

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО

«Сибирский федеральный университет»

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. В. Панасенко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

### **Мотивация труда работников как фактор эффективности управления**

Руководитель \_\_\_\_\_ доцент, к. э. н. \_\_\_\_\_ А.С.Боргояков

подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ А.С. Яковенко

подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	6
1. Теоретическая часть. Теоретические основы организации труда и его мотивации на предприятии.....	9
1.1 Понятие и сущность организации труда на предприятии в рыночных условиях.....	9
1.2 Мотивация как функция управления персоналом и ее задачи.....	13
1.3 Методы оценки эффективности организации труда и его мотивации на предприятии.....	19
2. Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «БГТ Красноярск».....	29
2.1 Характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ активов баланса.....	30
2.3 Анализ пассивов баланса.....	34
2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.....	36
2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	40
2.6 Управленческий анализ.....	42
3. Проектная часть. Разработка, обоснование и оценка предложений по повышению мотивации труда работников.....	51
3.1 Разработка и обоснование предложений по мотивации труда работников.....	51
3.2 Оценка эффективности разработанных предложений.....	53
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	60
Приложение А.....	64
Приложение Б.....	66
Приложение В.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективная хозяйственно-экономическая деятельность организации во многом обуславливается эффективным использованием человеческого капитала - то есть персонала фирмы.

Большая часть исследователей считает человеческий капитал самым ценным ресурсом постиндустриального общества, гораздо более важным, чем природное или накопленное богатство. Уже сейчас во всех странах человеческий капитал предопределяет темпы экономического развития и научно-технического прогресса.

Руководство предприятия, разрабатывая стратегию развития своей организации, должно позаботиться о создании такого коллектива, который максимально соответствует замыслам и продвижению вперед деятельности данной организации в целом. Каждый работник придает своему труду неповторимый, индивидуальный почерк и может добиваться больших положительных результатов. В организации необходимо создать систему эффективного управления работниками. Важно понять, что побуждает человека к действию, какие первопричины заставляют его трудиться с полной отдачей сил, с энтузиазмом. Используя эти побудительные мотивы, можно добиться максимальной результативности работы коллектива в том направлении, которое требуется для лучшей работы организации.

Но на результативность организации в целом влияют не только результаты труда работников организации, но и другие факторы. Необходимо периодически делать оценку результативности и труда работников и проводить мероприятия по повышению результативности.

Актуальность темы заключается в том, что заинтересованность управленческого персонала в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем, вне зависимости от организационно-правовой формы организации. Мотивация как сложное,

многоаспектное явление – необходимый элемент системы управления персоналом. Создание условий для мотивации работников и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Главная задача руководства персонала является ориентация работников на достижение целей организации и заинтересованности работников в улучшении производственного процесса. Значение мотивации в управлении персоналом в современных условиях возрастает вследствие изменения содержания труда, широкой автоматизации, информатизации производства, а также повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников.

Изучением проблемы мотивации и стимулирования персонала занимались такие отечественные ученые как, профессор А. И. Турчинов, А. А. Дикарева, С. А. Наумова, И. Ф. Беляева, В. А. Ядов, А. Г. Здравомыслов и другие. А также зарубежные ученые А. Маслоу, Д. Маккеланд, Ф. Герцберг, Д. Аткинсон, В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Ч. Барнад, психологи Л. Портер и Э. Лоулер и др.

Целью исследования является – повышение эффективности организации труда и его мотивации на предприятии в рыночных условиях.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы организации труда и его мотивации на предприятии.

2. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности объекта исследования.

3. Разработать рекомендации по повышению эффективности управления на основе мотивации труда работников предприятия ООО «БГТ Красноярск».

Объект исследования – предприятие ООО «БГТ Красноярск».

Предмет исследования – мотивация труда работников, как фактор эффективности управления.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых экономистов по проблеме

мотивации персонала, анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий, нормативные и законодательные акты.

