**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия

1.1 Стратегия управления персоналом предприятия

1.2 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

1.3 Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия

2. Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия ООО ПКФ «Сьюзи»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ внешней среды

3. Построение эффективной системы мотивации персонала в рамках реализации общей стратегии развития предприятия

3.1 Разработка и реализация стратегии развития предприятия

3.2 Предложения по совершенствованию мотивации персонала

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В 90-х годах ХХ в. в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций. Ведь для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать наиболее приемлемую и адаптированную стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в где оно намерено осуществлять свою деятельность, что связано с обеспечением равновесия между кратко- и долгосрочной прибыльностью.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности предприятия, способной многократно повысить его эффективность. Методологически - это сфера управления кадрами и социальным развитием коллектива. Задачи новых служб управления персоналом заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что стратегическое управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации этих ценностей. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. А путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная какие мотивы лежат в основе действий работника, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Отсюда вытекает одна из основных задач при разработке стратегии предприятия – построение эффективной системы мотивации персонала с целью обогащения труда и производственного развития работников предприятия.

Объект исследования – стратегическое управление персоналом как перспективная область российской управленческой практики. Предмет – процесс мотивации персонала как часть стратегического плана предприятия.

Цель работы – разработка стратегии управления персоналом в организации на основе построения эффективной системы мотивации на примере предприятия ООО ПКФ «Сьюзи». В соответствии с поставленной целью в работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Анализ теоретических и прикладных источников по проблематике стратегического управления персоналом.

2. Изучение особенностей управления персоналом ООО ПКФ «Сьюзи».

3. Разработка мероприятий по построению эффективной системы мотивации в рамках реализации общей стратегии предприятия.

Методы исследования: общенаучные методы теоретического анализа и моделирования; методы интерпретации эмпирических результатов и проектирования параметров оптимизации процесса управления персоналом.

Методологической основой структуры работы и логической связи в ней вопросов реализации стратегии предприятия в современных условиях послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области стратегического и финансового менеджмента, психологии управления, маркетинга и менеджмента, теории анализа хозяйственной деятельности.

При написании работы использовались учебные пособия и учебники, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также финансовая и бухгалтерская отчетность ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

**1. Теоретические основы стратегического управления персоналом предприятия**

**1.1 Стратегия управления персоналом предприятия**

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале 80-х годов 20 в. на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, подлежащие сокращению, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Основные характеристики данных подходов представлены в табл. 1. Взаимосвязь вышеперечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом (персонал-стратегии), означающего:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Таблица 1 - Характеристика двух подходов к понятию персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал - издержки | Персонал - ресурс |
| принуждение | целесообразность |
| минимизация | оптимизация |
| малый период планирования | длительный период планирования |
| результаты | средства + результаты |
| количество | качество |
| негибкий | гибкий |
| зависимый | автономный |

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит прежде всего оттого, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий. Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и пытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм. Стратегическая мысль в этой области за последние годы получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Элементами стратегии управления персонала являются:

- цель деятельности организации;

- система планирования организации;

- отношения высших управленческих кадров;

- организационная структура служб управления персоналом;

- критерии эффективности системы управления персоналом;

- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);

- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;

- образование управляющих (всех уровней управления);

- взаимосвязь с внешней средой [7. 324-339].

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

- оценка квалификации;

- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т.д.

- развитие персонала.

Основными составляющими стратегии являются:

- вклад работников, т.е. ожидаемое поведение индивидов с точки зрения получения общей прибыли деятельности организации;

- структура занятости служащих, т.е. распределение компетенции сотрудников, квалификационный состав работающих, соотношение категорий работающих, количество уровней управления;

- компетенция работающих (требуемый от работников организации общий уровень квалификации);

- прием на работу с учетом уровня соответствия работников целям и задачам организации, степени их привязанности (преданности фирме).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом. При описании вариантов стратегического развития организации достаточно часто использовался термин компетенция, который является центральным понятием всей концепции управления персоналом и персонал-стратегии.

В 1982 г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвила, в котором было показано, что сутью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников. Понятие компетенция было использовано и в работах Г. Каннака (Франция), который доказывал необходимость развивать компетенцию каждого работника для успеха всей деятельности и определил компетенцию фирмы как рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации. В этой связи управление персоналом может быть представлено как управление компетенцией предприятия с реализацией практики ее приобретения, стимулирования и развития. Именно эти три основные задачи социального управления необходимо реализовать для внедрения стратегии организации.

Приобретение компетенции. В рамках этой задачи социальное управление обеспечивает организацию компетенциями, которые необходимы для реализации ее стратегии. Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования человеческих ресурсов, назначение которой в том, чтобы определить в качественном и количественном выражении потребность в компетенции фирмы на предстоящий период (часто на 5 лет). Вместе с тем для прогнозирования своих потребностей организация должна: (а) располагать четким описанием всех должностей и всех функций, выполняемых для реализации поставленных задач; (б) определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей; (в) провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции (особенно данное положение актуально для таких стратегий развития фирмы, как стратегии «прибыли», «ликвидации»). Только после внедрения необходимых методов и процедур предприятие сможет начать процедуру приобретения компетенции либо за счет передвижения специалистов («внутреннего приема»), либо за счет их приема со стороны.

Стимулирование компетенции. Приобретенные компетенции не принесут никакой пользы, если специалисты, которые ими обладают, не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей (эффективностью). Задачи управления персоналом состоят в оптимизации результативности его действий, зависящей от мотивации и компетенции. Американский психолог Врум предложил интересную формулу: **Результативность = f (компетенция\*мотивация)**

На практике решение этой задачи предполагает: (а) создание в организации гибкой системы вознаграждения, справедливой и мотивирующей; (б) внедрение систем оценки результатов деятельности работников; (в) развитие партисипативного управления, т.е. вовлечение работников в управленческий процесс; (г) улучшение условий их труда. Важно, чтобы действующая система управления персоналом обеспечила соответствие между требуемыми для реализации основной Задачи фирмы компетенциями и сотрудниками, носителями этих компетенций.

Развитие компетенции. Данная задача управления персоналом является одной из основных для реализации выбранной стратегии. Речь идет о создании условий развития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии. Достаточно часто развитие компетенции оказывается синонимом организуемого фирмами профессионального образования. Вместе с тем практика внутреннего передвижения специалистов в организации и управления карьерой позволяет органам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие. В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией развития предприятия. Под ресурсами подразумеваются работники предприятия с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться ротация, набор, обучение и т.д.

Прогнозирование компетенции - это процесс определения в текущий момент времени необходимого количества персонала и уровня его компетенции, требуемых фирме в соответствии с целями ее деятельности. Управление компетенцией может проходить как на уровне фирмы, так и на уровне личности. На уровне фирмы управление компетенцией включает выполнение следующих действий:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала, который работает на фирме;

- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;

- сопоставление ресурсов – потребностей [7. 324-339].

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;

- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;

- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

**1.2 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации**

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит просто объединение концепций социального управления, будьте классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами. Главное, что отличает новое понятие, - определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты). Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает соответствующий вариант стратегии управления персоналом.

1. Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах. Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами [14. 78-91].

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована. Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

2. В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач. Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное - привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые приданной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста. Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов. Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

3. Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты. Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход.

Набор специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

4. Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения). Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается. В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов. Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется. Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции [14. 78-91].

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

5. Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным. Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать. Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом. Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования. При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим; цели адаптируются под ресурсы. Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции. Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количество преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет. Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость. Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на 5-10 лет определяют перспективу работы с персоналом. Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке 3-10 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании. В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм[[1]](#footnote-1).

