Министерство образования Российской Федерации

МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Допущена к защите в ГАК

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Петренко О.В.

«25» мая 2007 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**на тему «Мотивация персонала магазина «ДИС мастер»**

Студентки 5 курса ОЗО

факультета менеджмента и маркетинга

Осиповой В.В.

Проверил:

доцент каф. психологии

Юрьева А.И.

Майкоп, 2007 год

**Бизнес-план**

Мотивация персонала магазина «ДИС мастер»

Частный предприниматель

Левинцов Андрей Петрович

**СОДЕРЖАНИЕ**

Основные сведения об организации

Конфиденциальность бизнес-плана

Аннотация

1. Резюме проекта
2. Описание организации
3. Описание продукции (услуг)
4. Маркетинг и сбыт продукции
5. Основной план мотивации персонала
6. Экономические расчеты и их анализ
7. Выводы и предложения

**Основные сведения об организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Организация-инициатор проекта: | Частный предприниматель  Левинцов Андрей Петрович |
| Адрес: | г. Краснодар ул. Рашпилевская, д. 154 |
| Директор: | Левинцов Андрей Петрович  тел.: 257-14-92 |
| Суть проекта: | Мотивация персонала магазина «ДИС мастер» |
| Банковские реквизиты: | ОАО КБ «Кубань-Кредит» г. Краснодар,  Р/сч 40702810800000000011, БИК 046505720,  к/сч 30101810200000000930 |
| Общая стоимость проекта и источники финансирования: | Для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 1 млн. руб., в том числе:  заемные средства – 500 тыс. руб.;  собственный капитал – 500 тыс. руб. |
| Интегральные показатели, характеризующие эффективность проекта: | PI = 1,09;  NPV = 62 344 руб.;  IRR = 41,75%. |

**Конфиденциальность бизнес-плана**

Данный бизнес-план представляется на рассмотрение на конфиденциальной основе для принятия решения о финансировании проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также передаваться третьим лицам.

**Аннотация**

Мотивация персонала магазина «ДИС мастер» ЧП «Левинцов»

Решение деловой идеи проекта позволит повысить производительность труда и финансовые результаты деятельности предприятия, а также повысить эффективность управления деятельностью предприятия в целом.

Требуемые инвестиции – 1 млн. руб., в том числе 500 тыс. руб. в виде кредита на 1 год под ½ ставки рефинансирования Банка России.

Гарантом возврата кредитных средств могут служить основные фонды организации и личное имущество директора.

**Резюме проекта**

**Суть проекта**

В основе мотивации лежит неразрывная связь с биологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Высокая эффективность управления работниками возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и, будут положительно относиться к выполняемой работе.

Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий.

Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

В настоящее время период прежняя структура производства не может быть быстро перестроена на основе рыночных механизмов, а в экономике идет процесс переосмысления идей, теорий, методов управления. Становление подлинно рыночного хозяйства в России, и соответствующих ему методов мотивации труда, обосновывают необходимость их осмысления, теоретического обоснования, что невозможно без критического рассмотрения отечественного опыта и творческого заимствования зарубежных моделей, категорий, понятий и их адаптации применительно к российским реалиям, что и обуславливает необходимость мотивации персонала магазина «ДИС мастер».

Рассматриваемый проект предполагает повысить производительность труда и финансовые результаты деятельности предприятия, а также повысить эффективность управления деятельностью предприятия в целом.

Таким образом, проект имеет целевую направленность, поскольку должен удовлетворить выдвигаемые требования и повысить качество обслуживания потребителей.

**Эффективность проекта**

Данный проект предполагает повышение мотивации персонала магазина «ДИС мастер» для удовлетворения его потребностей.

Расчет ликвидности и платежеспособности показывает, что ЧП «Левинцов» в состоянии вернуть запрашиваемый кредит в течение первого года, при условии процента за кредит, равного ½ ставки рефинансирования Банка России, начиная со второго месяца реализации проекта.

Резерв ликвидности на конец второго месяца реализации проекта – более 74 тыс. руб.

Резерв ликвидности на конец первого года реализации проекта – более 62 тыс. руб. (после выплаты основного тела кредита).

Резерв ликвидности на конец третьего полугодия реализации проекта – около 350 тыс. руб.

Предполагаемая рентабельность – 40-45% годовых.

**Команда управления**

Руководитель организации – Левинцов Андрей Петрович, образование высшее, имеет богатый опыт ведения собственного бизнеса, высокие организаторские способности.

Схему организационной структуры управления представим на рис. 1.

**Директор**

Менеджер по продажам

Мастер

Главный бухгалтер

Менеджер по закупкам

Сметчик

Бухгалтер-кассир

Рабочие

Бухгалтер-аудитор

Водитель

Кладовщик

Продавцы

Офис-менеджер

Уборщица

Дворник

Менеджер по кадрам

Зам. директора по экономическим вопросам

Специалист по налогам

Рис. 1 – Схема организационной структуры управления ЧП «Левинцов»

Таким образом, мы видим, что организационная структура ЧП «Левинцов» является линейно-функциональной и построена по принципу «единоначалия». Все решения на предприятии передаются «сверху вниз», от генерального директора к его подчиненным.

**1.4 Исследование мотивации трудовой деятельности сотрудников ЧП** **«Левинцов»**

На предприятии ЧП «Левинцов» используются следующие виды мотивации труда работников:

1) Применение повременно-подрядной системы оплаты труда рабочих. Такая система преследует цель – стимулировать бригады за достижение конечных результатов труда. Вводится в бригадах основного и вспомогательного производства на участках, где возможны планирование и учет выполненных работ (норм по зонам обслуживания).

Подрядный характер системы заключается в том, что фонд оплаты труда формируется и выплачивается бригаде только в зависимости от объемов и качества продукции (номенклатурного плана, ритмичности), и не зависит от отработанного времени и фактической численности бригады.