При проведении данного анализа были использованы следующие приемы и методы:

- горизонтальный анализ вертикальный анализ,
- анализ коэффициентов (относительных показателей),
- сравнительный анализ.

Практическое значение работы заключается в возможности использования проведенных автором результатов исследований и разработок, а также выработанных рекомендаций по улучшению финансового состояния предприятия.

Структура работы включает в себя введение, три части, заключение, список использованных источников.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЕГО МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Понятие и сущность организации труда на предприятии в рыночных условиях**

Организация труда или организационные отношения – это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда.

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат [9, с. 105].

Порядок осуществления трудового процесса предполагает, во-первых, установление цели деятельности; во-вторых, руководствуясь технологией производства, установление перечня производственных операций и их последовательности; в-третьих, разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, то есть определенной кооперации труда; в-четвертых, приспособление рабочих мест для удобства работы; в-пятых, организацию обслуживания рабочих мест всякого рода вспомогательными работами; в-шестых, разработку рациональных приемов и методов труда; в-седьмых, установление норм труда и системы его

оплаты. Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров.

Исходя из вышесказанного, организация труда на предприятии - это, с одной стороны, система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимулирования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает передовой опыт новых организационных решений.

Если производство чутко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то можно говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда [23, с. 111].

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

- экономических (экономия ресурсов, повышение качества продукции, рост результативности производства);

- психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
- социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда).

Развитие представлений о задачах НОТ являются положения о ее функциях, то есть специфических особенностях проявления НОТ на предприятии, ее воздействии на различные стороны производства. Категория «функция» предоставляет возможность конкретизировать общие задачи НОТ, выделить в пределах каждой из них особенные направления воздействия НОТ на производство и его субъект – человека, выявить принципиальные различия между организацией труда научной и «обычной», которая зачастую упускает важные моменты в организации трудовой деятельности, что чревато потерями для производства.

Особенно следует подчеркнуть последнее обстоятельство. Нередко можно встретить мнение, что слово «научная» излишне в понятии «научная организация труда». Некоторые авторы считают даже, что ненаучной организации труда вообще быть не может, а поэтому понятие организация труда уже предполагает ее научность. С подобным мнением согласиться нельзя. Понятие «научная организация труда» возникло и закрепилось в обиходе как антитеза, противопоставление всему стихийному, случайному, рутинному в организации труда, которое еще довольно распространено на производстве. Слово «научная» дает качественную характеристику организации труда [17, с. 151].

Ресурсосберегающая, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов, энергии, т.е. ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя не только экономию средств производства, но и устранение всякого бесполезного труда.

Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией

рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение - один из главных рычагов интенсификации производства. В современных условиях прирост потребности в топливе, энергии, металле и других материалах должен быть на 75-80 % удовлетворен за счет их экономии. На это необходимо нацелить не только технологию, но и организацию труда. Следовательно, одним из критериев научности организации труда становится ее способность обеспечивать всестороннюю экономию затрат живого и прошлого труда.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, в достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам. Оптимизация в современных условиях – центральное направление в поиске путей решения различных задач в области организации труда.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора работников и к их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям существенно возрастают. Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия. Научный подход к формированию кадров и к их подготовке - таковое вложение времени, и это становится важной функцией НОТ.

Трудоошадающая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Забота общества об охране и укреплении здоровья людей - дело первостепенной важности. Проблемы здоровья людей в значительной мере определяются производственными условиями. Одна из функций НОТ в том и состоит, чтобы способствовать сохранению здоровья трудящихся на производстве.

Функция возвышения труда. Это чрезвычайно важная функция организации общественного труда в цивилизованном государстве. Нельзя говорить о НОТ, насколько бы экономичен не был труд, если при этом забывают о самом человеке, с его социальными запросами и стремлением к высоко содержательному, престижному труду. Возвышает труд создание на производстве условий для гармоничного развития человека, повышение содержательности и привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда [27, с. 201].

