

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬКОР ПРОМ ХИМ», Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. ЭУз-01
Торгунаков К.А.

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В.

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет _____ Заочный _____

Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

Направление (специальность) _____ 080502 – _____
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа _____ АЭО. ВКР. 00. 19. 16 _____

Тема «Совершенствование системы стимулирования труда персонала предприятия»
(на примере ООО «Алькор Пром Хим», г. Кемерово)»

Специальная часть «Анализ системы стимулирования труда персонала»

ООО «алькор Пром Хим»

Студент _____ Торгунаков Константин Александрович _____

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы _____ А.В. Юдакова _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

<u>Теоретический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Организационно-экономическая характеристика предприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Аналитический</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

<u>Мероприятия</u>	<u>А.В. Юдакова</u>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>Подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер _____ А.В. Юдакова _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой _____ П.В. Масленников _____

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ ЭУз – 01 Торгунакову Константину Александровичу _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование системы стимулирования труда персонала предприятия»

(на примере ООО «Алькор Пром Хим», г. Кемерово)»

Специальная часть _____ «Анализ системы стимулирования труда персонала»
 ООО «Алькор Пром Хим.»

утверждена приказом по институту № 321 от 11.04.2016
дата

2. Срок представления работы к защите _____ 28.06.2016
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ данные отчета
 о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: _____ отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: _____ содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела стимулирования труда персонала предприятия
краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия
краткое содержание
 за 2013 – 2015 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ системы стимулирования труда персонала
наименование раздела предприятия за 2013-2015 годы
краткое содержание

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по совершенствованию
наименование раздела системы стимулирования труда персонала на перспективу
краткое содержание

4.5. Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела
краткое содержание

4.6. Список литературы
наименование раздела
краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели ПХД и ФС предприятия (1)

5.2 Анализ системы стимулирования труда персонала предприятия (5)

5.3 Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала предприятия (4)

5.4 _____

5.5 _____

5.6 _____

5.7 _____

5.8 _____

5.9 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Организационно-экономическая
характеристика предприятия**

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

А.В. Юдакова

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____

К.А. Торгунаков

подпись, дата, инициалы, фамилия

Рассмотрены теоретические и методические аспекты системы стимулирования труда персонала предприятия. Объектом исследования выступает ООО «Алькор Пром Хим», г. Кемерово.

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом рассмотрены теоретические основы системы стимулирования труда персонала предприятия, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ системы стимулирования труда персонала ООО «Алькор Пром Хим», и в четвертом – возможные пути ее совершенствования.

					<i>АЭО. ВКР. 00.19. 16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>	<i>Торгунаков К.А.</i>				<i>«Совершенствование системы стимулирования труда персонала предприятия (на примере ООО «Алькор Пром Хим», г. Кемерово)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					Д	4	
<i>Консульт.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					КемТИПП		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>					ЭУз – 01		
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	
1.1 Мотивация и стимулирование труда работников.....	
1.2 Особенности стимулирования труда персонала за рубежом.....	
2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЛЬКОР ПРОМ ХИМ».....	
2.1 Характеристика предприятия.....	
2.2 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за 2013-2015 гг.....	
3. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА...	
3.1 Анализ кадров в ООО «Алькор Пром Хим».....	
3.2 Анализ заработной платы ООО «Алькор Пром Хим».....	
3.3 Способы стимулирования персонала ООО «Алькор Пром Хим»....	
4. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время мотивация как функция управления персоналом приобретает все большее значение, так как современные предприятия, активно действующие в изменяющейся среде, ориентированные на качество, а не на количество выпускаемой продукции, все в большей степени зависят от человеческого фактора.

Мотивация является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления, страдает большинство фирм и предприятий.

Отсутствие разработанной системы управления мотивацией создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Степень изученности темы мотивации является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и его мотивации, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.П. Волгин, В.П. Галенко, М.В. Грачев, Э.Е. Старобинский, В.В. Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи - А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд и др.

Тем не менее, в современных условиях хозяйствования необходимо усиление роли мотивации как управленческой функции на предприятии.

Таким образом, целью данной работы является проведение анализа системы стимулирования труда персонала и определение путей совершенствования системы мотивации персонала.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты системы мотивации труда.

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Мотивация и стимулирование труда работников

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Потребность - это состояние нужды человека в предметах, объектах, условиях, без которых жизнедеятельность невозможна либо ощущается таковой. Потребности - источник активности человека. Мотив - материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются. Мотивация - внутреннее побуждение к деятельности, исходящее от желаний, интересов, позиции работника.

Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

В узком смысле «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность;

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись				

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы — это осознанные стимулы. Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах:

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Необходимо разумное сочетание стимулов и антистимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

перед потерей работы, голодом, штрафами) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся: оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано 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

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотивы труда делятся на духовные и биологические. Биологические мотивы понятны. Мы упоминали их, говоря о потребностях.

К духовным можно отнести:

- коллективизм (потребность быть в коллективе). Характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.

- личная аффирмация или самоутверждение характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.

- мотив самостоятельности. Присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.

- мотив надежности (стабильности) противоположный предыдущему.

- мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.

- мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

- мотив состязательности. Генетически присущ каждому человеку. Основа организации соревнования на предприятии.

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три типа мотивации работников:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

1. работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2. работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности;

3. работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Поэтому создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников.

- «Инструментально» мотивированный работник ориентирован на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.

- Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей.

- «Патриот». Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. (Социалистический тип).

- «Хозяйская мотивация» основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически неограниченны.

- Люмпенизированный работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Они не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Механизм мотивации требует соблюдения определенных правил. Они позволяют повысить эффективность мотивационных мероприятий.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизировать разрыв между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Постоянное внимание к работнику и членам его семьи.
5. Давать возможность людям чувствовать себя победителями.
6. Поощрение за достижение промежуточных целей.
7. Предоставление работникам чувства самостоятельности, возможности контролировать ситуацию.
8. Не ущемлять самоуважение работников, давать им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников.
10. Разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствует прогрессу.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Таким образом, на современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника (рабочего, техника, инженера, менеджера, служащего) работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

1.2 Особенности стимулирования труда персонала за рубежом

Применяемая в разных странах система стимулирования труда позволила приобщить работника к делам фирмы, предприятия, трудовой организации, повысить его заинтересованность в результатах труда. Заметных успехов в этом направлении добились корпорации США (IBM, Mac-Donald's), передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран.

Многие достижения американской теории и практики стимулирования труда завоевали себе всемирную славу, они повсеместно изучаются и копируются. Так, например, корпорация США-IBM, созданная в 1914 г., является самой прибыльной корпорацией мира с объемом продаж более 50

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

млрд. долларов, с количеством занятых 400 тысяч человек, и способной удваивать свои доходы через каждые десять лет. Ее основатель Уотсон-старший разработал свой метод стимулирования труда, заставивший практически всех работников эффективно и качественно трудиться.

Вся система стимулирования труда основывалась и в настоящее время основывается на общих принципах, которые условно можно разделить на два направления. Основной смысл первого направления заключается в создании отношений доверия между руководителями и подчиненными, между самими подчиненными за счет ясности в подходах стимулирования труда. Основными составляющими первого направления являются:

1. Глубокие убеждения в совместных этических ценностях основываются на ясных целях и задачах трудовой деятельности, а также способах их достижения и решения. Все работники должны быть убеждены, что достичь их можно при условии постоянного повышения своего профессионального уровня, путем качественного и эффективного труда.

2. Политика полной занятости реализуется на всех этапах производственного процесса. Работнику создаются все необходимые условия для полной трудовой отдачи в процессе рабочего времени. Этому подчинены условия и организация труда, весь производственный цикл.