Для разграничения и учета в структуре оплаты труда затрат средств как на собственно заработанную плату, так и на материальное стимулирование показателей хозрасчетной деятельности, оплата труда по данному положению рассматривается как сумма двух ее составляющих:

* заработной платы, начисляемой только в зависимости от рит­мичности, количества и качества выпуска продукции;
* вознаграждения за отдельные результаты хозрасчетной дея­тельности, обусловленного реально достигнутой экономией трудовых, ма­териальных, топливно-энергетических и других ресурсов.

Заработная плата складывается из двух элементов: повременной части: тарифной ставки; надбавки за профессиональное мастерство; доплаты за условия труда; и подрядной части (дополнительной оплаты) за выполнение производственного задания.

Максимальный уровень подрядной части устанавливается дифференцированно в зависимости от категории рабочих, конкретных условий производства и т.д. в размерах от 40% до установленного тарифным соглашением уровня.

2) Применение повременно-премиальной системы оплаты труда рабочих. Эта система распространяется на отдельные категории ра­бочих, которым по условиям производства невозможно установить конкрет­ные хозрасчетные задания и учесть итоги их выполнения.

3) Надбавки за профессиональное мастерство разработаны и введены в целях стимулирования рабочих в постоянном совершенствовании трудовых навыков, повышении профессионального мастерства и усилении их материальной заинтересованности и ответственности за достижение высокой производительности труда при высоком уровне качества выпускаемой продукции.

4) Премии за основные результаты хозяйственной деятельности выплачиваются руководителям, специалистам и служащим с учетом их трудового вклада в выполнение плана, работ, услуг.

5) Доплаты за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни введены в соответствии с Законом РФ и составляют за первые два часа – полуторный размер, за последующие часы – двойной размер. Компенсация сверхурочных работ отгулом не допускается.

6) Применение в бригадах коэффициентов трудового участия (КТУ) является дополнительным стимулированием труда работников. Она создана в целях объективной оценки индивидуального вклада каждого ра­ботника в общие результаты работы бригады.

Личный вклад каждого рабочего или специалиста оценивается при помощи базового и текущего коэффициентов трудового участия. Базовый (постоянный) КТУ устанавливается администрацией каждому работнику на календарный год, причем, как правило, его зна­чение должно быть равно 1,0. В отдельных случаях некоторым работникам с учетом реаль­ного уровня их квалификации, индивидуальной производительности тру­да и качества работы базовый КТУ может быть установлен выше или ни­же 1,0. Более подробно представим некоторые показатели в табл. 1.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. к 2004 г., % |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 123 | 119 | 115 | 93,5 |
| Фонд заработной платы, в том числе: | 6603 | 7367 | 8974 | 135,9 |
| - зарплата рабочих по тарифным ставкам, тыс. руб.  - зарплата по сдельным расценкам, тыс. руб.  - единовременное премирование, тыс. руб.  - ежегодные и дополнительные отпуска, тыс. руб.  - текущее премирование, тыс. руб.  - выплаты соц. характера, тыс. руб. | 3092,9  1115  1004,1  320  252  819 | 4709,8  2065  142,2  285  165  - | 5290,6  2077,2  1054,2  552  -  - | 171,1  186,3  105,0  172,5  -  - |
| Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб. | 54 | 61,2 | 78 | 144,4 |
| 13% подоходный налог | 858,4 | 957,7 | 1166,6 | 135,9 |
| 26% пенсионный фонд и социальные отчисления | 223,2 | 249 | 303,3 | 135,8 |

Таким образом, по результатам таблицы мы можем наблюдать снижение численности персонала – на 6,5%. Данное обстоятельство связано, вероятно, с тем, что, несмотря на рост среднегодовой заработной платы, – на 44,4% и на общий рост фонда заработной платы – на 35,9%, в его общей структуре исчезли полностью показатели морального стимулирования, т.е. выплаты социального характера («соцпакет») и текущее премирование, а для многих сотрудников – это очень важный аспект.

На совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя небольшое материальное вознаграждение (премии).

Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ЧП «Левинцов» в улучшении результатов работы предприятия.

На предприятии существуют два вида премирования: текущее и единовременное.

Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя.

Рабочие основного производства получают право на текущее премирование в случае получения прибыли предприятием в целом.

Работники вспомогательного производства предприятия получают право на текущее премирование в случае выполнения задания по доходам при одновременном получении отделами прибыли.

Работники обслуживающих подразделений предприятия получают право на текущее премирование в случае получения прибыли коммерческими отделами и предприятием в целом.

Текущее премирование по решению может осуществляться и по результатам тех месяцев, в которых коммерческими отделами (предприятием в целом) по объективным причинам был получен убыток (сезонный спад покупательского спроса и т.п.) - при условии получения прибыли нарастающим итогом с начала года, включая месяц, за который осуществляется премирование (табл. 2).

Таблица 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2005 г. к 2004 г., % |
| Текущее премирование, всего, тыс. руб., в том числе: | 252 | 165 | - | 82,0 |
| - за выполнение производственного задания, тыс. руб.;  - за основные результаты хозяйственной деятельности, тыс. руб.;  - за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, тыс. руб. | 186,2  32,5  33 | 105,5  29,2  30,3 | -  -  - | 56,7  89,8  91,8 |

По результатам таблицы мы видим, что текущее премирование на предприятии на конец анализируемого периода был отменен вовсе, а за период 2004-2005 г.г. мы наблюдаем снижение по всем показателям текущего премирования. В связи с этим рассчитывать темпы роста в %-тах мы будем за период 2004-2005 г.г.

Вид премии за профессиональное мастерство на исследуемом предприятии вообще отсутствует, остальные виды премий носят минимальный характер и имеют тенденции к снижению.

Так, премии за выполнение производственного задания сократились на 43,3%; премии за основные результаты хозяйственной деятельности снизились на 10,2%, а премии за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни – на 8,2%.

Данная ситуация говорит о слабо развитой системе материального поощрения сотрудников предприятия и, как следствие, отсутствию у работников дальнейшей мотивации к труду.

Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников предприятия:

* по итогам успешной работы предприятия за год.
* за выполнение дополнительного объема работ.
* за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.
* за разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.
* в связи с юбилейными датами (50, 55 лет и далее каждые 5 лет).