Таким образом, понимание функций НОТ позволяет обеспечить всесторонний, комплексный подход к решению проблем организации труда на предприятии, более четко представить механизм воздействия НОТ на работника и само производство. Функции НОТ - это ее свойства и признаки. Для научной организации труда должно быть характерным единство указанных функций.

## **1.2 Мотивация как функция управления персоналом и ее задачи**

Правильный выбор методов эффективного управления организацией является основной задачей менеджера. При этом важно понимать, что методы

управления оказывают разное воздействие на производство и на работника. Развитие производства основано на объективных экономических законах и поэтому прогнозируется достаточно четко и определено. Основные сложности возникают в процессе координации и управления людьми, которые осуществляют и регулируют процесс производства. Люди – это основа любого бизнеса, и от того, насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит экономический результат работы каждого предприятия.

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, способных удовлетворить эти потребности, а также ситуации, в которой осуществляется восприятие стимула и появляется активность, направленная на его получение.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения. Так, известные во всем мире классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию – как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другие определяют мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели.

По мнению В. П. Пугачева понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, связанный с особенностями его восприятия и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в следующих понятиях: «мотивирование», т.е. побуждение человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов, и «мотивированность» как психологическое состояние, характеризующее готовность индивида к определенному поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, определяющих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, его возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием и стимулированием [10, с.67].

Исследование трактовок термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процесса труда. Мотивация сотрудника может быть как внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешняя, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов. Соответственно, проявлением мотивации работника является непосредственная необходимость выполнить работу определенным образом.

Существуют два способа мотивирования работника.

Первый способ подразумевает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам. Данный способ называется

стимулированием, являющимся одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. То есть, обучение как один из методов мотивирования людей формирует их интерес к делам организации, что побуждает работников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Таким образом, второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника. Понятно, что этот способ более сложен и продолжителен по времени, так как опирается на внутреннюю мотивацию работника и ее подкрепление результатами действий.

Следует отметить, что главной целью менеджмента любой компании должно стать формирование у сотрудников внутренней мотивации, поскольку именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения. Как следствие этого у работника снижается зависимость от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация.

Основные задачи мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации [18, с. 158].

Для решения этих задач необходим анализ процесса мотивации, его этапов в организациях, индивидуальной и групповой мотивации.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают

того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение.

Процесс мотивации — это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение для достижения определенных целей и результатов [40, с. 229].

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

1 этап — возникновение потребностей — человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

2 этап — поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

3 этап — определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

4 этап — осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

5 этап — получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

6 этап — устранение потребности — человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [25, с. 305].

Однако следует помнить, что даже знание логики процесса мотивации сполна не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности способствуют его началу. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей [25, с. 308].

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, — это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей [7, с. 233].

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Положительные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, безусловно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями.

Таким образом, мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению

определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивирование деятельности работников является важнейшей функцией менеджера.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Положительные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения.

### **1.3 Методы оценки эффективности организации труда и его мотивации на предприятии**

Оценка работы подчиненных позволяет руководителю решить широкий круг задач. Во-первых, обеспечение нормального функционирования всей организации, решение задач, поставленных перед системой образования, выполнение планов, достижение поставленных целей. Во-вторых – это задачи, связанные с более эффективным использованием потенциала педагогических работников за счет того, что система оценки позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направление их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Чтобы решать данные задачи, надо иметь в распоряжении достаточно широкий арсенал методов оценки работы предприятия, позволяющих наилучшим образом решать как текущие, так и перспективные задачи в сфере управления [36, с. 51].

В данной работе рассмотрены следующие методы оценки работы персонала:

– Установление стандартов и нормативов.

В целом в качестве стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты всеми руководителями и работниками. Стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени.

а) Оценка на основании письменных характеристик.

Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность. Важной составной частью оценки, которая осуществляется в ходе аттестации, является написание письменной характеристики.

б) Шкалы оценки.

