностей, денег на условии возврата, платности, срочности, целевого назначения. |
| 6 | Кредитный брокер | это посредник между заёмщиком и банком, основа деятельности которого – предоставление информационно-консультационных услуг на рынке финансовых услуг. |
| 7 | Линейные полномочия | это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. |
| 8 | Менеджмент | это управление социально-экономическими и социально-техническими системами для получения конкретного результата. |
| 10 | Мотив | то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека. |
| 11 | Мотивация | совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность. |
| 12 | Насыщенность информации | соотношение полезной и фоновой информации. |
| 13 | Обеспечение по кредиту | гарантия возврата заёмщиком кредита перед банком. |
| 14 | Организация в менеджменте | объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. |
| 16 | План | это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. |
| 17 | Процесс мотивации | процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. |
| 18 | Стандарты | это конкретные цели, прогресс в изменении которых поддаётся измерению. |
| 19 | Система контроля менеджмента | система контроля менеджмента - открытая система, охватывающая все виды деятельности в организации. Она подвержена влиянию на только управленческого решения, но и многочисленных социальных факторов, действующих внутри организации и вне ее. |
| 20 | Текущий контроль | Это контроль, который осуществляется непосредственно в ходе поведения работ. |
| 21 | Заключительный контроль | связан с проверкой выполненной работы и выяснением последствий выполнения. С этим этапом обычно работники и менеджеры связывают не только мотивационные ожидания по результатам работы, но и оценку работы, решения о ее повторении или изменении |
| 22 | Управление | целенаправленное воздействие на объект для достижения требуемого результата. |
| 23 | Целеполагание | процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. |

**Список использованных источников**

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006.- 196 с.

2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник.- 4-е изд., доп. и перераб.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 416 с.

3. Беккера Й., Вилкова Л. Менеджмент процессов.- М.: ЭКСМО, 2007.- 384 с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Гардарика, 2006.-322 с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.-3-е изд., перераб. И доп.- М.: Проспект, 2008.- 512 с.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: Учебник.- 4-е изд.- М.: Экономистъ, 2006.-670 с.

7. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. – 511 с.

8. Голубович А.Д., Ситнин А.В., Хенкин Б.Л. Управление банком: Организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации.- М.: АО «Менатеп-Информ», 2005.- 652 с.

9. Дафт Р.Л. Менеджмент : учеб. – 8-е изд. –М.: Питер, 2009. – 799 с.

10. Дорофеева Л.И. Менеджмент: Конспект лекций –М.: ЭКСМО, 2007.-192 С.

11.Егоршин А.П. Управление персоналом.- М.: Лотос, 2007.- 1093 с.

12. Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент: Учебник для студентов вузов / Е.Ф. Жуков.- М.: Юнити – Дана, 2007.- 318 с.

13. Иода Е.В., Унанян И.Р. Банковский менеджмент: Учеб.пособие / Под общей ред. Иода Е.В. Тамбов. – М.: ТГТУ. 2006 – 192 с.

14. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- 6-е изд.- М.: Новое Издание, 2006 .- 336 с.

15. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг –М.: Финансы и статистика, 2006 .- 336 с.

16. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента.- М.: Дека, 2006.- 896 с.

17. Менеджмент: учебник/ кол.авторов; под ред. Разу М.Л.- М: Кнорус, 2008.- 472 с.

18. Маслеченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка.- М.: Юнити-Дана, 2006. –160 с.

19. Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. Российский менеджмент.- М.: ФБК – ПРЕСС, 2006.- 368 с.

20. Разу М.Л. Менеджмент.- 2-е изд.- М.: Проспект, КноРус, 2009.- 472 с.

21. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: учеб.пособие.- Пенза: изд-во ПГУ, 2006.- 240 с.

22. Русинова Ф.И., Разу М.Л. Современный российский менеджмент.- М.: ФБК-ПРЕСС, 2007.- 286 с.

23. Румянцева З.П. Общее управление организацией – М.: Инфра – М, 2007.- 304 с.

24. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг –М.: Финансы и статистика, 2006 .- 336 с.

25. Томилов В.В. Культура предпринимательства. Учебник для ВУЗОВ.- М.: Питер, 2008.- 368 с.

26. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции.- М.: Антидор, 2007.- 320 с.

27. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. - М.: Финансы и статистика, 2006.- 272 с.

28. Управление человеческим потенциалом современной организации / Под ред. Директора экономических наук, проф. С.Д. Резник.-М.: Пенза: ПГУАС, 2005.-275 с.

29. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: учеб.пособие (Серия «Магистр делового администрирования).- М.: Экзамен, 2005.- 368 с.

30. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность.- М.: Экономика, 2005.- 504 с.

31. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / под. Ред. Е.С. Стояновой.- 6-е изд.- М.: Изд-во «Перспектива», 2008.- 656 с.

32. Шапиро С.А. Мотивация – М.: Гросс Медиа, 2008.- 224 с.

33. Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н.. Финансовый анализ в коммерческом банке.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 256 с.

34. Horvart ord Parthers Концепция контроллинга: Учебник.- 2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- 269 с.

**Приложение А**

*Взаимосвязь функций менеджмента*

**Приложение Б**

*Схема процесса годового планирования в фирме "Триада" может иметь следующий вид:*

|  |  |
| --- | --- |
| Сроки | Мероприятия |
| Март | Разработка стратегии и финансовых планов на основе оценки рыночной ситуации и составления прогноза в отношении получения заявок на будущий год |
| Апрель | Представление сотрудничающим банкам, предварительных данных о стратегии и финансовых планах фирмы |
| Июнь - август | Получение сотрудничающим банкам действительных плановых показателей и начало разработки плановых показателей в деталях для кредитного продукта. Получение фирме данных об ожидаемых размерах инфляции, росте оплаты труда, товарных запасах и др. В августе получают окончательные данные по нормо-часам |
| Сентябрь | Руководство фирмы представляет годовой план и бюджет |
| Ноябрь | Высшее руководство фирмы информирует персонал о том, приняло оно представленные планы или нет |
| Январь | Отделение банков направляет показатели рассмотренного высшим руководством годового плана в фирму. Они могут отличаться от представленных ранее. После этого фирма может приступать к расходованию средств в соответствии с планами |
| Февраль | Годовые планы окончательно утверждаются и, возможно, без изменений. Контроль выполнения плана осуществляется отделением на месячной основе. Отклонения от установленных показателей должны быть обоснованы |

**Приложение В**

*Примерный расчёт заработной платы работников фирмы ООО «Триада»*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Должностной оклад** | **Индив-ая**  **комиссия с одной сделки** | **Индив-ая премия за вклад в общую прибыль** | **Групповая комиссия с увеличением объёма сделок за квартал** | **Районный коэффициент** | **Всего начислено** |
| бухгалтер | 6000 | 10% от оклада  (600  рублей) | 0,7% от нормы прибыли (4200  рублей) | 0,5% от суммы всех сделок (120рублей) | 15% (1638рублей) | 12558рублей |
| охрана | 4000 | - | - | 50% от оклада (2000рублей) | 15% (1050рублей) | 7050рублей |
| Кредитный специалист | 5000 | 10% от оклада (500рублей) | 0,3% от нормы прибыли (1800рублей) | 0,5% от суммы всех сделок (80рублей) | 15% (1107рублей) | 8487рублей |
| уборщица | 2000 | - | - | 50% от оклада (1000рублей) | 15% (450рублей) | 3450рублей |

Расчёт заработной платы произведён из условий если :

1. Общая сумма сделок за месяц не менее 600000рублей ( если меньше этой суммы, то индивидуальная премия за вклад в общую прибыль не выдаётся );
2. За квартал произведено 40 сделок (каждый квартал количество сделок разная, следовательно сумма комиссии будет другая).