К 50-летнему юбилею производится выплата денежной премии, размер которой определяется, исходя из стажа непрерывной работы:

* при стаже работы до 5 лет - премия не выплачивается;
* при стаже работы от 5 до 10 лет - 25% должностного оклада;
* при стаже работы от 10 до 15 лет - 50% должностного оклада;
* при стаже работы более 15 лет - 75% должностного оклада.

За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию. Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада

Представим результаты единовременного премирования по предприятию ЧП «Левинцов» (табл. 3).

Таблица 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. к 2005 г., % |
| Единовременное премирование, всего, тыс. руб., в том числе:  - за успешную работу предприятия за год, тыс. руб.;  - за выполнение дополнительного объема работ, тыс. руб. | 1004,1  4,8  26,4 | 142,2  15,4  34,8 | 1054,2  14,1  47,5 | 105,0  293,8  180 |

Как видно из представленной таблицы, единовременное премирование, наоборот, показывает динамику незначительного роста. Показатель единовременного премирования увеличился на 5%. Рассматривая структуру единовременного премирования, мы видим, что она представлена двумя видами премий: за успешную работу предприятия за год и за выполнение дополнительного объема работ, которые за анализируемый период значительно выросли – на 193,8% и на 80% соответственно. Такие виды премий как: за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, и за разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов – отсутствуют вовсе.

Отметим, что премирование на предприятии ЧП «Левинцов» осуществляется на основании Положения о премировании работников.

Согласно Положения, на исследуемом предприятии предусматривается текущее и единовременное премирование, размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

Размер текущих премий работников предприятия установлен в размере 40% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада по представлению руководителя структурного подразделения согласно штатному расписанию.

Для выявления проблем мотивации трудовой деятельности, нами было проведено исследование удовлетворенности трудом персонала в ЧП «Левинцов».

Был выбран метод анкетного опроса как наиболее простой и эффективный метод.

Анкетный опрос проводился конфиденциально с небольшими группами людей (по 10 человек, отдельно по каждой категории персонала предприятия) в три этапа.

На первом этапе исследования нами была проведена диагностика методом анкетного опроса.

На втором этапе проводились аналитические процедуры.

На третьем, заключительном этапе исследования, составлялся отчет о полученных результатах.

В табл. 4 отразим полученные результаты по 1-ой группе.

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Результат опроса | |
| Неуд., % | Удов., % |
| Размер заработной платы (отмена соц. выплат) | 10 | 90 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 30 | 70 |
| Перспективы профессионального и служебного роста | 15 | 85 |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем | - | 100 |
| Информированность на предприятии | 25 | 75 |
| Важность и ответственность выполняемой работы | - | 100 |
| Условия труда | 20 | 80 |
| Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне | - | 100 |
| Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (престиж) | - | 100 |
| Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе | 15 | 85 |
| Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 35 | 65 |
| Соответствие работы вашим способностям | 5 | 95 |
| Работа как средство достижения успеха в жизни | 20 | 80 |

Итак, мы видим, что административно-управленческий персонал показывает высокую степень удовлетворенности системой мотивации. На наш взгляд, это связано со сплоченностью управленческой команды предприятия ЧП «Левинцов». Особенно хотелось бы обратить внимание на 100%-ую удовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным руководителем, важностью и ответственностью выполняемой работы, ее надежностью, престижностью. Также хочется отметить, что 95% управленцев предприятия ЧП «Левинцов» считает, что выполняемая работа соответствует их способностям.

В следующей таблице (табл. 5), представим результаты исследования 2-ой группы – вспомогательного персонала

Таблица 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Результат опроса | |
| Неуд., % | Удов., % |
| Размер заработной платы (отмена соц. выплат) | 60 | 40 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 54 | 46 |
| Перспективы профессионального и служебного роста | 50 | 50 |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем | 30 | 70 |
| Информированность на предприятии | 25 | 75 |
| Важность и ответственность выполняемой работы | 36 | 64 |
| Условия труда | 40 | 60 |
| Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне | 50 | 50 |
| Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (престиж) | 20 | 80 |
| Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе | 17 | 83 |
| Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 32 | 68 |
| Соответствие работы вашим способностям | 44 | 56 |
| Работа как средство достижения успеха в жизни | 46 | 54 |

По результатам данной таблицы, мы видим, что вспомогательный персонал предприятия выявил меньшую степень удовлетворенности системой мотивации.

Самыми высокими показателями степени удовлетворенности явились лишь показатели престижности и взаимоотношений с коллегами по работе. Они составили 80% и 83% соответственно.

Также хотелось бы обратить внимание на показатели перспектив профессионального и служебного роста и надежности работы, где мнения опрошенных разделились и составили по 50%.

Степень удовлетворенности 3-й группы персонала – рабочих предприятия представим в табл. 6.

Таблица 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Результат опроса | |
| Неуд., % | Удов., % |
| Размер заработной платы (отмена соц. выплат) | 89 | 11 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 76 | 24 |
| Перспективы профессионального и служебного роста | 60 | 40 |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем | 55 | 45 |
| Информированность на предприятии | 30 | 70 |
| Важность и ответственность выполняемой работы | 36 | 64 |
| Условия труда | 25 | 75 |
| Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне | 58 | 42 |
| Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (престиж) | 20 | 80 |
| Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе | 15 | 85 |
| Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 57 | 43 |
| Соответствие работы вашим способностям | 42 | 58 |
| Работа как средство достижения успеха в жизни | 88 | 12 |

Как видно, рабочие предприятия показали большую неудовлетворенность существующей системой мотивации. Так, довольно высоки оказались показатели неудовлетворенности заработной платой и стрессовыми ситуациями – 89% и 76% соответственно. Также неудовлетворенность присутствует и по показателю перспективы служебного и профессионального роста, и по показателю работы как средства достижения успеха в жизни – 60% и 88% соответственно.

В целом по результатам 3-х таблиц можно отметить факт неравенства по статусу на работе и руководство предприятия проявляет заботу только об управленческом персонале, рабочий персонал мало интересует руководителя.