**1.3 Мотивация персонала как часть стратегического плана предприятия**

Ключом к эффективному управлению персоналом могут стать знания о том, что движет человеком в его трудовой деятельности. Человек – заложник своих потребностей, мотивов, ценностей. На протяжении нескольких веков этот ключ искали гении управленческой мысли. Иерархия потребностей А.Маслоу, двухфакторная концепция Ф.Герцберга, теория «Х» и «У» МакГрегора, концепция ERG К.Альдерфера и ряд других теорий, рассмотренных в первой части нашей курсовой работы, пытались дать ответ на вопрос, что определяет поведение работника. Но ни одна из них так и не стала абсолютно верным решением. Выяснить, ради чего работают сотрудники,– значит получить мощный инструмент воздействия на них. Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В понятие мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении предприятия имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Мотивы труда можно различать: по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей; по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это - мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. Наиболее общими формами мотивирования работников я бы выделила:

1. Материальное стимулирование:

- заработная плата, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) плату и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время и т.д.);

- бонусы - разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премия, годовой, полугодовой, новогодний бонусы, связанные, со стажем работы и размером получаемой зарплаты, за заслуги, выслугу лет, целевой);

- участие в акционерном капитале - покупка акций организации (в т.ч. по льготным ценам) и получение дивидендов, безвозмездное получение акций;

- участие в прибылях , формирование поощрительного фонда;

- планы дополнительных выплат - связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок и т.п).

- Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом - выделение средств на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта. Предоставление транспорта: с полным обслуживанием (с водителем); с частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу;

- стипендиальные программы - выделение средств на покрытие расходов на образование на стороне;

- программы обучения - покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации

2. Условно-материальное стимулирование:

- сберегательные фонды - организация таких фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.

- организация питания - выделение средств на организацию питания на предприятии, на выплату субсидий на питание.

- продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру.

- программы медицинского обслуживания - организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями, выделение средств на эти цели.

- программы жилищного строительства - выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях.

- программы воспитания и обучения детей - выделение средств на организацию дошкольного и школьного (в колледже) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированные стипендии.

- гибкие социальные выплаты - организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.

- страхование жизни - за счет средств организации страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника.

- ассоциации получения кредитов - установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг.

3. Нематериальное стимулирование:

- стимулирование свободным временем - регулирование времени по занятости путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.

- трудовое/организационное стимулирование - регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки.

- стимулирование, на основе выражения общественного признания - вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам

Мотивация не исчерпывается одним фактором. Мотивы – это всегда комплекс. В современной практике принято определять не менее трех-четырех основных мотивирующих факторов. Причем зачастую мотивы связаны между собой. И воздействие лишь на один без учета другого может оказаться пустой тратой сил.

Материальная мотивация, или попросту деньги, – лишь один из нескольких десятков наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Притом не самый эффективный. К примеру, управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, слава, оценка, ясность цели, может влиять на энтузиазм работника не меньше, чем высокая зарплата и бонусы.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, чем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед обществом, стремление приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта.

Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда. Но возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплаты за сверхурочные работы и т.п. Тем более что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию.

Большое влияние на снижение мотивационного потенциала оказывает эффект «профессионального выгорания» - набор негативных психических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, связанного с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. «Профессиональное выгорание» наступает при условиях, если работник: оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; испытывает недостаток самостоятельности; испытывает ролевую неопределенность вследствие нечетких к нему требований; испытывает перегрузку/недогрузку и т.п. Следствием падения значимости мотивов труда становится депрофессионализация работников.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Цель мотивации - побудить человека работать лучше, больше, качественнее, то есть найти ключик к эффективному управлению работником. Систему мотивации проще строить подобрав к работнику соответствующий стимул. Ведь не все то, что стимулирует одного работника, будет стимулировать другого. Мотивы, движущие человеком, всегда индивидуальны. Как нет двух людей с идентичными отпечатками пальцев, так нет двух людей с одинаковыми потребностями. Поэтому мотивация всегда индивидуальна, и лишь необходимость оптимизации управленческих процессов заставляет внедрять усредненные принципы.

Мотивы, потребности, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий. На этом принципе основаны механизмы коррекции индивидуальных мотиваторов. Правда, надо понимать, что процесс этот сложный и долгий. И решаются на подобный шаг либо в случае борьбы за особо ценного сотрудника, либо если в изменении мотивации нуждается весь персонал компании (изменение стратегии, размера, структуры и проч.).

Практика показывает, что организация мотивации к эффективному труду довольно сложная задача для большинства компаний, однако необходимая и оно того стоит.

Важно правильно подобрать персональные мотиваторы для работников, что в итоге окупит затраченные силы и средства.

**2. Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия ООО ПКФ «Сьюзи»**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Сьюзи» создана 5 сентября 1995 года. Предприятие учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО ПКФ «Сьюзи» является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава (Приложение 1) и действующего законодательства РФ, срок его деятельности неограничен.

ООО ПКФ «Сьюзи» является коммерческой организацией, основной целью которой является извлечение прибыли, насыщение рынка продукцией, товарами и услугами с высокими потребительскими свойствами.

Основными видами деятельности ООО ПКФ «Сьюзи» являются:

- торгово-закупочная деятельность и торговые услуги;

- комиссионные и иные посреднические услуги;

- маркетинговые, рекламные и информационные услуги;

- организация и проведение аукционов, конкурсов, концертов, шоу;

- изготовление строительных материалов, конструкций, товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения, других предметов, изделий и материалов;

- строительно-монтажные, ремонтно-строительные, реставрационные, художественно-оформительские, проектно-сметные, погрузочно-разгрузочные работы.

Производственно-хозяйственную деятельность ООО ПКФ «Сьюзи» осуществляет на договорной основе. Реализация продукции и товаров, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам, которые предприятие устанавливает самостоятельно. На предприятии ведется бухгалтерский, налоговый и статистический учет в соответствии с действующим законодательством РФ.

ООО ПКФ «Сьюзи» зарегистрировано постановлением Администрации г.Курска № 249 от 31 марта 2000 г. и расположено по адресу: г. Курск, пр. Московский 102.

ООО ПКФ «Сьюзи» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему участниками в счет оплаты своих долей в Уставном капитале. Предприятие может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Также оно имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, и другие средства визуальной идентификации.

ООО ПКФ «Сьюзи» в своей деятельности руководствуется Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом и действующим законодательством РФ.

Производственно-хозяйственную деятельность ООО ПКФ «Сьюзи» осуществляет на договорной основе, при этом предприятие свободно в выборе предмета договора, определении обязательств, любых других условий хозяйствования, если это не противоречит действующему законодательству РФ.

Реализация продукции, выполнение работ и оказание услуг осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым предприятием самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством РФ.

ООО ПКФ «Сьюзи» ведет бухгалтерский, налоговый и статистический учет в соответствии с действующим законодательством РФ и несет ответственность за его достоверность и своевременное предоставление в соответствующие органы государственного управления.

ООО ПКФ «Сьюзи» обеспечивает соблюдение государственных стандартов и других норм, затрагивающих интересы потребителей и государства, и, прежде всего норм, гарантирующих безопасность, охрану здоровья людей и защиту окружающей среды.