3. Обогащение работ. Каждому работнику фирмы с учетом его социально-психологических характеристик, квалификации по мере возможностей подбирается работа, которая представляется ему более интересной, содержательной, насыщенной.

4. Личные стимулы к труду. На фирме разработана целая система гибкого поощрения работников, главным образом материального, которая заинтересовывает их в поиске резервов и возможностей трудиться более эффективно и качественно. Она в определенной степени поощряет принятие ими и высоких обязательств перед фирмой.

5. Неспециализированная карьера. По желанию сотрудника (ему предлагают через определенное время работы по данной профессии,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

специальности перемещение) его перемещают на другое рабочее место, на другой участок работы. Эти перемещения могут быть как горизонтальными, так и вертикальными.

6. Личное участие работника в принятии решения. Участие обычно происходит на основе консенсуса. Обычно на фирме через определенные промежутки времени проводится опрос общественного мнения по какому-нибудь актуальному вопросу. Результаты опроса учитываются при принятии решения. Если большинство опрошенных высказались отрицательно по изучаемому ключевому вопросу, то решение не принимается, то есть работники фирмы имеют своего рода право «вето».

7. Неявный контроль. Каждый работник хорошо информирован о целях и задачах фирмы, знает, чего от него хотят, что скрывается за его производственными показателями, и он контролирует в процессе своей трудовой деятельности не только себя, но и как бы «скрыто» своих коллег по работе. Если на каком-то участке допускается брак, то данная ситуация обязательно станет предметом обсуждения, так как от этого в определенной степени зависит общий экономический результат. Причем данное поведение работника не считается каким-то «предательством» по отношению к своим коллегам.

8. Утверждение сильной культуры труда проявляется в том, что в корпорации уделяется большое внимание условиям и содержанию труда, механизации и автоматизации всех производственных процессов, культуре поведения в процессе производственной деятельности (экономия рабочего времени и т.д.) 9. Холистический подход к работнику означает, что фирма видит свое предназначение в удовлетворении буквально всех потребностей ее работников, как материальных, так и социальных. На практике трудовая занятость всех работающих на американских фирмах позволяет им безбедно жить, пользоваться социальными и другими благами..

Второе направление включает те принципы, которые свойственны только конкретной фирме и предполагают развитие у работника анархии и

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

индивидуализма. Считается, что в таких, искусственно созданных условиях, работник должен планировать свою судьбу и управлять ею и, соответственно, координировать свое трудовое поведение. К этим принципам относятся следующие:

1. Сильная вера в индивидуализм (уважение к человеку) - это официально провозглашенная политика фирмы, предполагающая, что к мнению работника прислушиваются, с ним считаются. Поощряют почти все формы активности работника; работнику постоянно доказывают, что он основная фигура фирмы и призывают его следовать принятым компанией убеждениям.

2. Четкая кадровая политика. Службы «Управление персоналом» имеют всю полноту информации о каждом работнике, сотруднике фирмы, «ведут» его по служебной и профессиональной лестнице предприятия, фирмы, организации.

3. Единый социальный статус работников не связан со служебным положением работника. Все работники фирмы находятся в одинаковых демократических условиях, пользуются одинаковым вниманием, как бы «все равны». Руководитель фирмы, руководители других служб и подразделений с одинаковым уважением и вниманием относятся ко всем работникам, независимо от занимаемой ими должности.

4. Привлечение к работе специалистов высшей квалификации. Фирма принимает на работу специалистов только высшей квалификации, это позволяет ей экономить на обучении и переобучении работников.

5. Расширенная подготовка и переподготовка всех работников. На фирме существует график подготовки и переподготовки кадров, который строго выполняется. Это позволяет работникам фирмы полностью реализовывать свой потенциал.

6. Максимальное делегирование полномочий работникам, вплоть до самых низовых исполнителей. В американской специализированной литературе данная форма получила название «партисипативные методы

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

управления», когда наемному работнику на всех уровнях делегируются дополнительные полномочия в управлении производством, участии в собственности, в распределении прибыли, в подготовке и принятии какого-нибудь решения и т.д. И, как показывает опыт внедрения этих методов управления и стимулирования труда, предприниматели совершенно не боятся потерять свое влияние на фирмах.

7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей. Это одно из самых успешных нововведений, предпринятых фирмой. В данном случае сознательно снижается роль линейных руководителей, а подчиненным предоставляется полная возможность полностью реализовать свой потенциал. Реализация данного принципа приводит к тому, что у подчиненных расширяется самостоятельность, и руководители вынуждены искать пути по улучшению управления.

8. Суть принципа «поощрение несогласия» состоит в поощрении расхождения во взглядах и развития индивидуализма у работников.

9. Поощрение горизонтальных связей. Данный принцип предполагает сознательное разрушение вертикальных взаимосвязей с целью их последующей замены горизонтальными, возникшими в противовес вертикальным.

10. Институализация изменений имеет место тогда, когда изменения дают положительный результат, и они официально закрепляются как социальный институт.

Все перечисленные принципы дополняют друг друга и обеспечивают высокую эффективность.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

2 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АЛЬКОР ПРОМ ХИМ»

2.1 Характеристика предприятия

Компания ООО «Алькор Пром Хим» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

Основной вид деятельности 51.55 – Оптовая торговля химическими продуктами

Таблица 2.1 - Реквизиты организации

ИНН	4205210447
КПП	420501001
Код ОКПО	67704302
Код ОКАТО	32401370000
Дата регистрации	12 ноября 2010 года
Регистратор	Инспекция федеральной налоговой службы по г. Кемерово
Уставный капитал по состоянию на 12 ноября 2010 года	10000 руб.

Адрес ООО «Алькор Пром Хим»: 650000, область Кемеровская, город Кемерово, проспект советский, 8 «а».

ООО «Алькор Пром Хим» - современная, динамичная фирма, поставщик учебного оборудования и наглядных пособий, работает на рынке Кемеровской области с 1991 года.

Развивая лучшие традиции учебно-технической промышленности, наша фирма осуществляет поставки:

- Мебель для учебных классов, аудиторий, библиотек, гардероба, столовых;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

- Ученических досок;
- Учебного оборудования, лабораторных и демонстрационных приборов для кабинетов физики, химии, биологии;
- Технологическое оборудование для школьных блоков питания;
- Учебных таблиц, плакатов по физике, химии, биологии, математике, русскому языку;
- Верстаков, станков, инструмента для школьных мастерских;
- Технических средств обучения: графопроекторы, диапроекторы, мультимедийное оборудование, компьютеры, лингафонные кабинеты.

Основным принципом работы всегда является высокое качество продукции в сочетании с доступными ценами и выгодными условиями поставки.

Поставляемое ООО «Алькор Пром Хим» оборудование сертифицировано в России, имеет технические паспорта. Все материалы, используемые в производстве, разрешены к применению Министерством здравоохранения и прошли физико-химические и санитарно-химические испытания.

Фирма работает в тесном сотрудничестве с ведущими поставщиками учебного оборудования в России, что позволяет нам удовлетворять запросы на поставки самого широкого круга учебных приборов, оборудования, принадлежностей, наглядных пособий, техники, учебной мебели в кратчайшие сроки и по низким ценам. Фирма осуществляет доставку во все регионы России.

В лице фирмы нашли надежного партнера школы, детские сады, профессиональные училища, техникумы, ВУЗы, а также Управления образования, Управления капитального строительства, Управления социальной защиты населения, Администрации городов и районов Кемеровской области.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

2.2 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за 2013-2015 гг.