Следовательно, целесообразным, на наш взгляд, будет составление сводной таблицы по полученным результатам (табл. 7).

Таблица 7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Результат опроса | |
| Неуд.,% | Удов.,% |
| Размер заработной платы (отмена соц.выплат) | 77 | 23 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 77 | 23 |
| Перспективы профессионального и служебного роста | 60 | 40 |
| Взаимоотношения с непосредственным руководителем | 39 | 61 |
| Информированность на предприятии | 34 | 66 |
| Важность и ответственность выполняемой работы | 47 | 53 |
| Условия труда | 32 | 68 |
| Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне | 57 | 43 |
| Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей | 25 | 75 |
| Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе | 18 | 82 |
| Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе | 26 | 74 |
| Соответствие работы вашим способностям | 44 | 56 |
| Работа как средство достижения успеха в жизни | 41,2 | 58,8 |

Представим полученные результаты более подробно.

1. Размер заработной платы.

Только 23% опрошенных отметили удовлетворенность размером заработной платы. Следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам, то следует наладить систему премий и бонусов для поднятия показателя.

2. Работа без больших напряжений и стрессов.

Также 23% отметили, что их работа не требует больших напряжений. Данный показатель скорее связан с характерными особенностями предприятия.

3. Перспективы профессионального и служебного роста.

Опрос показал, что лишь 40% сотрудников предприятия видят какие-либо перспективы роста. Следовательно, руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться в том, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. Хотелось порекомендовать руководству предприятия всячески поощрять инициативу молодых работников в возрасте до 30 лет (так как это, возможно, принесет новые идеи); не бояться доверять молодым сотрудникам руководящие должности.

4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем.

61% опрашиваемых ответили, что их удовлетворяет данный показатель. Это является следствием индивидуального подхода к подчиненным.

5. Информированность на предприятии.

66% работников отметили доступность информации о целях и задачах предприятия.

6. Важность и ответственность выполняемой работы.

53% опрошенных работников считают свою работу необходимой и важной для общества.

7. Условия труда.

В ЧП «Левинцов» уделяют достаточно внимания данному показателю. Следствием этого и стал такой высокий результат опроса - 68%.

8. Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне.

Данный показатель скорее связан с нестабильностью российского рынка, нежели конкретно с рассматриваемой организацией, он составил 43%.

9. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.

75% опрошенных отметили удовлетворенность этим показателем. Это показатель того, насколько эффективно организована работа в целом.

10. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе.

82% опрошенных ответили, что их в полнее удовлетворяет этот показатель – самая высокая оценка из всех пунктов анкеты. Однако, это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем на предприятии также следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками.

11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе.

74% опрошенного персонала ответили, что их удовлетворяет данный показатель. А 26%, - что не удовлетворяет. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможности предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях.

12. Соответствие работы вашим способностям.

Опрос показал среднюю удовлетворенность данным показателем – 56%. Для его повышения руководству следует выявлять способности работников и действовать в соответствии с полученной информацией.

13. Работа как средство достижения успеха в жизни.

58,8% опрошенных работников отметили удовлетворенность данным показателем. Т.е., мы видим, что большая часть сотрудников склоняется к мнению, что работа – залог успеха в жизни.

Таким образом, мы можем отметить неудовлетворенность персонала предприятия системой материального и морального стимулирования.

Отобразим полученные результаты графически на рис. 2.



Таким образом, мы можем отметить неудовлетворенность персонала предприятия системой материального и морального стимулирования.

Основной задачей кадровой службы на предприятии ЧП «Левинцов» является:

1. проведение активной кадровой политики,
2. обеспечение условий для инициативной деятельности работников с учетом их профессиональных навыков,
3. тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, социальной защите отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность инспектора по кадрам, должность менеджера по персоналу, как более нового и более квалифицированного в нынешних рыночных условиях, специалиста, на предприятии ЧП «Левинцов» отсутствует.

Согласно вышесказанному, мы подтвердили нашу гипотезу о том, что мотивация персонала предприятия оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты предприятия в целом.

Так как численность работников на предприятии за последние 3 года постоянно сокращается, на предприятии происходит спад объема производства и продаж выпускаемой продукции.

Таким образом, осуществляя стратегию в вопросах трудовой мотивации персонала, ЧП «Левинцов» работает слабо. При оценке предприятия в области применения трудовой мотивации слабо уделяется внимание точности и четкости в действиях администрации, практически не учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников.

**План действий**

План реализации проекта предусматривает:

1. разработка этапов планирования карьеры;
2. материальное стимулирование;
3. моральное стимулирование;
4. совершенствование условий труда;
5. вовлечение персонала в процесс управления.

**Финансирование**

Общая стоимость проекта 1 млн. руб.

Необходимые финансовые заемные средства составляют 500 тыс. руб. – инвестиционный кредит сроком на один год под ½ ставки рефинансирования Банка России (10,5% годовых).

Структура затрат по кредиту дана в п. 6.2 (табл. на с. ).

**Срок, порядок и гарантии возврата инвестиций**

Срок возврата заемных средств – один год.

Выплата займа – целевой возврат в конце срока кредитования.

Выплата процентов по займу – начиная с первого месяца.

Гарантии возврата займа – основные средства организации и личное имущество А.П. Левинцова.

**2. Описание организации**

**2.1 Сведения об организации**

ЧП «Левинцов» образовано 23 августа 1997 г. Форма собственности – частная. Основание ЧП «Левинцов» связано с необходимостью удовлетворения потребностей потребителей в качественных и недорогих отделочных и строительных материалах, а также в оказании услуг населению г. Краснодара по ремонтно-строительным работам.

Миссия организации – следить за эффективностью деятельности, делегировать полномочия, рационально использовать ресурсы.

Основная цель деятельности – завоевать доверие и верность потребителей услуг, а также дальнейшее развитие предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

Месячная выручка составляет – 75-80 тыс. руб., в дальнейшем по мере реализации проекта планируется увеличение мотивации персонала в труде и соответственно дохода от данного вида деятельности.