Имущество ООО ПКФ «Сьюзи» составляют основные фонды и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Источниками формирования имущества ООО ПКФ «Сьюзи» являются:

- уставный капитал, образуемый за счет внесения Участниками своих долей;

- доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, а также других видов хозяйственной деятельности;

- добровольные взносы юридических и физических лиц;

- амортизационные отчисления;

- полученные кредиты;

- другие поступления, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Балансовая прибыль ООО ПКФ «Сьюзи» направляется в первую очередь на уплату налогов и других обязательных платежей в бюджет. Чистая прибыль направляется на образование и пополнение резервного фонда, который образуется в размере 15% от Уставного капитала. Размер ежегодных отчислений в резервный фонд составляет 5% от суммы чистой прибыли. Расходоваться он может на покрытие непредвиденных затрат и убытков.

Так, Уставный капитал на момент образования предприятия составил 6000 рублей. По данным 2007 г. основные средства составили 3347 тыс. руб., оборотные активы – 18001 тыс. руб., выручка от продажи товаров, работ, услуг – 9828 тыс. руб.

Основная цель деятельности ООО ПКФ «Сьюзи» - реализация сантехнических изделий.

Органами управления ООО ПКФ «Сьюзи» являются общее собрание Участников общества; директор (единоличный исполнительный орган).

Организационная структура предприятия ООО ПКФ «Сьюзи» представлена на рисунке 1.

Директор

Главный бухгалтер

Зам по сбыту

Зам по снабжению

Транспортный отдел

Отдел снабжения

Отдел маркетинга

Отдел логистики

Бухгалтерия

Рисунок 1 - Структура управления ООО ПКФ «Сьюзи»

Производственная деятельность в ООО ПКФ «Сьюзи» осуществляется с привлечением наемного труда. Граждане принимаются на работу по трудовому договору (контракту). На каждого работника ведется трудовая книжка в порядке, установленном для рабочих и служащих. Работники подлежат обязательному социальному страхованию в установленном законодательством РФ порядке.

Для осуществления текущей деятельности предприятием открыт расчетный счет в Курском филиале банка Банк ВТБ (ЗАО). Как юридическое лицо, ООО ПКФ «Сьюзи» зарегистрировано в ИМНС Фокинского района г.Курска. По данным Госкомстата Курской области предприятие оценивается как среднее.

ООО ПКФ «Сьюзи» работает в тесном контакте со строительными предприятиями г.Курска и Курской области. Вся реализуемая продукция сертифицирована и соответствует ГОСТам.

Можно сделать вывод, что в целом предприятие ООО ПКФ «Сьюзи» работало в течение 2005-2007 гг. периода достаточно эффективно.

Представим основные данные о деятельности предприятия в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Отклонение показателей 2007 г. | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | от 2005 г. | от 2006 г. |
| Денежная выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 1913 | 6026 | 9828 | 7915 | 3802 |
| Среднегодовая численность работников, чел., в т.ч.: | 50 | 55 | 58 | 8 | 3 |
| - занятых в основном производстве, чел. | 42 | 45 | 48 | 6 | 3 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб., в т.ч.: | 3576 | 3347 | 3053 | -523 | -294 |
| - основной деятельности | 3558 | 3347 | 3053 | -505 | -294 |
| Полная себестоимость продукции, тыс. руб. | 1632 | 5248 | 7954 | 6322 | 2706 |
| Прибыль предприятия, тыс. руб. | 16 | 176 | 254 | 238 | 78 |
| Уровень рентабельности, % | 0,84 | 2,92 | 2,58 | 1,75 | -0,34 |

Оценивая основные экономические показатели ООО ПКФ «Сьюзи» можно сделать следующие выводы:

- предприятие достаточно динамично развивается, о чем свидетельствует рост всех представленных в таблице показателей и конечный финансовый результат деятельности – прибыль;

- в целом за исследуемый период выручка предприятия выросла на 7915 тыс. руб. или почти в 4 раза, что говорит о высоких темпах наращивая торгового потенциала;

- одновременно с выручкой растут и затраты на приобретение продукции, но более низкими темпами, что подтверждает рост рентабельности продаж на 1,75%;

- численность работников также увеличивается (на 8 человек к 2008 г.), как положительный момент следует отметить то, что большая часть персонала предприятия представлена работниками, а не руководством.

Проведем более детальный анализ персонала ООО ПКФ «Сьюзи» и эффективности его использования в табл. 3 и 4.

Таблица 3 – Основные экономические показатели ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 г | 2006 г | 2007 г | 2007 к 2005 г. | |
| Абс. изм. | Относ. изм., % |
| Среднегодовая численность работников, чел., в т.ч.: | 50 | 55 | 58 | 8 | 116 |
| - управленческий персонал;  - производственный персонал;  - мужчин;  - женщин; | 8  42  35  15 | 10  45  38  17 | 10  48  40  18 | 2  6  26  120 | 125  114,2  114,2  131,4 |

Таблица 4 – Анализ состава персонала и эффективности его использования ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Показатели за 2007 г. в % к | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Численность работников всего, чел., в т.ч. | 50 | 55 | 58 | 116,00 | 105,45 |
| - руководители | 3 | 4 | 4 | 133,33 | 100,00 |
| - специалисты | 29 | 31 | 35 | 120,69 | 112,90 |
| - служащие | 0 | 0 | 0 |  |  |
| - рабочие | 18 | 20 | 19 | 105,56 | 95,00 |
| Фонд заработной платы всего, тыс. руб. | 3108 | 4448,4 | 6243,12 | 200,87 | 140,35 |
| Среднемесячная заработная плата, руб. | 5180 | 6740 | 8970 | 173,17 | 133,09 |
| Затраты труда за год, чел./час. | 20800 | 22880 | 24128 | 116,00 | 105,45 |
| Годовая производительность труда, тыс. руб. | 38,26 | 109,56 | 169,45 | 442,89 | 154,66 |
| Часовая производительность труда, руб. | 18,39 | 52,67 | 81,47 | 442,89 | 154,66 |

Из таблиц 3 и 4 видно:

- наибольший удельный вес в составе работников предприятия составляют мужчины, женщины в основном заняты на работе в экономических службах (бухгалтерия, расчетно-плановый отдел) и в обслуживании производства (диспетчера, уборщицы);

- все показатели численности персонала с каждым годом растут;

- средняя заработная плата с каждым годом растет, так как увеличиваются объемы выручки;

- производительность труда и заработная плата имеют положительную динамику в течение всего исследуемого периода.

Проведем оценку производственного потенциала ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг., представив данные в виде таблиц 5-9. Вначале оценим эффективность использования основных производственных фондов предприятия.

Таблица 5 - Состав и структура основных производственных фондов ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы основных средств | 2005 г. | | 2006 г. | | 2007 г. | |
| Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % | Тыс. руб. | % |
| Здания | 6177,30 | 79,8 | 5188,32 | 77,5 | 4124,99 | 71,6 |
| Сооружения | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Машины и оборудование | 735,39 | 9,50 | 623,00 | 9,30 | 662,90 | 11,5 |
| Транспортные средства | 340,60 | 4,40 | 493,71 | 7,37 | 421,38 | 7,31 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 487,68 | 6,30 | 393,90 | 5,88 | 555,11 | 9,63 |
| Всего основных фондов (с учетом амортизации) | 7740,98 | 100 | 6698,93 | 100 | 5764,38 | 100 |

Из таблицы 5 видно, что в целом в структуре основных производственных фондов произошли незначительные изменения. Предприятие ООО ПКФ «Сьюзи» принадлежит здание, торговое оборудование и два автомобиля. Самый большой удельный вес принадлежит торговому помещению (71,6% к 2008 г.). уменьшение величины основных производственных фондов связано со списанием устаревшего оборудования (контрольно-кассовый аппарат), приобретения объектов основных средств за исследуемый период у предприятия не было.