**Приложение Г**

Должностные обязанности и функции выполнения работы директора

Директор

Разработка и реализация налоговой политики компании (оптимизация налогооблажения)

Информационное обеспечение внешних и внутренних пользователей

Планирование, учёт и координация деятельности предприятия

Обеспечение экономической деятельности фирмы

Обеспечение эффективности организации

Должностные обязанности и функции выполнения работы бухгалтера

Бухгалтер

Регистрация всей исходящей и входящей в фирму документацию и счетов

Подготовка соответствующих документов по встречным проверкам налоговых органов

Ведение оперативной работы с фирмой по выверки расчётов

Осуществление контроля за ведением делопроизводства согласно утверждённой номенклатуре дел

Ведение общего справочника клиентуры фирмы, начисление заработной платы

Должностные обязанности и функции выполнения работы кредитного специалиста

Кредитный специалист

Ориентация в кредитных продуктах, предложение потенциальным заёмщикам наиболее подходящих

Расчёт суммы кредита, приём заявления, проверка наличия необходимых документов, передача пакета документов в банк, подписание договора

Должностные обязанности и функции выполнения работы охранника

Охранник

Защита жизни и здоровья граждан

Охрана имущества собственников, обеспечение порядка

Должностные обязанности и функции выполнения работы охранника

Уборщица

Поддержание чистоты закреплённой территории в течение рабочего дня

1. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. – с 26. [↑](#footnote-ref-1)
2. Томилов В.В. Культура предпринимательства. Учебник для ВУЗОВ.- М.: Питер, 2008.- с 24. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. – с 30. [↑](#footnote-ref-3)
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006.-с 56. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Гардарика, 2006.-с 154. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- 6-е изд.- М.: Новое Издание, 2006 .- с 116. [↑](#footnote-ref-6)
7. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. –с 150. [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же –с 180. [↑](#footnote-ref-8)
9. Дафт Р.Л. Менеджмент : учеб. – 8-е изд. –М.: Питер, 2009. –с 169. [↑](#footnote-ref-9)
10. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. –с 242. [↑](#footnote-ref-10)
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.-3-е изд., перераб. И доп.- М.: Проспект, 2008.-с 311. [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: Учебник.- 4-е изд.- М.: Экономистъ, 2006.-с 470. [↑](#footnote-ref-12)
13. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник.- 4-е изд., доп. и перераб.- М.: Финансы и статистика, 2006.-с 301. [↑](#footnote-ref-13)
14. Румянцева З.П. Общее управление организацией – М.: Инфра – М, 2007.- с 49. [↑](#footnote-ref-14)
15. Герчикова И.Н. Менеджмент.- 4-е изд.- М.: Юнити – ДАНА, 2007. – с 207. [↑](#footnote-ref-15)
16. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / под. Ред. Е.С. Стояновой.- 6-е изд.- М.: Изд-во «Перспектива», 2008.- с 167. [↑](#footnote-ref-16)
17. . Томилов В.В. Культура предпринимательства. Учебник для ВУЗОВ.- М.: Питер, 2008.- с 93. [↑](#footnote-ref-17)
18. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции.- М.: Антидор, 2007.- с 204. [↑](#footnote-ref-18)
19. Егоршин А.П. Управление персоналом.- М.: Лотос, 2007.- с 510. [↑](#footnote-ref-19)
20. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции.- М.: Антидор, 2007.- с 276. [↑](#footnote-ref-20)
21. Румянцева З.П. Общее управление организацией – М.: Инфра – М, 2007.- с 102. [↑](#footnote-ref-21)
22. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента.- М.: Дека, 2006.- с 483. [↑](#footnote-ref-22)
23. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента.- М.: Дека, 2006.- с 511. [↑](#footnote-ref-23)
24. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента.- М.: Дека, 2006.- с 528. [↑](#footnote-ref-24)
25. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: учеб.пособие.- Пенза: изд-во ПГУ, 2006.- с 160. [↑](#footnote-ref-25)
26. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность.- М.: Экономика, 2005.- с 172. [↑](#footnote-ref-26)
27. Карминский А.М., Фалько С.Г. Контроллинг –М.: Финансы и статистика, 2006 .- с 36. [↑](#footnote-ref-27)
28. Horvart ord Parthers Концепция контроллинга: Учебник.- 2-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.- с 195. [↑](#footnote-ref-28)
29. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. - М.: Финансы и статистика, 2006.- с 84. [↑](#footnote-ref-29)
30. Иода Е.В., Унанян И.Р. Банковский менеджмент: Учеб.пособие / Под общей ред. Иода Е.В. Тамбов. – М.: ТГТУ. 2006 – с 39. [↑](#footnote-ref-30)