Основное назначение любого предприятия состоит в выпуске продукции (работ, услуг), удовлетворяющей определенные общественные потребности. Объем производства и объем реализации продукции являются взаимосвязанными показателями. Общий анализ деятельности предприятия представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, %		
					2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.
Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналоговых платежей)	тыс. руб.	14 924	20 364	14 681	136	100	72
Себестоимость продукции		9 960	13 576	9 781	136	98	72
Коммерческие расходы	Тыс руб	0	3 738	0	-	-	0
Управленческие расходы		3 606	0	3 250	0	90	-
Прибыль (убыток) от продаж		1 358	3 050	1 650	225	122	54
Рентабельность продукции	%	14	22,5	50	161	357	222
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	669	2 995	1640	448	245	55
Среднесписочная численность работников	чел.	11	9	9	88	88	100
Выработка одного рабочего	тыс. руб.	1 866	2 909	2 097	156	112	72
Фонд оплаты труда		2 112	2 016	2 100	96	99	100

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднемесячная заработная плата работника	руб.	22 000	24 000	25 000	109	114	104
Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	3 457	5 505	6 486	159	188	118
Среднегодовая стоимость оборотных средств		9 191	11 821	15 542	129	169	132
Оборачиваемость оборотных средств	Обороты	1,6	1,7	0,94	106	59	55
Капиталоотдача	руб.	0,07	0,25	0,11	357	157	44
Рентабельность собственного капитала	%	19	54	32	284	168	59
Коэффициент независимости	-	0,38	0,47	0,42	124	111	89
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	0,38	0,47	0,42	124	111	89
Коэффициент текущей ликвидности	-	1,31	1,32	0,75	101	57	57

Для того, чтобы создать четкую картину, нужно проанализировать таблицу более детально, для этого рассмотрим как себя ведет каждый показатель.

Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) в графическом виде представлена на рисунке 2.1.

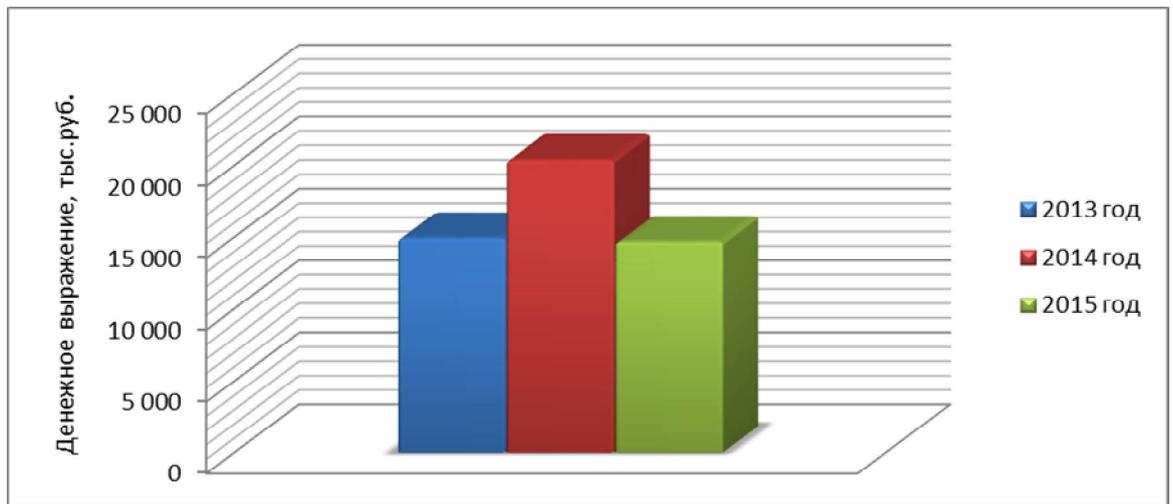


Рисунок 2.1 - Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналоговых платежей)

Из таблицы 2.2 или рисунка 2.1 видно, что за три года (2013-2015 годы) выручка от продаж продукции имеет тенденцию и повышения и снижения, в 2014 году по сравнению с 2013 годом выручка повысилась на 5440 тыс.руб. или на 36% , в 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка снизилась на 5683 тыс.руб. или на 18%, а если сравнивать все исследуемые года, то можно сделать вывод, что за три года выручка от продаж снизилась на 243 тыс.руб. или на 2,%. Выручка от продаж является основным источником возмещения затраченных на производство продукции (работ, услуг) средств, формирования фондов денежных средств, ее своевременное поступление обеспечивает непрерывность кругооборота средств, бесперебойность процесса деятельности предприятия. Несвоевременное поступление выручки влечет перебои в деятельности, снижение прибыли, нарушение договорных обязательств, штрафные санкции.

Себестоимость реализованной продукции.

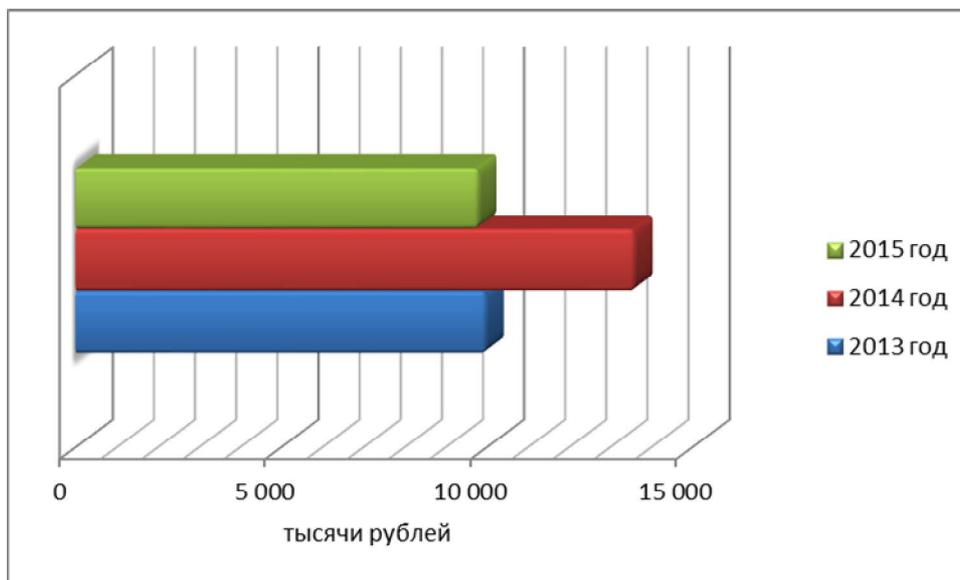


Рисунок 2.2 - Себестоимость реализованной продукции

Судя по данным в таблицы 2.2 и рисунка 2.2, можно сделать выводы, о том, что себестоимость продукции в течение всего исследуемого периода повышается - снижается. В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость реализованной продукции выросла на 3616 тыс.руб. или на 36%, себестоимость продукции 2015 года по сравнению с 2014 годом снизилась на 3795 тыс.руб. или на 18%. Снижение себестоимости реализованной продукции за три года составило 179 тыс.руб. (2%).

Коммерческие расходы и управленческие расходы.

Из таблицы 2.2 видно, что коммерческие и управленческие расходы в течение исследуемого периода (2013-2015г) имеют тенденцию на снижение. Коммерческие расходы за три года были только в 2014 году и составляли 3738 тыс.руб. Управленческие расходы у фирмы были в 2013 г. и в 2015 г, которые снизились на 356 тыс.руб.

Прибыль (убыток) от продаж.

Изучив таблицу, можно отметить, что в течение трех лет (2013-2015г), прибыль от продаж сначала увеличивается, а затем уменьшается. Сравнив 2013 год с 2014 годом, видим, что прибыль в 2014 году увеличилась на 1692 тыс.руб. или на 25%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом прибыль от продаж снизилась на 1400 тыс. руб. или на 46%. Увеличение прибыли в

течение всего исследуемого периода составило 292 тыс. руб. или отклонилось на 22%.