Исследуя таблицу 6, можно сделать вывод о качественном состоянии основных фондов. Начиная с 2004 г по 2006 г. коэффициент износа незначительно уменьшился, что объясняется выбытием основных средств. Коэффициент роста также уменьшается по вышеупомянутой причине.

Отсутствие коэффициента обновления говорит об устаревании оборудования и необходимости перевооружения предприятия.

Таблица 6 – Анализ состояния и движения основных фондов ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Значение | | | Отклонения показателей 2007 г. от | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Износа | 0,5404 | 0,5004 | 0,4704 | -0,07 | -0,03 |
| Годности | 0,4596 | 0,4996 | 0,5296 | 0,07 | 0,03 |
| Выбытия | 0,3490 | 0,1556 | 0,1621 | -0,19 | 0,01 |
| Роста | 1,3490 | 0,8654 | 0,8605 | -0,49 | 0,00 |

Рассчитаем эффективность использования основных фондов ООО ПКФ «Сьюзи» в табл. 7.

Таблица 7 – Эффективность использования основных фондов ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Отклонения показателей 2007 г. от | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Фондоотдача, руб. | 0,5350 | 1,8004 | 3,2191 | 2,6842 | 1,4187 |
| Фондоемкость, руб. | 1,8693 | 0,5554 | 0,3106 | -1,5587 | -0,2448 |
| Фондорентабельность, руб. | 0,0786 | 0,2324 | 0,6138 | 0,5352 | 0,3814 |

Из таблицы 7 видно, что динамика показателей использования основных фондов положительная. Фондоотдача в 2007 г. выросла по сравнению с 2005 г. на 2,68 руб. Так, если на каждый рубль, вложенный в основные фонды, приходилось 0,5 руб. выручки в 2005 г., то в 2007 г. – уже 3,2 руб., что говорит о повышении эффективности их использования. Динамика фондоемкости (показателя обратного фондоотдаче) также соответствующая. Если в 2005 г. каждый рубль, вложенный в основные фонды приносил 0,08 руб. прибыли, то к 2007 г. этот показатель вырос до 61 коп. В целом наблюдается рост эффективности использования основных фондов ООО ПКФ «Сьюзи» к 2007 г., что можно объяснить как их выбытием, так и увеличением выручки предприятия.

Рассмотрим материальные ресурсы предприятия по видам в динамике за три года (табл. 8).

Таблица 8 – Состав материальных ресурсов по видам ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Показатели за 2007 г. в % к | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Запасы: | 10306 | 16214 | 18285 | 177,42 | 112,77 |
| - готовая продукция | 10305 | 16213 | 18284 | 177,43 | 112,77 |
| - расходы будущих периодов | 1 | 1 | 1 | 100,00 | 100,00 |
| НДС | 0 | 143 | 156 |  | 109,09 |
| Дебиторская задолженность | 178 | 1463 | 1789 | 1005,06 | 122,28 |
| Денежные средства | 4 | 181 | 219 | 5475,00 | 120,99 |
| ИТОГО | 10488 | 18001 | 20449 | 194,98 | 113,60 |

Поскольку предприятие ООО ПКФ «Сьюзи» торговое, то запасы предприятия представлены только готовой продукцией и товарами для перепродажи, которые выросли за исследуемый период на 77% или на 7979 тыс. руб. С 2006 г. появляется такая статья оборотных средств как НДС по приобретенным ценностям или «к возмещению». Денежные средства предприятия представлены незначительными суммами, хотя и прослеживается положительная динамика показателя, их рост составил 95% по сравнении. С 2005 г., но в абсолютном выражении сумма денежных средств за исследуемый период увеличилась незначительно – на 215 тыс. руб., что может свидетельствовать о том, что ООО ПКФ «Сьюзи» периодически испытывает потребность в денежных средствах для расчетов с контрагентами и государством. Рост дебиторской задолженности должен вызвать самое пристальное внимание руководства, т.к. свидетельствует об отвлечении средств из оборота предприятия, а сумма задолженности покупателей выросла к 2008 г. почти в десять раз и составила 1789 тыс. руб.

В целом оборотные средства ООО ПКФ «Сьюзи» выросли за исследуемый период в два раза или на 9961 тыс. руб. Для более полного представления об эффективности использования оборотных средств рассчитаем показатели, представленные в табл. 9.

Таблица 9 – Эффективность использования оборотных средств ООО ПКФ «Сьюзи» за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | | | Отклонения показателей 2007 г. от | |
| 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2005 г. | 2006 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 1913 | 6026 | 9828 | 7915 | 3802 |
| Число дней в отчетном периоде | 252 | 252 | 252 | 0 | 0 |
| Однодневная реализация, тыс. руб. (1:2) | 7,59 | 23,91 | 39,00 | 31,41 | 15,09 |
| Средняя стоимость остатков оборотных средств, тыс. руб. | 10156,5 | 14244,5 | 19225 | 9068,5 | 4980,5 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (1:4) | 0,1884 | 0,4230 | 0,5112 | 0,3229 | 0,0882 |
| Коэффициент закрепления оборотных средств (4:1) | 5,3092 | 2,3638 | 1,9561 | -3,3531 | -0,4077 |
| Длительность одного оборота средств в днях (4:3) | 1337,92 | 595,69 | 492,95 | -844,97 | -102,74 |

Из табл. 9 видно, что одновременно с ростом выручки, в т.ч. и за 1 день, растет и стоимость оборотных активов. При этом увеличилась скорость оборачиваемости оборотных активов предприятия: если в 2005 г. оборотные средства совершали 0,18 оборота в год (продолжительность оборота составляла 1338 дней), в 2006 г. – 0,42 оборота (596 дней), то в 2007 г. оборотные средства стали совершать 0,5 оборота (493 дня), то есть наибольшая эффективность использования оборотных активов предприятием ООО ПКФ «Сьюзи» наблюдалась в 2007 г.

Несомненно, ускорение оборачиваемости можно расценивать положительно, но стоит отметить очень низкую скорость оборачиваемости и слишком высокую продолжительность 1 оборота на протяжении всего исследуемого периода. Руководству ПКФ «Сьюзи» следует принять меры по ускорению оборачиваемости для более эффективного использования средств, вложенных в оборотные активы (сокращение образования излишних запасов товара, взыскание дебиторской задолженности и т.д.).

В целом вышерассмотренные основные экономические показатели деятельности предприятия ООО ПКФ «Сьюзи» свидетельствуют о развитии предприятия и перспективах его дальнейшего развития.

**2.2. Анализ внешней среды**

Среда внешнего воздействия – совокупность двух относительно самостоятельных подсистем – макроокружения (косвенные факторы) и непосредственного окружения (прямые факторы). Факторы прямого воздействия – факторы, которые влияют непосредственно на деятельность организации и оказывают наиболее сильное влияние (рисунок 2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Факторы косвенного воздействия | | | | | Факторы прямого воздействия | | | |
| Политические и правовые | Экономические | Социальные | Технологические и технические | Экологические | Поставщики | Покупатели | Конкуренты | Профсоюзы |

Рисунок 2 - Внешняя среда организации

Анализ внешней среды косвенного воздействия проведем с помощью PESTE-анализа (таблица 10).

Политические факторы в целом влияют достаточно опосредованно на деятельность ООО ПКФ «Сьюзи». Стоит отметить, что проводимые в стране реформы и общая направленность (различные государственные и муниципальные программы) на строительство нового жилья в целом оказывают положительное влияние на повышение спроса на продукцию предприятия.