Численность наемных работников, всего, - 56 человек.

Режим работы – с 8.00 до 17.00.

ЧП «Левинцов» является юридическим лицом. Поэтому имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, фирменное наименование, штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Организация находится в центре г. Краснодара, на ул. Рашпилевской, в непосредственной близости от к/т «Аврора».

**2.2 Направления деятельности, продукция (услуги), перспективы**

Решение проекта позволит внести вклад в осуществлении повышения финансовых результатов деятельности организации, а также в оказании услуг населению г. Краснодара по ремонтно-строительным работам и предоставление качественных и недорогих отделочных и строительных материалов, а также постоянное улучшение качества обслуживания.

**2.3 Партнерские связи**

ЧП «Левинцов»» налажены надежные партнерские связи со многими контрагентами в Краснодаре, Краснодарском крае, Москве.

**3. Описание продукции (услуг)**

Магазин «ДИС мастер» специализируется на продажах недорогих и одновременно качественных строительных и отделочных материалов, а также оказании услуг по строительно-ремонтным работам.

ЧП «Левинцов» оказывает следующие услуги:

* общестроительные работы;
* подготовительные строительные работы;
* расчистка территорий и подготовка их к застройке;
* ремонт жилых, офисных и производственных помещений;
* проводит кровельные работы, устройство кровель из рулонных материалов, устройство кровли из штучных материалов, устройство деталей кровли из металлических листов;
* отделочные работы;
* монтаж подвесных (натяжных) потолков, панелей и плит с лицевой отделкой;
* устройство полов.

В ассортименте товаров имеются: лаки, краски, обои, клеи, кисти и многое другое.

Сектор активности, к которому относится проект

Отрасль: оказание строительно-ремонтных услуг населению.

Характер предлагаемого проекта: повышение мотивации персонала организации за счет планирования карьеры, материального и морального стимулирования, обеспечения хороших условий труда, вовлечения персонала в процесс управления.

Местоположение внедряемого проекта

Россия, г. Краснодар, ул. Рашпилевская, д. 154.

Ресурсы, которые имеются для обеспечения проекта

Персонал – 115 человек.

Здание магазина, которое состоит из следующих помещений:

1. торговый зал – 120 кв.м;
2. кабинет директора – 8 кв.м;
3. склад – 8 кв.м.

Водоснабжение.

Электроэнергия.

Отопление.

Связь.

Автотранспорт.

Отлаженные связи со многими контрагентами.

Обеспечение кредита

Основные активы организации: здание магазина «ДИС мастер», автотранспорт и пр.

Оборотные средства организации: ежемесячная выручка 75-80 тыс. руб., чистая прибыль за прошлый год – 356,6 тыс. руб.

Личное имущество ЧП «Левинцов».

Намечаемые сроки реализации проекта (с момента выделения финансовых средств)

Строительство дополнительных помещений общей площадью – 20 кв.м. – первый месяц.

Проведение кап.ремонта здания магазина – второй месяц.

Покупка и установка новой, более мощной сплит-системы, оборудования (спорт. тренажеры, массажное кресло, диван, столик, телевизор, музыкальный центр) в кабинет психологической разгрузки, 2-х новых компьютеров, мягкой мебели, холодильника, пошив спецодежды обслуживающему персоналу – третий месяц.

Возврат процентных платежей по кредиту – через месяц после получения кредита.

Возврат основного тела кредита – через один год после получения кредита.

**4. Маркетинг и сбыт продукции**

Оказываемые ЧП «Левинцов» услуги населению являются стандартными для всех аналогичных организаций, расположенных в Центральном округе г. Краснодара. Таких организаций около 24 ед. Таким образом, можно констатировать высокую насыщенность данного рынка и серьезный уровень конкуренции на нем.

Вместе с тем нельзя не отметить стабильно высокий уровень спроса на подобного рода услуги, вызванный выгодным расположением в центре, близко от к/т «Аврора».

Магазин «ДИС мастер» по сравнению с другими аналогичными организациями имеет ряд преимуществ:

1. как уже отмечалось, большую роль играет месторасположение, легко найти;
2. товары не просто дешевые, но и качественные;
3. помимо приобретения товаров, существует возможность найма персонала для оказания строительно-ремонтных работ, что обходится дешевле, если нанять бригаду мастеров из другой отдельной фирмы, таких организаций в указанном округе города Краснодара, всего три;
4. широкий спектр оказания услуг по ремонту и строительству.

Благодаря перечисленным преимуществам магазин «ДИС мастер» занимает прочные конкурентные позиции на рынке.

Общее финансовое положение магазина – удовлетворительное. Однако наблюдается текучесть обслуживающего персонала непосредственно самого магазина и рабочих в строительно-ремонтных бригадах.

На основе данных предприятия ЧП «Левинцов» рассмотрим потребности в отделочных материалах у жителей города. Данные, приведенные в таблице 8, свидетельствуют, что в рассматриваемой отрасли совокупный объем предложения составляет не более 25% от существующего спроса.

Таблица 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год  отчет | 2006 год  оценка | 2007 год  прогноз |
| Строительные материалы Предложение:  -оказание отделочно-ремонтных услуг  -реализация на рынках | 18  8 | 14,5  8,5 | 15  8 |
| Итого: | 26 | 23 | 23 |
| Спрос: | 104 | 105 | 105 |

Очевидно, что существуют причины, сдерживающие потребление виноводочных изделий населением г. Краснодара. В результате проведенного в ЧП «Левинцов» маркетингового исследования выяснилось, что спрос не удовлетворен для большинства именно тех жителей города, которые имеют уровень дохода выше среднего. Население не хочет покупать некачественные и дешевые отделочные материалы. Поэтому в случае установления относительно высоких цен реализации - (на 5-10% выше среднерыночных) реальный спрос (потребление) населения значительно возрастет: по прогнозам экспертов — на 15-20%; а, кроме того, более дорогая и высококачественная продукция ЧП «Левинцов» займет часть рыночной ниши других производителей отделочно-ремонтных услуг и отделочных материалов в г. Краснодаре.