Прибыль увеличилась за счёт снижения себестоимости, коммерческих и управленческих расходов.

Рентабельность продукции.

Рентабельность продукции рассчитывается по формуле (1)

$$Rn = \frac{\text{прибыль (убыток) от продаж}}{\text{себестоимость продукции}} \times 100(\%) \quad (1)$$

$$R_{П2013} = 1358/9960 * 100 = 14\%$$

$$R_{П2014} = 3050/13576 * 100 = 15\%$$

$$R_{П2012} = 1650/9781 * 100 = 11\%$$

Данная формула показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Из таблицы 2.1 видно, что за рентабельность продукции в течение периода 2013-2014 гг. увеличивается. В 2014 году по сравнению с 2013 годом, рентабельность продукции увеличилась с 14% до 15%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом, рентабельность понизилась с 15% до 11%. Уменьшение рентабельности продукции за три рассматриваемых года уменьшилась на 21% (с 14% до 11%).

Уменьшение рентабельности продукции является одним из важнейших условий уменьшения прибыли организации, причиной уменьшения рентабельности продукции исходя из данной таблицы 2.1, можно отметить снижение себестоимости и уменьшение прибыли.

Чистая прибыль.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

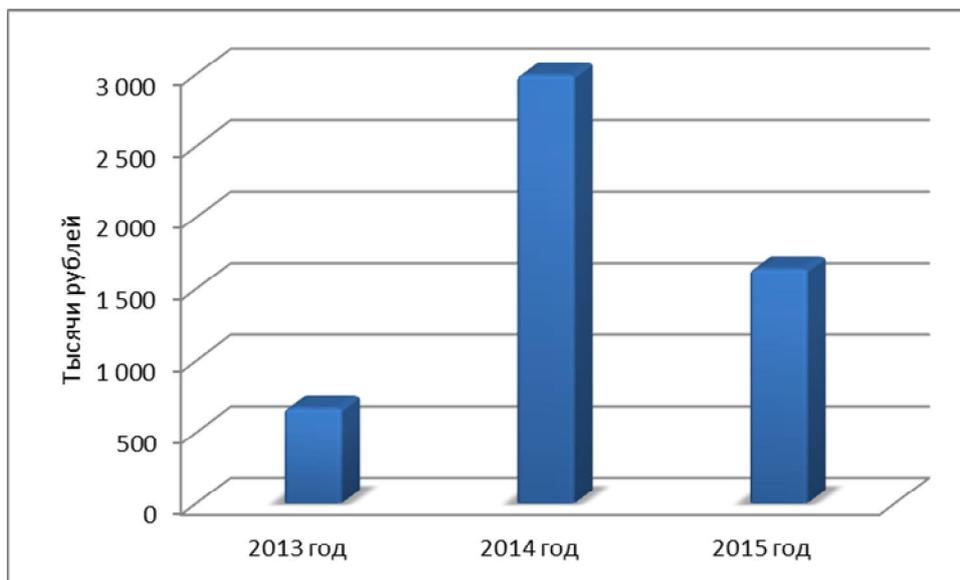


Рисунок 2.3 – Чистая прибыль ООО «Алькор Пром Хим».

Из таблицы 2.2 и рисунка 2.1 видно, что чистая прибыль с 2013 по 2014 год имеет тенденцию к увеличению. По сравнению с 2013 годом, в 2014 году чистая прибыль увеличивается на 2326 тыс.руб. или на 348% . В 2015 году, по сравнению с 2014 годом, прибыль уменьшилась на 135 тыс.руб. или на 45%. Сравнив весь исследуемый период видно, что чистая прибыль за три года увеличилась на 971 тыс.руб. или на 145%. С помощью данных таблицы 2.2, причиной увеличения чистой прибыли можно выделить снижение коммерческих и управленческих расходов на за исследуемый период.

Среднесписочная численность рабочих.

Из данной таблицы 2.1 видно, что среднесписочная численность рабочих за три исследуемых года имела тенденцию уменьшения. В 2014 году, по сравнению с 2013, численность рабочих уменьшилась на 1 человека или на 12%. По сравнению с 2014 годом, в 2015 году численность рабочих осталась неизменной или 100%. В течение исследуемого периода (2013-2015гг) среднесписочная численность рабочих уменьшилась на 1 человека или 12%.

Выработка одного работника.

Выработка одного работника определяется по формуле (2)

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

$$Vp = \frac{\text{выручка от продажи продукции}}{\text{среднесписочная численность рабочих}} \quad (2)$$

где Vp - выработка одного работника.

$$Vp_{2013} = 14\,924/28 = 1\,866 \text{ тыс.руб.};$$

$$Vp_{2014} = 20\,364/7 = 2\,909 \text{ тыс.руб.};$$

$$Vp_{2015} = 14\,681/7 = 2\,097 \text{ тыс.руб.}$$

Судя по данным в таблице 2.1, можно сделать выводы о том, что выработка одного работника в течении исследуемого периода имела как увеличение так и снижение выработки. В 2014 году по сравнению с 2013 годом выработка увеличилась на 1043 тысяч рублей или 156%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом выработка уменьшилась на 812 тысячи рублей или на 18%. Если сравнивать 2015 год с 2013 годом, то можно отметить, что выработка одного работника в 2015 году увеличилась на 231 тысячу рублей или на 12%.

Фонд оплаты труда.

Из таблицы 2.1 видно, что в течение рассматриваемого периода (2013-2015г) фонд оплаты труда увеличивался.

Если сравнивать 2013 и 2014 года, то видно, что в 2014 году фонд уменьшился на 96 тыс.руб. или на 4%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом фонд вырос на 84 тыс.руб. или на 12,27%. Сравнив 2015 и 2013 года, можно сделать выводы о том, что в 2015 году фонд оплаты труда уменьшился на 12 тыс.руб. или на 1%. Изучив данную таблицу, можно выявить несколько из причин уменьшения фонда оплаты труда, такие как: уменьшение среднесписочной численности в 2014 году, увеличение выработки одного работника в 2015 году, повышение среднемесячной заработной платы работника в течение всего периода.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

Среднемесячная заработная плата сотрудников.

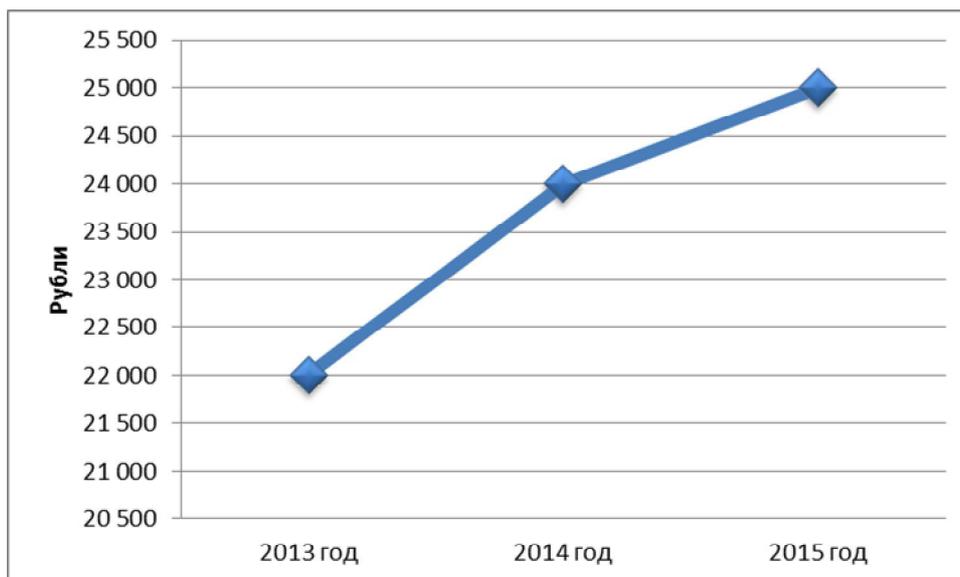


Рисунок 2.4– Среднемесячная заработная плата сотрудника

Среднемесячная заработная плата сотрудника определяется по формуле

(3)