Экономические факторы: предприятие ООО ПКФ «Сьюзи» не пользуется льготами по налогообложению, уровень доходов населения в области достаточен, поэтому покупательная способность высокая, продукции и услугам предприятия ООО ПКФ «Сьюзи» отдается предпочтение по сравнению с подобными предприятиями. Несомненно фактор инфляции оказывает негативное влияние на предприятие. Тенденция потребительских предпочтений населения имеет положительное влияние, чему способствует развивающаяся система потребительского кредитования.

Таблица 10 - Обобщение результатов оценки факторов косвенного воздействия внешней среды ООО ПКФ «Сьюзи»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для СЗХ[[2]](#footnote-2) | Влияние на организацию | Направленность влияния | Сила воздействия |
| Х | Y | Z | S=X+Y+Z |
| Политические и правовые | | | | |
| 1. Состояние законодательства | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Экономическая политика государства | 3 | 3 | 1 | 7 |
| 3. Внутриполитическая стабильность | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Международное сотрудничество | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 5.Последствия внешнеполитических акций | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Итого | 9 | 7 | 5 | 21 |
| Экономические | | | | |
| 1. Уровень экономич-го развития страны | 3 | 2 | 1 | 6 |
| 2. Инфляция | 2 | 2 | -1 | 3 |
| 3. Уровень доходов населения | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 4. Тенденции потребления населения | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 5. Система налогообложения | 2 | 2 | -1 | 3 |
| Итого: | 13 | 12 | -3 | 22 |
| Социальные | | | | |
| 1. Культурные и нравственные ценности | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Уровень образования населения | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 3. Стиль жизни | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Степень урбанизации | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 5. Формы культуры | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Итого: | 8 | 6 | 5 | 19 |
| Технологические и технические | | | | |
| 1. Технологические изменения в отрасли | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Технол-е изм-я в смежных отраслях | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 3. Внедрение современных ИТ | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Ужесточение требований безопасности | 3 | 3 | 1 | 7 |
| 5. Автоматизация оборудования | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Итого: | 11 | 11 | 5 | 27 |
| Экологические | | | | |
| 1. Природные ресурсы | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Климатические условия | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 3. Дефицитность отдельных ресурсов | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Уровень загрязненности | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 5. Источники сырья | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Итого: | 12 | 12 | 1 | 25 |
| ВСЕГО: | 53 | 48 | 13 | 114 |

Социально-культурные факторы: в случае ООО ПКФ «Сьюзи» на его деятельность оказывают в общем умеренное влияние: культурные особенности страны; традиции, обычаи населения; демографическая обстановка в стране. Население, проживающее в городе естественно стремиться улучшить собственные жилищные условия. Широкий выбор сантехнических изделий, их различные цветовые гаммы и модели позволяют потребителям ООО ПКФ «Сьюзи» реализовать свои потребности в соответствии с последними веяниями моды, которые обусловлены наличием множества передач, журналов, Интернет-сайтов, посвященных ремонту, дизайну помещений и т.д.

Научно- технический прогресс оказывает значительное влияние на предприятие ООО ПКФ «Сьюзи»: новые технологии и материалы, в т.ч. для ремонта, большая информированность населения, новые виды сантехнических изделий и пр.

Экологические факторы влияют на деятельность предприятия достаточно опосредовано. Наиболее сильное влияние оказывают климатические условия и уровень загрязнения – от них в достаточной мере зависит спрос на продукцию предприятия (например фильтры для воды).

Анализ прямого воздействия внешней среды характеризует отрасль (рынок), на котором позиционируется объект исследования и осуществляется посредством анализа конкурентов, потребителей, поставщиков, профсоюзов, имеющих прямые деловые контакты с изучаемым предприятием. Для анализа внешней среды ближнего окружения используем модель пяти сил Портера, которая включает следующие факторы:

1. Производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция).

2. Сила влияния поставщика.

3. Конкурентная сила покупателей продукта.

4. Сила потенциальных производителей аналогичной продукции.

5. Сила производителей товаров-заменителей.

Для обобщения результатов анализа составим таблицу 11.

Таблица 11 - Характеристика ООО ПКФ «Сьюзи» и его конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ООО ПКФ «Сьюзи» | «Сантехлит» | «Эфес» |
| Ассортимент товаров | 3 | 2 | 2 |
| Качество | 3 | 2 | 2 |
| Цена | 3 | 2 | 2 |
| Объем реализации | 2 | 3 | 1 |
| Менеджмент предприятия | 2 | 2 | 1 |
| Производственные мощности | 8 | 5 | 5 |
| - по гибкости | 2 | 2 | 2 |
| - потенциал | 3 | 2 | 1 |
| - уровень износа | 3 | 1 | 2 |
| Устойчивость финансовых отношений | 2 | 2 | 2 |
| Клиентура | 2 | 2 | 2 |
| Сырьевая база | 2 | 2 | 2 |
| Организация сбыта | 2 | 2 | 2 |
| Организация стимулирования продаж | 1 | 1 | 1 |
| Итого: | 30 | 30 | 27 |

где: 3 - хороший показатель; 2 - средний показатель; 1 - удовлетворительный.

Главный конкурент ООО ПКФ «Сьюзи» - ООО «Сантехлит» реализует продукцию не такого широкого ассортимента как исследуемое предприятие и не оказывает услуг по доставке и установке сантехнических изделий, но за счет более долгого осуществления деятельности в этой сфере занимает достаточно большую долю рынка.

Цены на продукцию и услуги конкурентов незначительно отличаются от цен исследуемого предприятия, не все из них оказывают услуги и реализуют продукцию такого широкого ассортимента как ООО ПКФ «Сьюзи», но у многих из них хорошо развитая сбытовая сеть, свои розничные отделы и магазины, постоянная клиентура.

ООО ПКФ «Сьюзи» выгодно отличается от предприятий-конкурентов тем, что с 2006 г. плодотворно сотрудничает со строительной организацией ООО «Надежда», осуществляя поставку сантехники в строящиеся дома в г. Курске, что дает предприятию постоянный уровень сбыта, хотя и некоторую задержку при оплате реализуемой продукции, а также невысокий уровень наценки при реализации больших партий товара.

Для обобщения результатов анализа внешней среды ближнего окружения составим таблицу 12.

Таблица 12 - Обобщение результатов оценки факторов прямого воздействия внешней среды ООО ПКФ «Сьюзи»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Влияние на организацию | Направленность влияния | Сила воздействия |
| Y | Z | S=Y+Z |
| Производители аналогичной продукции/услуг | 12 | 1 | 13 |
| 1. количество отраслевых организаций | 3 | -1 | 2 |
| 2. темп развития рынка | 3 | 1 | 4 |
| 3. степень дифференцированности товара/услуг | 3 | 1 | 4 |
| 4. сложность выхода из бизнеса | 1 | 1 | 2 |
| 5. вхождение сильных компаний из других отраслей | 2 | -1 | 1 |
| Сила влияния поставщика | 9 | 5 | 14 |
| 1. соотношение спроса и предложения | 2 | 1 | 3 |
| 2. количество фирм-поставщиков и уровень конкуренции между ними | 3 | 1 | 4 |
| 3. доля закупок у данного поставщика от общего объема закупок | 2 | 1 | 3 |
| 4. степень уникальности сырья | 1 | 1 | 2 |
| 5. наличие товаров заменителей | 1 | 1 | 2 |
| Конкурентная сила покупателей продукта: способность требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта/услуги и формировать спрос на него | 2 | 1 | 3 |
| Сила потенциальных производителей аналогичной продукции | 5 | 2 | 7 |
| 1. возможность переключить покупателя на свою продукцию/услуги | 3 | 1 | 4 |
| 2. высота входного барьера в отрасль | 2 | 1 | 3 |
| Сила производителей товаров/услуг-заменителей | 4 | 0 | 4 |
| 1. вероятность переключения потребителя на заменитель товара/услуги | 2 | -1 | 1 |
| 2. зависимость вероятности переключения от стоимости процесса | 2 | 1 | 3 |
| ИТОГО | 32 | 9 | 41 |

Потребители – население, организации и фирмы:

- физические лица (индивидуально);

- организации-покупатели – ООО «Надежда», ЗАО «ФАРМ», ООО «Гулливер», ООО «Стройдом».