Таким образом, в настоящее время ситуация в отрасли, как видно из анализа, чрезвычайно благоприятная для развития ЧП «Левинцов». Изложенный далее конкурентный анализ также подтверждает экономическую обоснованность вторжения фирмы на рынок строительных материалов.

Наряду с ЧП «Левинцов» производством отделочно-ремонтных услуг и одновременно с этим реализацией строительных материалов занимаются такие наиболее значимые предприятия как ООО «Баюр» и ТК «Молоток», представленные в таблице 9, на которые приходится около 90% от общего объема производства. Остальной объем выпуска приходится на мелких производителей.

Таблица 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика конкурентов | | ООО «Баюр» | ТК «Молоток» | ЧП «Левинцов» |
| 1 | Качество продукции | среднее | среднее | высокое |
| 2 | Качество упаковки | выше среднего | выше среднего | высокое |
| 3 | Объем продаж, т/год | 1070 | 1530 | 1850 |
| 4 | Уровень цен | высокие | высокие | ниже средних |
| 5 | Стабильность продаж | средняя | низкая | высокая |

Указанные предприятия могли бы рассматриваться как потенциальные конкуренты ЧП «Левинцов» на рынке сбыта строительных материалов и отделочно-ремонтных услуг, если бы не тот факт, что этот рынок имеет огромный потенциал роста в силу рассмотренных выше причин. Кроме того, эти предприятия-конкуренты не будут в состоянии противостоять ценовой конкуренции со стороны ЧП «Левинцов».

Подведем итог: результаты маркетингового исследования показывают, что для ЧП «Левинцов» существует достаточно приемлемая рыночная ниша по сбыту продукции алкогольной переработки в г. Краснодаре; есть целевой сегмент рынка (население с высоким уровнем доходности, составляющее 20% от населения г. Краснодара).

Поэтому в своей маркетинговой политике ЧП «Левинцов» планирует методом ценовой конкуренции (завышение цен) занять этот сегмент и закрепиться на нем.

**5. Основной план мотивации персонала**

Реализация бизнес-плана решит проблему, связанную с отсутствием мотивации персонала к трудовой деятельности в данной организации и позволит повысить производительность труда, финансовые результаты деятельности и качество обслуживания потребителей.

Данный план предусматривает работы, которые планируется выполнить в два этапа:

1. проведение строительства и кап. ремонта;
2. покупка мебели и оборудования для повышения комфортности условий труда, и как следствие, мотивации персонала.

Работы первого этапа планируется завершить за два месяца, они потребуют капиталовложений в размере 600 тыс. руб.

Второй этап займет ориентировочно один месяц и обойдется в 400 тыс. руб. В затраты второго этапа планируется также включить организацию небольшой рекламной кампании в местных СМИ.

Столь длительные сроки объясняются тем, что магазин продолжает работать и придется делать ремонт и строительство по частям, чтобы не останавливать работу.

**6. Экономические расчеты и их анализ**

В данном разделе представлены планируемые работы на разных этапах реализации бизнес-плана и финансовые ресурсы, необходимые для реализации проекта.

Таблица 10

|  |  |
| --- | --- |
| Работы по этапам | Сумма, руб. |
| Этап I | |
| 1. Строительство (пристройка) двух помещений к зданию магазина, по 10 кв.м каждое | 250 000 |
| 2. Капитальный ремонт здания магазина «ДИС мастер» | 150 000 |
| 3. Отделка внутренних помещений магазина «ДИС мастер» | 200 000 |
| Этап II | |
| 4. Покупка мебели и оборудования в магазин для обеспечения благоприятных условий трудовой деятельности персонала | 400 000 |
| Итого капиталовложений | 1 000 000 |

Расходы на рекламу представлены в табл. 11.

Таблица 11

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия для продвижения новых товаров | Сумма, руб. |
| 1. Реклама в СМИ | 10 000 |
| 2. Рекламные щиты | 5 000 |
| Сумма расходов с целью продвижения нового проекта | 15 000 |

Ежемесячный процентный платеж по предоставляемому кредиту может быть рассчитан по формуле:

Х = S х r : 12,

где S – величина предоставляемого кредита;

r – процентная ставка.

Поскольку планируется взять кредит на сумму в 500000 руб. и под ½ ставки рефинансирования Банка России, получаем

Х=500000 х 0,105 : 12 = 4375 (руб.)

Ранее нами было предложено совершенствование мотивации посредством материального стимулирования. Как мы видели, на предприятии ЧП «Левинцов» заработная плата незначительно повысилась, но при этом, абсолютно исчезли таки показатели в ее структуре, как выплаты социального характера («соцпакет») и текущее премирование. Многих сотрудников предприятия такое положение дел не удовлетворило и в большинстве своем они уволились именно по этой причине. Те же сотрудники, которые работают на предприятии в настоящее время, также недовольны данным обстоятельством. В связи с этим, необходимо пересмотреть политику предприятия в сфере стимулирования персонала к труду и либо вернуть данные виды выплат, либо найти альтернативу подобным выплатам, а к ним больше не возвращаться.

Таким образом, на наш взгляд, существует необходимость социально-экономического обоснования новой модели мотивации труда, разработанную Лазаревым Н.В. При создании конкретной модели мотивации необходимо включать принципы, которые были бы понятны всем работникам, справедливы и побуждали бы работать более производительно. В частности:

* формы и системы оплаты труда необходимо тесно увязать с конкретными результатами деятельности (повышение производительности труда, качества выпускаемой продукции, снижение себестоимости и т.д.);
* разработанная мотивационная модель должна полностью исключать признаки уравнительности при оплате труда, каждый работник должен получать оплату только в зависимости от количества и качества труда;
* при оценке труда работника необходимо применять такие критерии, которые понятны всем работникам трудового коллектива и каждому работнику в отдельности;
* мотивационная модель не должна создавать сверх преимуществ и привилегий для одной категории работников за счет другой и особенно по заработной плате;
* мотивационная модель не должна способствовать возникновению и развитию таких ситуаций, при которых интересы работников могут входить в противоречие с целями развития предприятия в целом;
* создавать дополнительные условия стимулирования для всех работников, чьи результаты труда по производительности и превосходят средние показатели данной категории работников.