$$ЗПС = \frac{\Phi ОГ}{\text{число рабочих}} \quad (3)$$

$$ЗПС_{2013} = 2112/8*1000 = 22\,000 \text{ руб.};$$

$$ЗПС_{2014} = 2016/7*1000 = 24\,000 \text{ руб.};$$

$$ЗПС_{2015} = 2100/7*1000 = 25\,000 \text{ руб.}$$

На рисунке 2.4 представлена графическая интерпретация среднемесячной заработной платы сотрудника ООО «Алькор Пром Хим».

Из таблицы 2.2 следует то, что среднемесячная заработная плата работника в течение рассматриваемого периода имеет тенденцию к увеличению. В 2014 году по сравнению с 2013 годом заработная плата выросла на 2 000 руб. или на 9%. По сравнению с 2014 годом в 2015 году заработная плата увеличилась на 1000 руб. или на 4%. Если же сравнивать 2013 и 2015 года, то в 2015 году среднемесячная заработная плата работников увеличилась на 3 000 руб. или на 14%.

Среднегодовая стоимость собственного капитала.

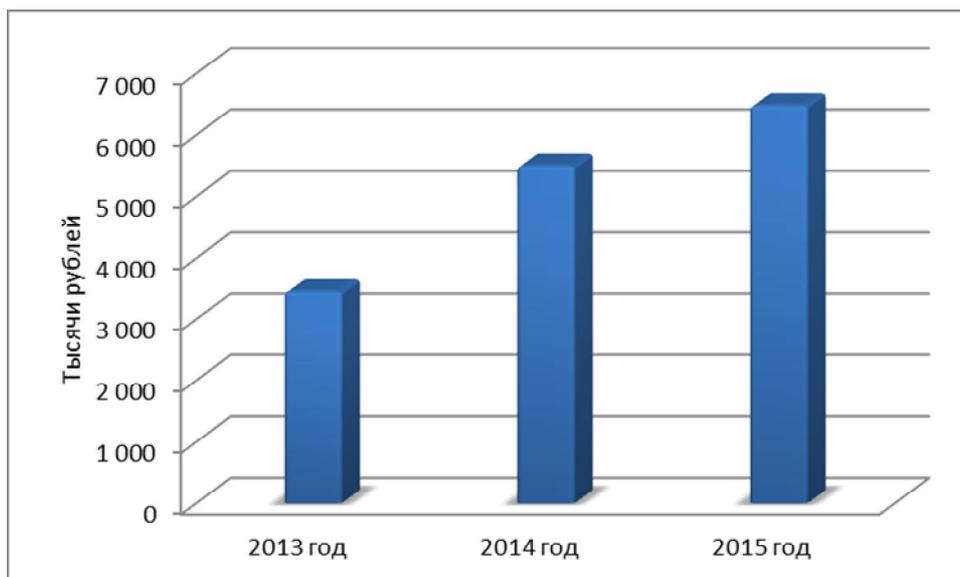


Рисунок 2.5 - Среднегодовая стоимость собственного капитала

Этот показатель на протяжении всего периода исследования имеет тенденцию к увеличению. В 2014 году он увеличился на 59% с 3 457 тыс.руб. В 2015 году до 6 489 тыс.руб., т.е. на 18% по сравнению с 2014 годом. Всего за три года среднегодовая стоимость собственного капитала увеличилась на 88% или на 3029 тыс.руб.

Увеличивается среднегодовая стоимость собственного капитала за счет увеличения прибыли от продаж.

Среднегодовая стоимость оборотных средств.

Этот показатель на протяжении 3 лет имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 он увеличился на 29%, а в 2015 по сравнению с 2014 он увеличился ещё на 32%. Всего же за период 2013-2015 среднегодовая стоимость оборотных активов увеличилась на 69% или на 6351 тыс.руб..

Увеличение показателя произошло за счёт снижения стоимости запасов (с 4 567 тыс.руб. до 3 215 тыс.руб.).

Оборачиваемость оборотных средств.

Оборачиваемость оборотных средств рассчитывается по формуле (4).

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								

$$\text{Обор.ОС} = \frac{\text{выручка от продажи продукции}}{\text{среднегодовая стоимость оборотных средств}} \quad (4)$$

$$\text{Обор.ОС}_{2013} = 14\,924 / 9\,191 = 1,6 \text{ (оборотов)}$$

$$\text{Обор.ОС}_{2014} = 20\,364 / 11\,821 = 1,7 \text{ (оборотов)}$$

$$\text{Обор.ОС}_{2015} = 14\,681 / 15\,542 = 0,94 \text{ (оборота)}$$

Количество оборотов за три года уменьшился на 41%. Хотя в 2014 произошло увеличение на 6% по сравнению с 2013.

Число оборотов, совершаемых оборотными средствами уменьшилось, значит, предприятие работает не ритмично и не рационально использует денежные ресурсы.

Рентабельность собственного капитала.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле (5)

$$R_{ск} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{среднегодовая стоимость собственного капитала}} \quad (5)$$

$$R_{ск2013} = 669 / 3\,557 * 100 = 19 \text{ \%};$$

$$R_{ск2011} = 2\,995 / 5\,505 * 100 = 54 \text{ \%};$$

$$R_{ск2012} = 1\,640 / 6\,486 = 32 \text{ \%}.$$

Рентабельность собственного капитала изменяется на протяжении всего периода исследования. Так, в 2014 году по сравнению с 2013, этот показатель вырос на 184%. В 2015 году по сравнению с 2014 рентабельности собственного капитала уменьшилась на 41%. Всего за три года показатель увеличился на 68% (с 19% в 2013 году до 32% в 2015)

Коэффициент независимости.

Коэффициент независимости рассчитывается по формуле (6)

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

$$K_{\text{нез.}} = \frac{СССК}{(ССВА + ССОС)} \quad (6)$$

где СССК – среднегодовая стоимость собственного капитала;

ССВА – среднегодовая стоимость внеоборотных активов;

ССОС – среднегодовая стоимость оборотных средств.

$$K_{\text{нез.}}_{2013} = 3457 / (0 + 9\ 191) = 0,38$$

$$K_{\text{нез.}}_{2014} = 5\ 505 / (0 + 11\ 821) = 0,47$$

$$K_{\text{нез.}}_{2015} = 6\ 486 / (0 + 15\ 542) = 0,42$$

Коэффициент независимости является одним из важнейших показателей финансового состояния предприятия. Нормативное значение = 0,5. Если значение ниже – то предприятие сильно зависимо от привлеченного капитала.

Рассмотрим наши значения. В 2014 году значения приближено к нормативу (0,47), но в 2015 году значение коэффициента независимости упало еще ниже (0,42). На протяжении всего периода видно увеличение этого показателя. В 2014 году на 24% по сравнению с 2013. В 2015 году на уменьшился на 11%. За период 2015-2013 года коэффициент независимости увеличился на 11%.