В целом прямое воздействие внешней среды оказывает благоприятное влияние на деятельность ООО ПКФ «Сьюзи».

**3. Построение эффективной системы мотивации персонала в рамках реализации общей стратегии развития предприятия**

**3.1 Разработка и реализация стратегии развития предприятия**

Определение направленности развития предприятия связано с рассмотрением известных особенностей альтернативных стратегий (табл. 13).

Таблица 13 - Особенности альтернативных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия роста | Стратегия ограниченного роста | Стратегия сокращения |
| Используется предприятиями в динамично развивающихся отраслях и быстро изменяющимися технологиями, на ранних стадиях жизненного цикла | Используется большинством предприятий в зрелых отраслях со стабильным ассортиментом продукции, при относительно слабых колебаниях конъюнктуры рынка и стабильной конкурентной позиции предприятия | Используется предприятиями в стадии финансового кризиса и на последних стадиях своего жизненного цикла |
| Основные типы поведения:  - вертикальная интеграция;  - обратная интеграция горизонтальной диверсификации;  - конгломерантная диверсификация | Основные типы поведения:  - усиление конкурентной позиции;  - расширение рынка;  - совершенствование продукции;  - ограниченный рост производства и реализации продукции | Основные типы поведения:  - сокращение структур;  - сокращение расходов;  - ликвидация. |
| Характеризуется высокими темпами развития финансовой деятельности, ее диверсификацией по фирмам и регионам | Характеризуется установлением целей «от достигнутого». Считается легким, наиболее удобным и наименее рискованным способом действия. | Характеризуется сокращением объемов и ассортимента выпускаемой продукции, уходом с отдельных сегментов рынка, установлением уровня цен ниже достигнутого в прошлом, тенденция ухудшения показателей |

Особенности стратегического сокращения связаны с ухудшением всех показателей и приведением к управляемой ликвидации. Направленность стратегического сокращения прямо противоположна направленности стратегии роста и стабильности.

В случае успешного применения механизма противодействия развитие предприятия возвращается в русло стратегий роста или стабильности. Если с помощью механизма противодействия желаемого осуществить не удалось, переходим к подстратегии предотвращения банкротства. При успехе ситуация может быть возвращена в граничные области.

Для реализации механизма противодействия используют контроль финансовой устойчивости и текущей ликвидности предприятия по унифицированному графику с набором управляющих воздействий.

В этом варианте механизма противодействия блок показателей стратегической направленности развития предприятия представлен показателями финансовой устойчивости и текущей ликвидности. Изменение направленности движения этих показателей может служить ранними признаками неконтролируемого изменения направленности развития предприятия.

ООО ПКФ «Сьюзи», дабы избежать кризисной ситуации 2003 г., не подходит стратегия сокращения. Для увеличения запасов и затрат, увеличения суммы собственного капитала, необходимо развитие структуры - увеличение количества магазинов, рост штата обслуживающего персонала. Поэтому считаю необходимым предложить для предприятия стратегию ограниченного роста.

Цель управления стоимостью - максимизация стоимости предприятия. Способ управления стоимостью - управление факторами, влияющими на стоимость предприятия. Необходимо управлять этими факторами таким образом, чтобы стоимость возрастала. а результаты деятельности предприятия влияет множество различных факторов, основная классификация которых может быть представлена в виде внешней и внутренней среды.

К внутренним факторам, влияющим на стоимость предприятия, можно отнести;

- темпы роста продаж продукции, (услуг) предприятия;

- темпы роста чистой прибыли;

- норму доходности собственника.

К внешним факторам, влияющим на стоимость предприятия, можно отнести:

- уровень рисков (производственных, финансовых, организационных и др.);

- изменение стоимости заемного капитала;

- изменение налоговых ставок.

Организация процессом управления стоимостью предполагает ориентирование всех участников на достижение общей цели - максимизация стоимости предприятия, то есть процесс принятия управленческих решений строятся на ключевых факторах стоимости. Поскольку рассмотреть все факторы, влияющие на увеличение стоимости предприятия (а, соответственно, и нормализации финансовой устойчивости и увеличения платежеспособности) в данной работе не представляется возможным, то остановимся на одном из главных, на наш взгляд, факторе - темпах роста продаж продукции, тем более, что ООО ПК«Сьюзи» - торговая организация. Именно от него зависит в большей, мере стабилизация ситуации для предприятия, он непосредственно связан с другими внутренними факторами (например, темпы роста чистой прибыли),

Мы предложим некоторые пути увеличения продаж, связанные как с самим предприятием, так и с клиентской базой.

Особое внимание следует обратить на стратегическое управление, которое призвано обеспечить конкурентоспособность предприятия в быстроменяющейся внешней среде. Необходимо создать такое превосходство, которое позволит достичь поставленных целей. Заметим, что большинство клиентов фирмы в настоящее время составляют покупатели, приехавшие в областной центр за покупками жители области. Ранее ситуация была более благоприятной, но в связи с появлением все большего количества конкурентов в данной области (продажа сантехники и отделочных материалов), клиентский список изменился, есть риск сокращения объемов продаж. К сожалению, руководство предприятия, вместо того, чтобы изменить стратегию управления, вину за уменьшение числа продаж переносит на обслуживающий персонал, что может привести к большой текучести кадров.

В настоящее время широкое распространение новаций в области технологии торговых процессов; экономики и управления торговыми сетями резко снизились возможности предприятия в части использования механизмов ценовой конкуренции. Это актуализирует такой альтернативный инструмент роста их конкурентоспособности, как повышение качества торгового обслуживания покупателей. Высокий уровень качества обслуживания всегда дает возможность для любой торговой сети значительно повышает степень удовлетворенности покупателей от посещения магазина, что согласно действию общеизвестного «закона следствия», способствует привлечению постоянных клиентов и обеспечивает для субъекта потребительского рынка устойчивого во времени оборота. Он также позволяет увеличивать долю продаж, что становится объективным основанием для последующего роста прибыли.

Степень удовлетворенности клиента от совершения покупки, его желание повторного посетить магазин, сильно зависит от следующих факторов:

- с каким настроением покупатель покидает магазин, то есть от способностей персонала рассеивать так называемый послепокупочный диссонанс - снижение уровня настроения покупателя после оплаты покупки, что согласно действию «закона следствия», может в будущем вызвать нежелание посещать повторно данное предприятие;

- соответствия ожиданиям клиента широты ассортимента и уровня цен;

- качества устного предложения со стороны продавцов, уровня их профессиональной компетенции, умения наладить эффективные коммуникативные связи с посетителем предприятия;

- время, которое покупатель тратит на приобретение товара;

- атмосферы торгового зала, напрямую зависимой от интерьера помещения, цветовых решений, освещения и т.д.

Если в применяемой системе торгового менеджмента игнорируются 1 и 5 моменты, то организация теряет оборот от возможных повторений покупок, что снижает ее шансы в конкурентной, борьбе.