Шкалы оценки дают возможность оценить степень развития у руководителей деловых качеств, склонности к определенным стилям управления и готовности персонала к достижению определенных результатов. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты деятельности, такие как профессиональные знания, способности, уровень развития профессиональных навыков и др. Приведем пример пятибалльной шкалы в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Планирование деятельности

Шкала оценки	Баллы				
	5	4	3	2	1
Планирование, постановка целей	5	4	3	2	1
Корректировка целей в случаях необходимости	5	4	3	2	1
Распределение и контроль над поставленными задачами	5	4	3	2	1
Учет доступной информации	5	4	3	2	1

По большому счету, универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки работы персонала, встает задача конструирования собственных оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику системы или особенности выполняемых

работ. Основное требование при этом таково, что оценки должны покрывать весь спектр эффективности, а не смещаться к какому-то одному полюсу шкалы.

Например, для определенной категории персонала проявление инициативности в работе может иметь вес 0,5, проявление творчества, нестандартного подхода к решению педагогических проблем – 0,4, а отношение к нововведениям – 0,3.

в) Методы ранжирования. В оценке труда персонала особое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования.

Эти методы характеризуются тем, что они просты в использовании, позволяют разделить эффективно работающего персонала и менее эффективно работающих, дают достаточно информации для принятия административных решений.

Существует несколько разновидностей ранжирования [19, с. 84]:

– прямое ранжирование – требует, производит оценку (проранжировать персонал), входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и другие) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае лучший руководитель получает самый высокий ранг, а худший – самый низкий. Сумма рангов по используемым показателям определяет «ценность» данного сотрудника для системы образования.

– чередующееся ранжирование;

– парное сравнение.

г) Заданное распределение.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом, при этом необходимо определить характеристика

и параметры распределения критериев оценки.

д) Управление по целям как метод оценки эффективности работы персонала.

Оценка персонала руководителей через управление по целям основано на постановке целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени. Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга. В настоящее время программно-целевой метод получил широкое распространение среди различных предприятий.

е) Оценочное собеседование – это структурированное интервью с оцениваемым, имеющее четко определенные цели. Его основная цель – получить ответы на следующие вопросы: «Что планировалось сделать за отчетный период?», «Что было сделано из запланированного?», «Что из запланированного не было сделано?». Оценочное собеседование исходит из представлений руководителя об управлении организацией и об управлении персоналом.

При соизмерении затрат и результатов в оценке экономической эффективности от мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно предстоит оценить.

Во-первых, достижение определенного конечного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией с минимальными затратами средств.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Каждый из этих подходов заслуживает отдельного рассмотрения.

– Достижение конечного результата

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. Экономическим эффектом является

объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении. Кроме этого, принимается во внимание еще и объем реализованной продукции, прибыль. Продукция должна быть выражена в действующих ценах, так как это позволяет соизмерять результаты с затратами.

Повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда, в частности показатель производительности труда  $Пт$ .

$$Пт = Оп / Т, \quad (1.1)$$

где:  $Оп$  – объем произведенной продукции (работ, услуг) в течение определенного календарного периода, руб.,

$Т$  – затраты труда (человекочасы, человекодни) или среднесписочная численность работников.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации персонала автор предлагает свою формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности:

а) эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$Эт = Зн \times Р(Кт1 - Кт2), \quad (1.2)$$

где:  $Зн$  – затраты на новичка =  $Зот/Рот$ ,

$Зот$  – затраты на отбор персонала,

Рот – количество отобранных кандидатов,

Р – среднесписочная численность работников,

Кт – коэффициент текучести = число уволенных работников Рув/Р.

б) эффект от обучения с последующим совмещением профессий

$$Зоб = Ззп \times Рсп \times N - Зоб, \quad (1.3)$$

где: Ззп – затраты на заработную плату на одного работника в месяц, Рсп – число работников, обучившихся смежным профессиям, N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность, Зоб – затраты на обучение.

в) эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$Эп = Р \times Дм \times (П2 - П1), \quad (1.4)$$

где: Р – количество работников,

Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц, П – производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников =  $0п / (Дм \times Р)$

Суммарная эффективность:

$$Эс = Эп + Эт + Эоб = N \times Р \times Дм \times (П2 - П1) + N \times Зн \times Р(Кт1 - Кт2) + Ззп \times Рсп \times N - Зоб$$

– Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Существуют различные пути решения этой проблемы, но правильно сделанный выбор обеспечивает Наименьшие

затраты, то есть экономит средства. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному. Конечную цель управления персоналом одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессиональная квалификация, образование, мотивация, труда, состояние здоровья).

Выявить и проанализировать эффективность мотивационного управления можно по конкретным направлениям этого процесса - эффективности кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышению квалификации, сокращению сроков адаптации персонала и др.

– Выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Эффективность процесса управления определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащённости управленческого труда, квалификации работников и так далее. Факторы повышения эффективности самого процесса управления не могут не сказаться на результатах хозяйственной деятельности организации.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование. Эффективность управления может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. В данном случае используются косвенные критерии - затраты на содержание структуры управления и их доля в общей сумме затрат организации при выпуске продукции. Чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед

управлением персоналом, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

В настоящее время во многих российских компаниях, особенно тех, которые занимаются консалтинговой и маркетинговой деятельностью, применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

а) Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы и проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является наличие субъективности в оценках, связанной с межличностными отношениями в коллективе.

б) Метод бенчмаркинга, заключающийся в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

в) Метод подсчета отдачи инвестиций ("return of investment"). В данном случае производится расчет показателя  $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100 \%$ .

г) Методика Д. Филлипса, включающая в себя пять формул:

– оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы;

– оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников;

– показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизм) = число прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

– показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга, описанные выше)

– критерий, определяющий единство и согласие в организации, устанавливаемый методами социометрии.

д) Методика Д. Ульриха, включающая пять способов:

– Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

– Показатели скорости бизнес-процессов;

– Расходы и иные результаты при проведении специальных программ инициатив, являющиеся, по сути, аналогом ROI, описанного выше;

– Скорость бизнес-процессов до нововведений и после;

– Умения, навыки сотрудников, их лояльность к администрации.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом на предприятиях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и трудности в реализации. Наиболее приемлемым в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений мотивационной политики, позволяющая выделить затраты на их проведение и с достаточной точностью определить показатели эффективности проводимой кадровой политики. Однако предприятия различных форм собственности (государственные, коммерческие и т. д.) имеют различную степень свободы в выборе методов осуществления социально-психологической и мотивационной политики и возможности реализации альтернативных вариантов.

Поэтому общими критериями эффективности могут быть следующие:

– срок окупаемости затрат на персонал;

- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности проводимой мотивационной политики, ее форм и методов.



## 2.2 Анализ активов баланса

Анализ необходимо начать с общей оценки динамики и структуры показателей активов предприятия (таблица 2.2).

Полученные данные способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дают возможность оценить потенциал экономического роста предприятия.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов	511	100	784	100	273	—
	в том числе:						
1.2	оборотные	511	100	784	100	273	—
	из них:						
	материальные	1	0,2	1	0,13	—	-0,07
	финансовые	510	99,8	783	99,87	273	0,07

В течение отчетного периода времени у анализируемого предприятия наблюдается увеличение его активов в сумме 273 тыс. руб., обусловленное повышением конечных годовых остатков его оборотных активов в размере 273 тыс. руб.

Повышение конечных годовых остатков текущих активов предприятия вызвано ростом конечных остатков его финансовых активов в сумме 273 тыс. руб. при увеличении их удельного веса в структуре активов в размере 0,07 %.