Такое снижение объясняется уменьшением активов при росте заемного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле (7).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

$$K_{\text{с.ос}} = \frac{(СССК - ССВА)}{ССОс}$$

(7)

где СССК – среднегодовая стоимость собственного капитала;

ССВА – среднегодовая стоимость внеоборотных активов;

ССОс – среднегодовая стоимость оборотных средств.

$$K_{\text{нез.2013}} = (3457 - 0)/9\ 191 = 0,38;$$

$$K_{\text{нез.2014}} = (5\ 505 - 0)/11\ 821 = 0,47;$$

$$K_{\text{нез.2015}} = (6\ 486 - 0)/15\ 542 = 0,42.$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1.

Не смотря на то, что на протяжении анализируемого периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами больше нормативного значения, наблюдается тенденция к его увеличению за период 2013 – 2015 г. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 показатель повысился на 24%, в 2015 по сравнению с 2014 уменьшился на 11%. Всего за три года значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами увеличилось на 24%.

Коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле (8).

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{оборотные активы} - \text{дебиторская задолженность}}{\text{краткосрочные обязательства}}$$

(8)

$$K_{\text{тл}2013} = (9\ 191 - 1\ 671)/5\ 734 = 1,31;$$

$$K_{\text{тл}2011} = (11\ 821 - 3\ 510)/6\ 316 = 1,32;$$

$$K_{\text{тл}2012} = (15\ 542 - 8\ 729)/9\ 056 = 0,75.$$

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись			

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Хорошим считается значение коэффициента более 2.

Проанализируем наши значения. В 2013 году **коэффициент текущей ликвидности** составил 1,31, что является не достаточным значением. За три года показатель снизился на 43%.

Такое снижение **коэффициента текущей ликвидности** объясняется уменьшением ликвидных активов и ростом неликвидных (дебиторская задолженность), при одновременном росте кредиторской задолженности.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Таблица 3.1 – Структура штата

Должность	Численность, чел.			Отклонения, %		
	2013 год	2014 год	2015 год	2014г./2013 г.	2015г./2014г.	2015г./2013 г.
Персонал всего, чел.	12	9	9	82	100	82
Директор	1	1	1	100	100	100
Экономист – бухгалтер	1	1	1	100	100	100
Технолог	1	1	1	100	100	100
Логист	1	1	1	100	100	100
5. Менеджер продаж						
Образование						
Высшее образование	11	9	9	81,8	100	81,8
среднее профессиональное						
Возраст						
20 – 25 лет	5	2	3	40	150	60
26 – 30 лет	2	3	2	150	67	100
31 – 40 лет	3	3	3	100	100	100
41 – 50 лет	1	1	1	100	100	100
51 – 60 лет						
Пол						
Женский	11	9	9	82	100	82
Мужской	0	0	0	-	-	-

Таблица 3.2 - Анализ движения трудовых ресурсов

ООО «Алькор Пром Хим»

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, %		
				2014г./ 2013 г.	2015г./ 2014г.	2015г./ 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7
Численность на начало года	11	9	9	81	100	81
Принято	1	2	2	200	100	200
Уволено всего	3	2	2	67	100	67
в том числе по неуважительной причине	0	0	0	-	-	-
Численность на конец года						
Коэффициент по приему	9	9	9	100	100	100
Коэффициент по выбытию	0,1	0,22	0,22	220	100	220
Коэффициент по текучести	0,27	0,22	0,22	81	100	81
Коэффициент общего оборота	0,18	0	0	0	-	-

Рассматривая данные таблица 3.2 можно сделать следующий вывод:

в 2013 году коэффициент по выбытию составил 0,27, т.е. 27%. Коэффициент по приему зафиксирован на уровне 10% следовательно коэффициент общего оборота составит 36%. В 2014 и в 2015 годах коэффициенты по приему и выбытию имеют одинаковое значение – 22%, тогда коэффициент общего оборота составит 44%. Т.к. коэффициент по выбытию равен коэффициенту по приему, то коэффициент по текучести составит 0%.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

Согласно статьям 315, 316, 317 ТК РФ оплата труда работников в Кемеровской области рассчитывается с применением районного коэффициента и процентных надбавок к заработной плате, утверждаемых нормативными актами правительства РФ, а также нормативными актами субъектов РФ. Размер районного коэффициента в Кемеровской области составляет 1.3. На рисунке 3.1 представлена диаграмма данных о составе фиксированной заработной платы повременщиков для сотрудников ОАО «Алькор Пром Хим».

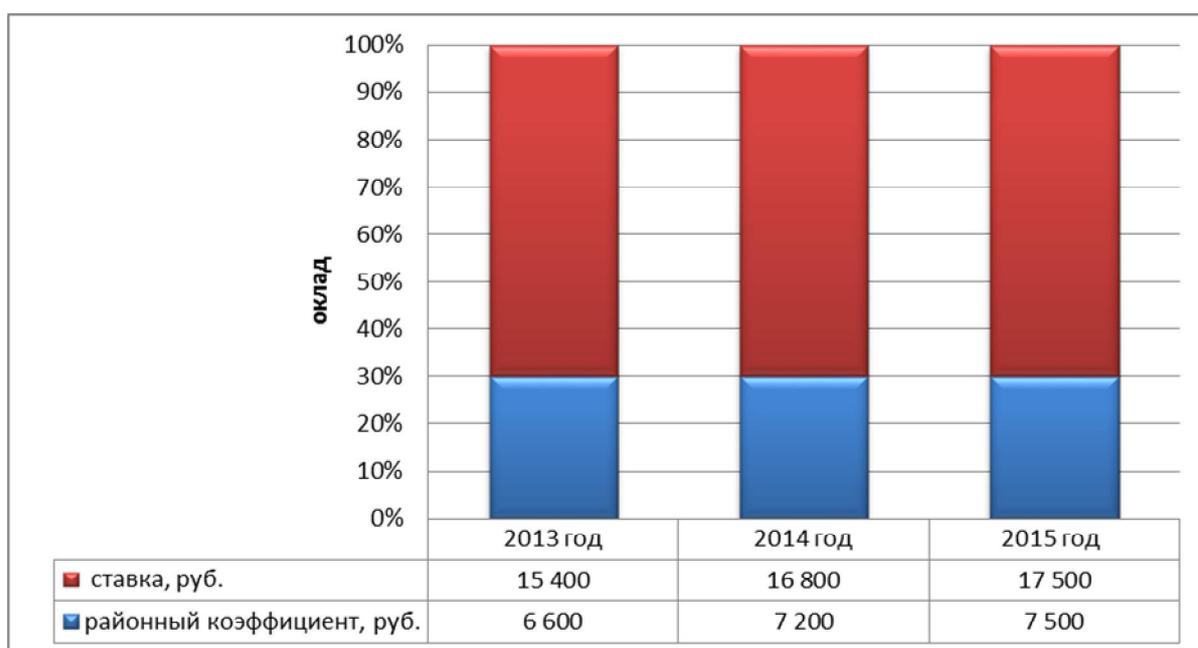


Рисунок 3.1 – Состав фиксировано заработной платы повременщиков

Анализируя данные рисунка 3.1 можно сделать следующие выводы: окладная форма сотрудников работающих по повременной форме, состоит из двух частей – из ставки и районного коэффициента. В 2015 году заработная плата была на уровне 25 000 рублей, из которых на районный коэффициент приходится 7 500 рублей. Не зависимо от рассматриваемого времени, оклад сотрудника повременщика имеет фиксированное процентное соотношение. На долю ставки приходится 70%, а районного коэффициента 30%. На фирме в штате сотрудников есть менеджеры по продажам. Зарплата менеджеров рассчитывается на основании повременно – премиальной форме оплаты труда. Повременно-премиальная оплата труда — оплата не

только отработанного времени по тарифу, но и премии за качество или количество выполненной работы.

$$\text{Зповр-прем.} = \text{Оклад} + \text{Премия, руб.} \quad (2)$$

На основании такой формы оплаты труда, оклад менеджеров имеет следующие данные, представленные на рисунке 3.2 в виде диаграммы.