При такой нестандартной модели организации труда вознаграждение работника непосредственно зависит как минимум от трех условий:

а) его квалификации;

б) фактического трудового вклада;

в) результатов работы предприятия.

Реализация предложенной модели организации оплаты труда может позволить значительно сократить масштабы и диапазон применения различного вида премий, доплат и надбавок или отказаться от них полностью. Использование этой модели оплаты труда дает возможность применения мотивации как динамичного рычага в управлении эффективностью труда. Новая система оплаты труда воспринимается работниками предприятия как более справедливая, учитывающая индивидуальный вклад каждого в конечный результат.

В табл. 12 представим обоснование (прогноз) предлагаемой модели мотивации.

Таблица 12

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 119 | 115 | 123 | 142 |
| Фонд заработной платы, в том числе: | 7367 | 8974 | 12700,8 | 15241 |
| - зарплата рабочих по тарифным ставкам, тыс. руб.  - зарплата по сдельным расценкам, тыс. руб.  - единовременное премирование, тыс. руб.  - ежегодные и дополнительные отпуска, тыс. руб.  - текущее премирование, тыс. руб.  - выплаты соц. характера, тыс. руб. | 4709,8  2065  142,2  285  165  - | 5290,6  2077,2  1054,2  552  -  - | 6877,8  2700,4  1370,5  717,6  214,5  820 | 8253,4  3240,5  1644,6  861,1  257,4  984 |
| Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб. | 61,2 | 78 | 144,4 | 173,3 |
| 13% подоходный налог | 957,7 | 1166,6 | 1651,1 | 1981,3 |
| 26% пенсионный фонд и социальные отчисления | 249 | 303,3 | 429,3 | 515,1 |
| Объем производства продукции, услуг, тыс. руб. | 36703 | 54390 | 62548,5 | 73807,2 |
| Производительность труда | 308,4 | 473,0 | 508,5 | 519,8 |

Таким образом, в связи с ростом фонда оплаты труда, наблюдается рост численности персонала и, как следствие, рост объема производства и производительности труда. С помощью внедрения нетрадиционной модели оплаты труда как инструмента социально-экономического воздействия на мотивацию труда работников показана возможность управления эффективностью труда.

Через год после внедрения данной модели оплаты труда работникам возможно вновь предложить оценить значимость факторов трудовой среды и удовлетворенность ими. И в данной ситуации, наиболее ярко эффект внедрения новой системы оплаты труда проявится при анализе данных нового исследования степенью удовлетворенностью работой в ЧП «Левинцов»: значимо вырастет удовлетворенность заработной платой, организацией труда, содержательностью труда и общая удовлетворенность трудом. В структуре мотивации нужно отметить следующие изменения: большую важность приобретает перспектива роста и отношений с руководителем.

Введение нетрадиционной системы оплаты труда на предприятии привело к изменению структуры мотивации и повышению удовлетворенностью как трудом в целом, так и отдельными факторами трудовой среды.

Вторым аспектом является отсутствие перспективы профессионального и служебного роста. Следовательно, необходимо внедрение системы своевременной аттестации персонала.

И третьим, довольно важным аспектом для большинства опрошенных сотрудников предприятия ЧП «Левинцов», стал факт работы в стрессовых ситуациях и с большим нервным напряжением. И в данной ситуации, необходимо проведение различных психологических тренингов, направленных на снятие стресса и нервного напряжения, также возможно оборудование кабинета психологической разгрузки или, как минимум, оборудование спортзала, что также значительно повысит работоспособность и активность персонала предприятия ЧП «Левинцов».

Факт изменения структуры мотивации согласуется с теориями мотивации, утверждающими, что удовлетворение потребностей более высокого уровня происходит только после удовлетворения потребностей низшего уровня.

Далее представим систему материального стимулирования персонала. Для этого нами было разработано Положение о премировании. В табл. 4-5 представим виды премирования персонала.

Таблица 13

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2006 г. |
| Текущее премирование, всего, тыс.руб.  в том числе:  - за выполнение производственного задания, тыс.руб.;  - за профессиональное мастерство, тыс. руб.;  - за основные результаты хозяйственной деятельности, тыс. руб.;  - за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, тыс. руб. | 103,8  66,2  5  20,4  12,2 |

Таблица 14

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | 2006 г. |
| Единовременное премирование, всего, тыс.руб.  в том числе:  - за успешную работу предприятия за год, тыс.руб.;  - за выполнение дополнительного объема работ, тыс. руб.;  - за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, тыс. руб.;  - за разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, тыс. руб. | 61,6  10,1  40,5  4  7 |

Формы морального стимулирования представим в табл.6.

Таблица 15

|  |  |
| --- | --- |
| Виды морального поощрения | Практическое осуществление морального стимулирования |
| Информирование о том, что происходит в организации | Посредством проведения собраний, семинаров |
| Отслеживание и учет потребностей персонала, их динамика | Ежегодное анкетирование сотрудников |
| Согласование целей персонала с целями предприятия | На собраниях |
| Планирование карьеры сотрудников | Должно осуществляться менеджером по персоналу |
| Предоставление работы (интересной, творческой, сложной и т.д.) | Необходимо для всех сотрудников |
| Оценка и поощрение хорошо выполненной работы, в том числе:  - доска почета;  - премирование;  - вручение грамот;  - повышение квалификации;  - предоставление социальных услуг. | |
| Делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников | Посредством участия персонала в управлении, каждое предложение поощряется |
| Персональное внимание (прямое / косвенное) | |
| Профессиональное развитие /карьерный рост/ внедолжностная карьера | Посредством проведения аттестации, оплаты руководителем обучения или повышения квалификации сотрудников |
| Престиж предприятия (имидж) | Реклама, качество работ и облсуживания |
| Культура предприятия, атмосфера, праздники, дни рождения и т.д. | |

Основными интегральными показателями эффективности проекта являются:

1. индекс прибыльности, или коэффициент дисконтирован­ного дохода (PI);
2. чистый приведенный доход, или чистый дисконтирован­ный доход (NPV);
3. внутренняя норма рентабельности, или предельная эффек­тивность капиталовложений (коэффициент рентабельности ин­вестиций) (IRR).