## Анализ основных средств

Более детальное изучение внеоборотного капитала, воплощенного в основных средствах, невозможно из-за их отсутствия в составе баланса рассматриваемого предприятия (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Основные средства всего:	—	—	—	—	—	—
в том числе:						
земельные участки	—	—	—	—	—	—
здания и сооружения	—	—	—	—	—	—
машины и оборудование	—	—	—	—	—	—
транспорт	—	—	—	—	—	—
инвентарь	—	—	—	—	—	—
прочие	—	—	—	—	—	—
Справочно:						
активная часть	—	—	—	—	—	—

По вышеуказанным причинам невозможно проведение расчета показателей физического износа и движения основных средств.

Из-за отсутствия в составе бухгалтерского баланса предприятия основных средств невозможно проведение расчетов показателе эффективности использования основных производственных фондов.

### Анализ оборотных активов

Исследуя состояние оборотных активов необходимо оценить их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
1	Оборотные активы - всего	511	100	784	100	273	—

	в том числе:						
1.1	Запасы	1	0,2	1	0,13	—	-0,07
	прочие запасы и затраты	1	0,2	1	0,13	—	-0,07
1.2	НДС	—	—	—	—	—	—
1.3	Дебиторская задолженность	88	17,22	411	52,42	323	35,2
1.5	Денежные средства	422	82,58	372	47,45	-50	-35,13

В течение 2015 – 2016 гг. у предприятия наблюдается увеличение его оборотных средств в сумме 273 тыс. руб. обусловленное повышением конечных годовых остатков его дебиторской задолженности в размере 323 тыс. руб. при росте их удельного веса в структуре текущих активов в размере 35,2 %.

Интенсивность использования оборотных активов необходимо оценить на основании данных таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	11996	6891	-5105
2	Средние остатки оборотных средств*, тыс. руб.	511	784	273
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	23,476	8,79	-14,686
4	Длительность одного оборота, дней	15,548	41,527	25,979

\* условно принять итоговые показатели анализируемого периода

В течение 2015 – 2016 гг. у организации наблюдается уменьшение уровня оборачиваемости его оборотных средств в размере 14,69 руб., что сказалось на росте длительности одного оборота.

Судя по данным ранее проведенного анализа состава, структуры и динамики изменения оборотных активов, основным фактором, обусловившим снижение интенсивности использования оборотного капитала на предприятии, стало серьезное увеличение стоимости его дебиторской задолженности.

## Анализ дебиторской задолженности

Состояние дебиторской задолженности оцените по данным таблиц 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6 – Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Дебиторская задолженность	88	100	411	100	323	–
	в том числе:						
1.1.	покупатели и заказчики	88	100	411	100	-323	–

Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов предприятия по состоянию на 2015 – 2016 гг. показала то, что в ее состав входит только группа «покупатели и заказчики».

Таблица 2.7 – Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Дебиторская задолженность	88	100	411	100	323	–
	в том числе:						
1.2.	краткосрочная	88	100	411	100	323	–

Осуществленная группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования предприятия по состоянию на 2015 – 2016 гг. показала 100-процентное преобладание в структуре данного актива краткосрочной дебиторской задолженности.

## Анализ денежных средств

Сопоставление суммы притока и оттока денежных средств на основании данных таблицы 2.8

Таблица 2.8 – Показатели движения денежных средств за 2016 г.

Показатели	Общая сумма, тыс. руб.	Текущая		Инвестиционная		Финансовая	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Остаток денежных средств (ДС) на начало года	422	X	X	X	X	X	X
Поступило ДС	6891	6891	100	—	—	—	—
Направлено ДС	6941	5903	85	1038	15	—	—
Остаток ДС на конец года	372	X	X	X	X	X	X

В течение 2016 г. общая величина притока денежных средств предприятия составила 6891 тыс. руб. (на 100 % – от текущей деятельности).

Однако общая величина оттока денежных средств предприятия составила 6941 тыс. руб. В течение 2016 г. наблюдается снижение конечных годовых остатков денежных средств в размере 35 тыс. руб.