Рисунок 3.2 - Состав заработной платы менеджера в 2015 году

Анализируя состав заработной платы менеджера по продажам на основании данных рисунка 3.2, премия составляет 40%, ставка – 22%, а районный коэффициент – 18%.

Премия менеджера по продажам находится в пределах от 0 до 60% от оклада. Процент премии напрямую зависит от способностей и желания сотрудника. Расчет премии ведется от прибыли (убыток) от продаж в размере 1-5%. В таблице 3.3 приведены данные по премиям.

Таблица 3.3 – Стоимостное выражении премии менеджера по продажам

Уровень премии одного менеджера, руб.	прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год
прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 358	3 050	1 650
1%	1940	6100	3300
3%	5820	18300	9900
5%	9700	30500	16500

По данным таблицы 3.3 видно, что в 2015 году уровень премии менеджера по продажам находится в диапазоне от 3300 до 16500 рублей. При расчете средней заработной платы в 2015 году премия составляла 9900 рублей, а это 3% от прибыли (убытка) от продаж. Премия в 2014 году была почти в два раза больше чем в 2015 году, т.к. и уровень прибыли (убытка) от продаж имел значение 3050 тыс.руб.

3.3 Способы стимулирования персонала ООО «Алькор Пром Хим»

Материальное вознаграждение на фирме ООО «Алькор Хим Пром» - премиальные выплаты. Премиальные выплаты являются плановыми, связанные с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а, следовательно, и величиной своей премии.

Социальные стимулы в ООО «Алькор Пром Хим» связаны с возможностью участвовать в управлении продаж, трудом и коллективом, принимать решения, перспективами продвижения по служебной лестнице. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы в фирме связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники отмечаются в докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляет управляющий. К моральным стимулам фирмы также относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому в фирме поддерживается комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

На различных предприятиях и фирмах сотрудников стимулирую скидками на продукцию самой фирмы/предприятия, т.е. при выполнении определенных условий, сотрудники могут приобрести товар/услугу уже по более низкой цене. Подобное мероприятие по стимулированию на ООО «Алькор Хим Пром» не существует, но часть сотрудников обратилось к руководству с подобной инициативой к руководству. Руководство предложение приняло к рассмотрению с условием полного описания данного мероприятия, сотрудниками.

Перспективы роста по карьерной лестнице в фирме почти отсутствуют. Материальная заинтересованность продавцов находится только на уровне объемов продаж. Руководство фирмы заинтересованно в открытие филиалов за границами города Кемерово. С подобным предложением директор фирмы обратился, к сотрудникам с предложением организовать филиал, и руководящие должности будут отданы сотрудникам представившим бизнес – план по открытию нового магазина мебели. В таком случае желание

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

В ходе анализа деятельности торговой фирмы ООО «Алькор Хим Пром» были выявлены следующие недостатки в управлении:

1. Отсутствие аттестации работников всех специальностей;
2. Отсутствие обучающих тренингов;
3. Отсутствие скидок на товары для работников;
4. Отсутствие частично свободного графика работы.

Для устранения выявленных недостатков можно предложить следующие мероприятия:

1. Аттестация работников. Каждый успешный и реально заинтересованный руководитель фирмы понимает, что отсутствие систематических проверок работы своих подчиненных приведет к утрате их профессионализма. Для оценки уровня профессионализма работников предлагается вести путем проведения аттестаций и внеплановых срезов профессиональных знаний.

Аттестация проводится на основании Положения об аттестации

Аттестация проводится «сверху вниз»: экономист-бухгалтер, технолог и далее в зависимости от категории профессии. Процедурно это реализуется через определение в Приказе последовательно установленных дат проведения аттестации для различных категорий персонала. Не менее чем за 1 месяц сотрудников, подлежащих аттестации, необходимо ознакомить с настоящим Положением и структурой билетов, а также выдать вопросы для подготовки к аттестационному экзамену (билеты на руки аттестуемым не выдаются).

Аттестационный экзамен проходит в учебном классе в группах по 4-5 человек, согласно графику, предоставленному ответственными лицами и утвержденный сроками, обозначенными в Приказе об аттестации.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

3. Определить области и направления развития, оценить необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки директора.

4. Привести в соответствие уровень оплаты уровню квалификации директора.

Аттестация директора проводится в устной форме по 8 параметрам:

- 1) Знание ассортимента.
- 2) Знание стандартов и технологий.
- 3) Выполнение целевых показателей.
- 4) Разработка и внедрение технологии в рамках фирмы.
- 5) Разработка бизнес-проекта развития региона/категории/услуги.

2. Обучающие тренинги. Управлению персоналом в ТП отводится большое внимание. Основное направление в этой работе - это обучение и тренинги. Предлагается 31 июля в 2016 году провести тренинг - «Командообразования», предназначенный для всех сотрудников. Организационная характеристика приведена в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Организационная информация тренинга
«Командообразование»

Дата начала	31 июля 2016,
Продолжительность	8 часов.
Тренер	Евгения Иванова
Организатор	Центр бизнес-развития "Успешные люди". Телефон: +7 384 276 66 96
Место проведения	Россия, Кемерово.
Стоимость тренинга	10000 руб.

Комментарий организатора тренинга: «Командообразование — это отличное настроение, дружный коллектив, совместное преодоление препятствий, чувство локтя и команда единомышленников. А также возможность отдохнуть от повседневной текучки в природных условиях. За один день Вы узнаете коллег и новых сотрудников так, как будто прожили

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

с ними не один год. За один день можно открыть в себе столько нового и удивительного, что Вы вероятно решите, будто раньше вообще не были с собой знакомы. Один день можно прожить настолько полно и ярко насколько хватает воображения. И те навыки, которые Вы получите, станут применимыми ко многим ситуациям, возникшим в дальнейшей жизни. Какая бы задача не появлялась в будущем, можно вернуться в этот день сказать себе и напомнить коллегам, что всё возможно! Это мероприятие мы проводим на свежем воздухе в лесу (территория не требует дополнительных затрат), либо на другой, закрытой территории».

Осенью 2016 года можно запланировать проведение тренинга «Технология активных продаж». В таблице 4.2 приведена информация касательно данного тренинга.

Таблица 4.2 - Организационная информация тренинга «Технология активных продаж»

Продолжительность тренинга	16 часов: — 2 полных дня, — 4 встречи по 4 часа, — 8 встреч по 2 часа.
Тренер	Сергей Белов Опыт личных активных продаж с 1992 года. Опыт работы в позиции топ-менеджер с 2000 года (филиал занимал 1-е места по продажам в Сибири). Опыт проведения профессиональных тренингов по продажам с 2009 года.
Организатор	Академия бизнес-образования .
Место проведения	Россия, Кемерово, Мичурина, 13, оф. 113
Целевая аудитория	Отдел продаж.

Стоимость тренинга	1 час тренинга 5500 рублей на всех (группа до 20 человек)
Скидки	Для малых групп от 4 до 10 человек скидки до 50%.

Цели содержание тренинга активных продаж:

1. Научить психологической подготовке к переговорам и продажам.
2. Освоить навыки установления контакта с потенциальным покупателем (клиентом).
3. Научить задавать правильные вопросы с целью выявления и формирования потребностей у клиента.
4. Дать методику эффективной презентации товара или услуги.
5. Освоить приёмы и алгоритмы обработки возражений.
6. Научить способам обоснования адекватной цены за свой продукт.
7. Освоить приёмы завершения сделки.