Для определения этих показателей используются дисконти­рованные суммы поступлений и выплат. Сумма поступлений включает в себя доходы от работы ЧП «Левинцов». Сум­ма выплат включает в себя постоянные издержки, переменные издержки, налоги (единый налог на вмененный до­ход), выплаты процентов по кредиту.

Для данного бизнес-плана все три показателя эффективности реализации проекта рассчитываются в соответствии с предполагаемым реалистическим вариантом развития событий. Коэффициент дисконтирования во всех трех вариантах одинаковый и принимается равным учетной ставке Банка России (21% годовых).

Очевидно, что если предполагаемые поступления будут соответствовать пессимистическому сценарию, основные интегральные показатели будут, ниже, а если оптимистическому Сценарию — выше тех, которые приведены в данном бизнес-плане.

Дисконтированная сумма поступлений, приведенная к настоящему уровню, равна 6 694 215 руб., а дисконтированная сумма выплат, также приведенная к настоящему уровню, равна 6 167 273 руб.

Индекс прибыльности, или коэффициент дисконтированного дохода (PI), для эффективных проектов не должен быть меньше единицы. Этот индекс определяется отношением дисконтированной суммы поступлений к дисконтированной сумме выплат:



Чистый приведенный доход, или чистый дисконтированный до­ход (NPV), определяется как разность между дисконтированной суммой поступлений и дисконтированной суммой выплат. Этот показатель представляет собой оценку сегодняшней стоимости будущего дохода. Для эффективных проектов NPVдолжен быть положительным. В нашем случае

NPV =62344 py6.

Внутренняя норма рентабельности, или предельная эффектив­ность капиталовложений (коэффициент рентабельности инвестиций) (IRR). Рассчитывается норма дисконта, для которой дисконтированная стоимость чистых поступлений от проекта равна I дисконтированной стоимости инвестиций. Для данного проекта показатель IRR определен при помощи компьютерных электронных таблиц MS EXCEL с использованием дисконтированных сумм, приведенных к будущему периоду: внутренняя норма рентабельности проекта составляет 41,75%, т.е. запас рентабель­ности разрабатываемого проекта составляет свыше 31,25% годо­вых (41,75% - 10,5%).

**7. Выводы и предложения**

В ходе составления бизнес-плана нами были сделаны следующие выводы:

* существует множество теорий мотивации, которые делятся на две группы процессуальные и содержательные. Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности. Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений называемых – потребностями, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Такие теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей.
* в западных странах практикуется увязка заработной платы с результатами деятельности компании. Причем участие в прибылях может происходить в двух формах прямой (выплата премий по результатам) и косвенной (участие в капитале). По сложившимся в японских корпорациях правилам в период высоких темпов роста, способствовавших распространению практики длительного найма рабочей силы (так называемого пожизненного найма), определенная часть сотрудников японских фирм, нанявшихся в компанию сразу после окончания учебного заведения, работает в ней до достижения предельного возраста. В России общественное мнение признавало престижными лишь те предприятия, где сложилась устойчивая система социальных гарантий и льгот. Также отметим, что современная российская практика управления персоналом (УП) не представляет собой единой модели, показано соотношение различных моделей УП, выделены факторы, определяющие выбор той или иной модели управления персоналом.
* мотивация трудовой деятельности – это система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия, при которой исполнитель заинтересован как в собственных, так и привнесенных в организацию кадровых новациях.
* в целом предприятие ЧП «Левинцов» функционирует нормально, за исключением момента несвоевременной выплаты задолженности, которая несколько дестабилизировала финансовую устойчивость предприятия, но это, скорее всего, связано со спецификой деятельности предприятия. Что касается приведенной выше структуры управления предприятием, то мы видим, что на предприятии действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.
* руководство предприятия мало беспокоится о потребностях своих сотрудников, хотя в принципе у сотрудников есть шансы вырасти или продвинуться по «служебной лестнице», но в основном за счет своих собственных усилий и стараний, так как руководство сильно в этом не заинтересовано. Престиж и имидж предприятия не являются приоритетами на данном предприятии. Оценка и поощрение хорошо выполненной работы осуществляется только лишь путем премирования, согласно существующим нормам. Отсутствуют другие виды поощрений. Все это обуславливает у работников предприятия слабую мотивацию трудовой деятельности и соответственно снижение производительности труда. Другими словами, сотрудники предприятия работают «спустя рукава» в той мере, в которой они испытывают неуверенность в возможности достичь заданные результаты, сомневаются, что их эффективность будет отмечена и вознаграждена и, наконец, низко оценивают привлекательность ожидаемого «приза».
* предприятие ЧП «Левинцов» осуществляет свою деятельность в соответствии с существующими нормами и законодательством РФ. Нарушений и нареканий предприятие не имеет.

По результатам составленных выводов нами были внесены следующие предложения:

* хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.
* спроектированная в соответствии с принципами идеальной работы, - работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а также, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.
* с помощью внедрения нетрадиционной модели оплаты труда как инструмента социально-экономического воздействия на мотивацию труда работников показана возможность управления эффективностью труда.

Осуществление планируемого проекта весьма своевременная задача, решение которой позволит:

1. повысить мотивацию персонала организации;
2. повысить качество оказания услуг;
3. повысить производительность труда;
4. повысить финансовые результаты;
5. перевести обостряющуюся конкурентную борьбу в сферу качества и спектра оказания услуг, а не цены, что придаст новый импульс развитию данного сегмента рынка.

Бизнес-план показывает высокую эффективность, привлекательность идеи, решает социальные проблемы области на данном этапе развития экономики.