При слабом учете 2, 3 и 4 моментов увеличивается доля посетителей, которые не всегда совершает запланированные покупки, В результате искусственно увеличивается потребность в обслуживающем персонале и в той части торговой площади, которая предназначена для передвижения покупателей в процессе их ознакомления с предлагаемым ассортиментом и выбора необходимого товара.

На наш взгляд, в розничной торговле наиболее «слабое звено» - качество устного предложения - вербальный контакт между продавцом и покупателем, в рамках которого привлекается внимание к конкретному товару и приводятся аргументы в пользу эффективности их приобретения в данном месте продаж.

Одной из бед ООО ПКФ «Сьюзи» является так называемый «интуитивный» подход к менеджменту, который характеризуется принципом «как получится», «как умеем». Для этого подхода типичное явление - пренебрежение изучением клиента, их потребностей и их удовлетворенности, изучением конкурентов, постоянным стремлением к увеличению операционной эффективности. Почти не используется управленческий контроль и стратегическое управление. Интересно, что сознательно решения не использовать, скажем, методы маркетинга или стратегического менеджмента не принимаются - просто отсутствует человек, который отвечает за обоснованное принятие подобных решений, а также нет людей, носителей нужных знаний. Набираемый персонал не имеет ни малейшего опыта работы, ни знаний основ маркетинга и менеджмента (что очень важно, поскольку и расстановкой товара, и обслуживанием покупателей, и разгрузкой занимаются одни и те же люди - продавцы). Из-за нехватки финансовых ресурсов предприятие пытается «экономить» на обучении персонала. Оно инвестируют средства в развитие материальной базы и др. и, в результате, продавец часто не знает как вступить в деловой контакт с покупателем, как аргументировать в пользу покупки (они сами зачастую не знают всех свойств продаваемого товара) и т.п. Сейчас эта проблема встает наиболее остро: потеря части клиентской базы (жители Курска часто предпочитают обращаться в другие фирмы, магазины, которые постоянно делают рекламу своих торговых структур, вкладывают денежные средства в оформление торговых залов и набирают более опытный персонал, а около 70% покупателей «Двины» - как уже говорилось, жители области), сокращение магазинов (дабы выйти из области финансовой неустойчивости), приводит к тому, что для того, чтобы начать отвоевывать потерянные позиции на рынке, начать нужно с обучения персонала, улучшения качества обслуживания.

Понятно, что ООО ПКФ «Сьюзи» не всегда может выделить средства для дополнительного обучения персонала, но ведь возможно проводить развивающие занятия и тренинги внутри организации, либо один раз в неделю, либо в течение какого-то определенного времени (например, две-три недели подряд). Занятия могут проводить как сотрудники, имеющие опыт работы, так и те, кто еще имеет и определенные нужные знания (таковые имеются в организации), либо для особо сложных занятий пригласить разового специалиста со стороны.

Чем выше конкуренция, тем сложнее привлекать клиентов. Приходится искать различные инструменты воздействия на потребителей. ООО ПКФ «Сьюзи» использует для этого так называемый «Клуб покупателей», выдавая за покупку на сумму свыше трех (сейчас уже и свыше одной) тысяч рублей дисконтную книжку покупателя. На все последующие покупки от одной тысячи рублей покупатель получает скидку 5%. Один раз в год фирмами, входящими в этот Клуб проводится розыгрыш призов. Нам кажется, что эта система уже несколько устарела, это понимают и другие члены Клуба, и проводят, помимо этого множество различных других акций, призванных привлечь покупателя. ООО ПКФ «Сьюзи», к сожалению, в этом направлении ничего не предпринимает, находясь в состоянии стагнации в деле привлечения клиентуры. Хотелось бы предложить один из приемов, который уже опробован, но еще в Курске не приобрел широкую известность.

Так как торговая фирма «Сьюзи» занимается сантехникой и отделочными материалами, то предполагается, что клиент приходит в данный магазин решая, где совершать покупки во время ремонта. Главное - с помощью качественного обслуживания, о котором велась речь, привлечь его именно к этой сети магазинов. Следует учитывать, что ремонт - дело затяжное, в большинстве случаев, а потому, в течение длительного промежутка времени этот покупатель становится постоянным клиентом, если условия и обслуживание его удовлетворяют. Поэтому можно смело включать бонусные программы поощрения, смысл которых заключается в том, что за покупки в магазине потребитель, участвующий в программе, получает призовые очки (бонусы) и может рассчитывать на ценный приз (к окончанию ремонта, например). Но право на получение подарка еще нужно заслужить: совершить несколько покупок и накопить нужное количество бонусов. Чем больше поощрительных очков на счету, тем лучше подарок. Поэтому у участников программы складывается впечатление: чем больше они тратят, тем больше получают. Осознание того, что бонусный счет растет, а время получения заветного подарка приближается, заставляет потребителя увеличивать среднюю сумму покупки в тех местах, где он может получить призовые очки. Например, он собирался в «Двине» приобрести только унитаз, но затем решает взять и умывальник, и смесители, и даже за «мелочевкой» (фитингами, шурупами) он уже идет именно сюда, тем более, что, рассмотрев ассортимент представленных товаров, покупатель помимо намеченной сантехники придет еще и за отделочными материалами.

Подарками для клиентов, участвующих в программах, могут быть товары компании организатора или ее партнеров, привлеченных для участия в такой программе. С помощью бонусной программы компания может увеличить свои продажи в два и более раза. Но для реализации как бонусной программы, так и для увеличения продаж вообще, привлечения покупателя с целью сделать его постоянным клиентом, нужно соблюдать одно достаточно важное условие - ассортимент должен быть постоянно полон и в наличии. В фирме «Сьюзи» поставки нерегулярны, наиболее ходовой товар через несколько дней после завоза остается в единичном экземпляре, либо выбор оставляет желать лучшего (в частности, смесители, арматура, фановые трубы и др. - это по сантехнике, а также декоры для плитки, ходовые размеры вентрешеток, жидкие гвозди и др. - это по отделочным материалам. Потому и выходит, что единичный покупатель так и остается единичным, т.к. придя в следующий раз, покупатель может не найти понравившуюся или нужную ему вещь. Лишь исправив эту ситуацию, можно пенять на работающий персонал.

Для связи с клиентами компаний используются самые разные способы. В том числе и Интернет, ставшим основным каналом коммуникаций. У «Двины» существует сайт-визитка в более расширенном варианте, где помимо основного минимума информации (рассказ о фирме, реквизиты и план проезда) есть реклама товаров, предлагаемых компанией. Это товары известных производителей, таких как «Polaris», «Ariston», «Termex», «Radomir», одним из дилеров которой она является. Что же касается другого вида товаров, то практически никакой информации о них нет. При этом сайт находится практически в неизменном виде, не пополняясь новой информацией. Для такой фирмы как «Сьюзи», которая держится на рынке почти десяти лет, этого, конечно же маловато. Минимум, который должен быть в Интернете - это информационный сайт, который призван информировать посетителя о секторе рынка, на котором работает компания. Это могут быть как почти энциклопедические материалы, так и публикации в прессе на заданную тематику. Программа-максимум такого сайта - стать основным источником информации для потребителя по заданной тематике.

**3.2 Предложения по совершенствованию мотивации персонала**

Анализ деятельности предприятия показывает, что в ООО ПКФ «Сьюзи» недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников. Реализация некоторых управленческих мер гасит заинтересованность в полном использовании резервов работников в повышении эффективности труда. Был выявлен ряд проблем стимулирования высокопроизводительного труда.