### 2.3 Анализ пассивов баланса

Исследование пассивов необходимо начать с общего анализа их состава и динамики (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Показатели структуры и динамики пассивов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	511	100	784	100	273	—
	в том числе:						
1.1.	собственных	411	80,43	756	96,43	345	16
1.2.	заемных	100	19,57	28	3,57	-72	-16
	из них:						
	краткосрочных	100	19,57	28	3,57	-72	-16

Увеличение пассивов рассматриваемого предприятия в размере 273 тыс. руб. вызвано повышением собственных средств в сумме 345 тыс. руб. при увеличении доли в размере 16 %.

Таким образом, это свидетельствует о повышении независимости организации от внешних источников финансирования финансово-хозяйственной деятельности организации, т.е. о повышении ее финансовой устойчивости.

Таблица 2.10 – Группировка обязательств по категориям

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Обязательства всего:	100	100	28	100	-72	—
	в том числе:						
1.3.	кредиторская задолженность всего	100	100	28	100	-72	—
	в том числе:						
	поставщики и подрядчики	100	100	28	100	-72	—

Уменьшение обязательств рассматриваемого предприятия в размере 273 тыс. руб. вызвано понижением суммы кредиторской задолженности в размере 273 тыс. руб.

Таблица 2.11 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства всего:	100	100	28	100	-72	—
	в том числе:						
1.4.	кредиторская задолженность	100	100	28	100	-72	—

Осуществленная группировка обязательств по срокам погашения и образования предприятия по состоянию на 2015 – 2016 гг. стопроцентное преобладание в их структуре кредиторской задолженности.

#### 2.4 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Оценку финансовой устойчивости и ликвидности необходимо начать с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.
1	Собственный капитал	411	756
2	Собственные оборотные средства (СОС)	411	756
3	Собственные и долгосрочные источники	411	756
4	Общая величина основных источников	411	756
5	Общая величина запасов и затрат	1	1
6	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	410	755
7	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	410	755
8	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	410	755

Данные таблицы 2.13 говорят о том, что рассматриваемое предприятие в течение 2015 – 2016 гг. находилось в состоянии абсолютной финансовой устойчивости. Данный тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы организации покрываются собственными оборотными средствами, то есть данная фирма не зависит от внешних кредиторов.

Кроме того, данная ситуация вряд ли может рассматриваться в качестве идеальной, так как означает, что административно-управленческий аппарат

организации не умеет, не желает, или не имеет возможности применять внешние источники финансирования бизнес-деятельности.

Таблица 2.13 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Нормативное значение
1	Коэффициент автономии	0,804	0,964	0,16	$\geq 0,5$
2	Коэффициент обеспеченности запасов	411	756	345	$\geq 0,6$
3	Коэффициент обеспеченности оборотных средств	0,804	0,964	0,16	$\geq 0,1$
4	Коэффициент маневренности	1	1	–	$\geq 0,3$

Таким образом, увеличение величины коэффициента автономии говорит о повышении финансовой независимости исследуемой организации в 2015 – 2016 гг. от внешних источников финансирования.

Это происходило на фоне повышения значений коэффициентов обеспеченности запасов и собственных оборотных средств анализируемого субъекта хозяйствования.

Судя по значениям коэффициента маневренности собственного капитала, то рассматриваемый субъект хозяйствования повысил эффективность управления постоянными пассивами в течение заданного периода времени.

### **Анализ ликвидности**

Для оценки ликвидности необходимо данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечение их активами предприятия, данные отражены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Группировка статей баланса для анализа ликвидности, тыс. руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, А нл	422	372	Наиболее срочные пассивы, П нс	100	28
Быстро реализуемые активы, А бр	88	411	Краткосрочные пассивы, П кс	–	–
Медленно реализуемые активы, А мр	1	1	Долгосрочные пассивы, П дс	–	–
Трудно реализуемые активы, А тр	–	–	Постоянные пассивы, Пп	411	756
ИТОГО:	511	784	ИТОГО:	511	784