В конце каждого занятия заполняется небольшая анкета с целью выявления необходимости, актуальности и значимости проведенного тренинга, а также предложения о желаемых последующих темах семинаров. По итогам тренингов выдается сертификат или свидетельство о прохождении обучения по программе.

Также, много обучающих занятий проводят поставщики, которые объясняют нашим продавцам-консультантам особенности их продукции и технологию работы с ней.

3. Предоставление работникам 20% скидки. Разовые операции по продаже товаров со скидкой своим сотрудникам нельзя приравнять к деятельности, к тому же направленной на получение прибыли. Цель подобных продаж — не получение прибыли. Наоборот, организация, продавая товар по льготным ценам, несет убытки в размере скидки с обычной цены товара.

Если цена реализации товара своим работникам отклоняется более чем на 20% от цен продаж идентичных (однородных) товаров, налоговики могут

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

от 09.04.2009 № 3-5-04/405. Правда, не так давно специалисты финансового ведомства изменили свою позицию в пользу налогоплательщиков. Если снижение стоимости не носит характера индивидуальной льготы, скидка не может рассматриваться в качестве дохода, полученного в натуральной форме (письмо Минфина России от 04.05.2010 № 03-02-07/1-213).

4. Отсутствие частично свободного графика работы. Весь штат сотрудников представлен женщинами. У половины коллектива имеются дети дошкольного возраста, посещающие детский сады. Нередко возникают проблемы у сотрудников с опозданием или необходимостью ухода с рабочего места раньше положенного времени, связанные с необходимостью посещения детьми сотрудников детских садов. Для решения данной проблемы предлагается ввести частично свободный график. Для этого необходимо предоставить сотруднику выбор рабочего графика. В таблице 4.3 представлены данные возможного рабочего графика для сотрудников ООО «Алькор Хим Пром».

Таблица 4.3 – Рабочий график ООО «Алькор Хим Пром»

Должность	График работы, часы	Продолжительность рабочего дня, часы
Директор, экономист – бухгалтер, технолог, логист	1) с 8:00 до 16:00 2) с 9:00 до 17:00 3) с 10:00 до 18:00	8
Менеджер по продажам	1) с 8:00 до 16:00 2) с 10:00 до 18:00 3) с 12:00 до 20:00	8

Предоставление права выбора графика сотрудникам позволит решить эту проблему без ущерба обоим сторонам и с одновременным удовлетворением желаний, как сотрудников, так и руководителя.

Далее проведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Все предложенные мероприятия в первую очередь направлены на повышение производительности труда персонала. Поэтому после их

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы были рассмотрены теоретические и методические материалы по стимулированию труда персонала. Объектом исследования выступал ООО «Алькор Пром Хим». Целью данной работы являлось проведение анализа системы стимулирования труда персонала и определение путей совершенствования системы мотивации персонала.

Были решены следующие задачи:

- Изучены теоретические аспекты системы мотивации труда.
- Проведен анализ системы мотивации персонала в целях повышения качества труда.
- Проанализирован отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией персонала.
- Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия.

В первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты стимулирования труда персонала.

Во втором – технико-экономическая характеристика предприятия ООО «Алькор Пром Хим»

В третьем – анализ системы стимулирования труда персонала

В четвертом - мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала.

Был произведен расчет экономического эффекта. Таким образом, общий экономический эффект от мероприятий составит 686 тысяч рублей.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица Б.1 – Структура персонала

Должность	Численность, чел.			Отклонения, %		
	2013 год	2014 год	2015 год	2014г./ 2013 г.	2015г./ 2014г.	2015г./ 2013 г.
Персонал всего, чел.	12	9	9	82	100	82
Директор	1	1	1	100	100	100
Экономист – бухгалтер	1	1	1	100	100	100
Технолог	1	1	1	100	100	100
Логист	1	1	1	100	100	100
5. Менеджер продаж						
Образование						
Высшее образование	11	9	9	81,8	100	81,8
среднее профессиональное						
Возраст						
20 – 25 лет	5	2	3	40	150	60
26 – 30 лет	2	3	2	150	67	100
31 – 40 лет	3	3	3	100	100	100
41 – 50 лет	1	1	1	100	100	100
51 – 60 лет						
Пол						
Женский	11	9	9	82	100	82
Мужской	0	0	0	-	-	-

Таблица Б.2 - Анализ движения трудовых ресурсов

ООО «Алькор Пром Хим»

Показатели	2013	2014	2015	Темп роста, %		
				2014г./ 2013 г.	2015г./ 2014г.	2015г./ 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7
Численность на начало года	11	9	9	81	100	81
Принято	1	2	2	200	100	200
Уволено всего	3	2	2	67	100	67
в том числе по неуважительной причине	0	0	0	-	-	-
Численность на конец года						
Коэффициент по приему	9	9	9	100	100	100
Коэффициент по выбытию	0,1	0,22	0,22	220	100	220
Коэффициент по текучести	0,27	0,22	0,22	81	100	81
Коэффициент общего оборота	0,18	0	0	0	-	-

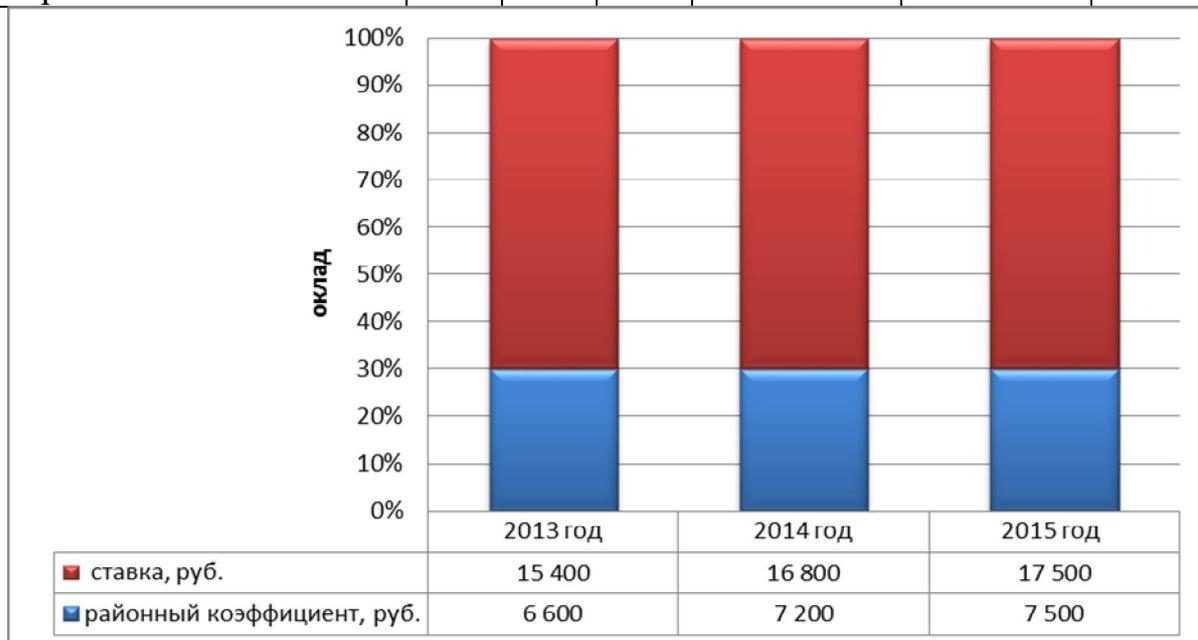


Рисунок Б.1 – Состав фиксировано заработной платы повременщиков