Они касаются, во-первых, того что менеджеры среднего звена не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов. Во-вторых, очевидна проблема, связанная с тем, что в некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, что дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества работников.

Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат побудить персонал увеличить трудовые усилия в периоды резкого повышения спроса. В настоящий же момент работники слабо заинтересованы в повышении результативности функционирования ООО ПКФ «Сьюзи».

В-третьих, проблемными сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО ПКФ «Сьюзи» являются следующие аспекты, нуждающиеся в отдельном внимании администрации предприятия.

1. При определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

2. В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге, важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

3. Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Недостатки системы стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия. В данные периоды коллектив ООО ПКФ «Сьюзи» не может обеспечить реализацию продукции в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на непостоянной основе не представляется рациональным. Слабая заинтересованность работников, на мой взгляд, произошла от недостаточно неэффективной организации системы мотивации и стимулирования труда на предприятии, и как следствие, персонал ощущает несоответствие трудовых затрат получаемому вознаграждению. Что, по-видимому, проявляется в виде понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствия однозначной связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др.

Отмеченные проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала предприятия. Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

Резервом управления трудовой эффективности является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие стороны мотивационного воздействия и соответствующие им стимулирующие формы:

1. Развитие культуры предприятия как системы значимых для всего персонала корпоративных представлений, ценностных ориентации и норм, которые обеспечат понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия. Управленческие средства-стимулы: Устав предприятия, открытые принципы и демократический стиль руководства. Понятно, что активизация работ в этом направлении предполагает выделение соответствующих материальных средств.

2. Система участия работников в распределении общего хозяйственного результата в капитале предприятия, что содействует развитию партнерства и сотрудничества. Управленческие средства-стимулы: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства. Установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску позволит повысить ответственность работающих и администрации за результаты своего труда.

3. Обслуживание персонала (формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Управленческие средства-стимулы: мероприятия по повышению безопасности труда, охране здоровья, созданию условий для отдыха, занятий спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи. Все эти меры также закладываются в бюджет затрат на персонал. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности, как следствие - рост производительности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Управленческие средства-стимулы: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений. Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия, в результате чего возрастает уровень социальной ответственности и социального контроля служащих на основе социально-психологических стимулов поддержания производительности труда.

5. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Управленческие средства-стимулы: технические и организационные вспомогательные средства, создаваемые физиологические и психологические элементы комфортных условий труда. Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от процесса работы и более качественное выполнение задания.

6. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Управленческие средства-стимулы: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

7. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Управленческие средства-стимулы: разработка адекватных методов оценки результатов труда и возможностей работника. Достигаемые цели: положительное влияние на организационное поведение, ответственность за качество и результаты труда.

Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации позволяет предположить, что существующую систему управления персоналом важно совершенствовать в части участия работников в прибыли организации и внедрения принципа управления по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Поэтому, совершенствование экономических методов стимулирования персонала ООО ПКФ «Сьюзи» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Причем те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, необходимо использовать во вновь создаваемой системе стимулирования. Одним из способов совершенствования материального стимулирования является разделение между работниками предприятия дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда.

При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли. Основные условия эффективности применения систем участия работников в прибыли:

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства. Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Основой создания системы участия работников в прибыли могут стать предложенные нами параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть им понятными.

В действующей системе стимулирования труда ООО ПКФ «Сьюзи» основной акцент делается на оплаченные отпуска и оплаченные дни временной нетрудоспособности. Общий список социальных выплат на предприятии следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО ПКФ «Сьюзи» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке.

Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования, мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванных стимулировать их трудовую деятельность:

1. Заработная плата (основная зарплата, премии и надбавки).

2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации).

3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

4. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

5. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

6. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

7. Ассоциация получения кредитов (установление льготных кредитов).

Все указанные формы стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резко растущих. Внедрение их необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

Можно предложить следующие основные направления развития системы мотивирования труда персонала на ООО ПКФ «Сьюзи»:

- Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

- Развитие системы управления деловой карьерой;

- Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для достижения стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить предполагаемую схему материального стимулирования адекватными социально-психологическими мерами мотивирования: стимулирование на основе выражения общественного признания, создание комнат отдыха, обеспечение сотрудников форменной рабочей одеждой, оптимизация рабочих мест, участие работников в распределении общего хозяйственного результата в капитале предприятия, мероприятия по повышению безопасности труда.

**Заключение**

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов труда работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду на предприятии. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Системы мотивации персонала основаны на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на конкретном предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности данного предприятия. Классификация методов мотивации и стимулирования, в зависимости от ориентации в воздействии на те или иные потребности работников, осуществляется по трем основным группам: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Более дифференцированно современные формы стимулирования представлены в виде: экономических стимулов, принципов и практики управления по целям, способов обогащение труда, реализации систем участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации и стимулирования труда персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др. Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди современных стимулирующих способов воздействия на повышение трудовой мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Экономические меры по преобразованию системы мотивации и стимулирования труда организационно могут быть реализованы следующим образом: руководители проекта составляют план и состав денежных выплат и другого материального стимулирования в зависимости от результата труда каждого работника, основываясь на общем перечне форм экономических доходов персонала, разработанных в создаваемой системе стимулирования труда. При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу ООО ПКФ «Сьюзи» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией).

Основными направлениями развития системы стимулирования труда персонала на ООО ПКФ «Сьюзи» в сложившихся условиях могут стать: применение новых стимулирующих форм оплаты труда; развитие системы управления деловой карьерой; расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для повышения экономического (материального) мотивирования существующая на ООО ПКФ «Сьюзи» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли предприятия и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

**Список используемой литературы**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми – М.: ФАИР ПРЕСС, 2002. – 272 с.
3. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. //Кадры. – М.: 2004, №1. – с. 15-18.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2001. – 296 с.
7. Волкогонова О.В. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
8. Дж. ван Маурик Эффективный стратег/пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
10. Завадский В. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик №8 2004, С. 19-27
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
12. Карташова А.В. Управление человеческими ресурсами – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
13. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие – М.: Дело, 2002. – 312 с.
14. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
15. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
16. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций – М.: Академический проект, 2005. – 464 с.
17. Пелл А. Как управлять людьми – М.: Изд-во АСТ, 2005. - 355 с.
18. Персональный менеджмент: Учеб./под ред. Резника С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
19. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 279 с.
20. Резник С.Д. Управление личной карьерой: учеб. пособие. – М.: Логос, 2005. – 288 с.
21. Сотникова С.И. Управление карьерой: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
22. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 248 с.
23. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.И. – СПб.: Питер. 2006. – 496 с.
24. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие/Л.Д. Столяренко.-Изд. 2-е. Ростов н/Д: Феикс, 2005.-512с.
25. Управление персоналом: Учеб. для вузов/ под ред. Т.Ю.Базарова – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
26. Управление персоналом: Учеб./ под общ. ред. А.И.Турчинова – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учеб. для вузов. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 1998. – 416 с.
28. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
29. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом – М.: «Экономистъ», 2006. – 358 с.

1. Исследования, проведенные на ряде крупных французских фирм, показали, что 80% их руководителей считают такое участие целесообразным и даже обязательным. Вместе с тем в действительности только 50% руководителей служб французских фирм принимают активное участие в разработке перспективных решений, участие остальных носит формальный характер. Аналогичные исследования российских организаций показывают, что удельный вес заместителей директоров фирм и организаций по кадрам, которые играют активную роль в выработке перспективных решений, еще ниже - 10%. [↑](#footnote-ref-1)
2. СЗХ – стратегические зоны хозяйствования [↑](#footnote-ref-2)