Таким образом, в 2015 – 2016 гг. пропорция  $A1 \geq P1$  соблюдена. То есть, наиболее ликвидных средств рассматриваемой организации достаточно для покрытия величины ее кредиторской задолженности. Соотношение  $A2 \geq P2$  соблюдено в течение 2015 – 2016 гг. Соответственно, в этот период времени быстро реализуемых активов было достаточно для осуществления расчета по банковским кредитам. Пропорция  $A3 \geq P3$  соблюдена в течение 2015 – 2016 гг. А именно, величины долгосрочных пассивов организации не достаточно для покрытия ее запасов и затрат. Соотношение  $A4 < P4$  в 2015 – 2016 гг. соблюдено. То есть, величина собственного капитала организации была больше величины ее внеоборотных активов.

Таким образом, по итогам выше представленных абсолютных показателей ликвидности баланса рассматриваемой организации можно отметить, что она имеет достаточно высокую степень платежеспособности, и у нее достаточно наиболее ликвидных активов (денежных средств) для покрытия наиболее срочных пассивов.

Таблица 2.15 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	Нормативные значения	
			Отечественные нормативы	Зарубежные нормативы
Коэффициент абсолютной ликвидности	4,22	13,286	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	5,1	27,964	$\geq 0,7- 0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	5,11	28	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

Значения коэффициента абсолютной ликвидности показывают повышение способностей организации в кратчайшие сроки покрыть краткосрочные долги за счет имеющихся у него денежных средств в размере 906,6 %.

При этом значения данного коэффициента в 2015–2016 гг. были выше своего нормативного значения.

Значения коэффициента срочной ликвидности предприятия показали повышение его прогнозируемых платежных возможностей при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами в течение отчетного периода времени. При этом значения данного коэффициента в течение 2015-2016 гг. были выше своего нормативного значения.

Значения коэффициента текущей ликвидности показали увеличение платежных возможностей организации при условии своевременных расчетов с дебиторами и реализации всех готовых товаров, работ и услуг.

При этом значения данного коэффициента в течение 2015–2016 гг. были выше своего нормативного значения.

Таблица 2.16 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№ п/п	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	88	100
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	411	28
3	Темп роста, %	467,05	-72,0

Данные таблицы 2.16 говорят о наличии более высокого темпа роста дебиторской задолженности предприятия в течение 2015–2016 гг. Это свидетельствует об отвлечении средств из оборота предприятия.

## 2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность.

Абсолютные показатели выручки и прибыли, позволяют оценить успешность деятельности предприятия (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Анализ финансовых результатов

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продажи	11996	6891	-5105	-42,56
2	Себестоимость продаж	11220	5702	-5518	-49,18
3	Валовая прибыль (убыток)	776	1189	413	53,22
4	Прибыль (убыток) от продаж	776	1189	413	53,22
5	Прочие доходы	81	-	-81	-
6	Прочие расходы	1020	643	-377	-36,96
7	Прибыль (убыток) до налогообложения	-163	546	709	-
8	Текущий налог на прибыль	363	201	-162	-44,63
9	Чистая прибыль (убыток)	-526	345	871	-

Выручка организации за анализируемый период уменьшилась в 2016 году на 5105 тыс. руб. или на 42,56 % по сравнению с 2015 годом.

Но в 2016 году себестоимость продаж также уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 5518 тыс. руб. или на 49,18 %. Это свидетельствует об улучшении результатов от ведения основных видов хозяйственной деятельности фирмы.

И валовая прибыль, и прибыль от продаж от деятельности учреждения в течение 2015-2016 гг. выросла.

Снижение убытка от ведения прочих видов деятельности рассматриваемым предприятием в 2016 г. относительно 2015 г. в размере 296 тыс. руб. позитивно сказалось на изменении величин прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Данные показатели в течение 2015-2016 гг. повысились, соответственно, на 709 тыс. руб. и на 871 тыс. руб.

Таблица 2.18 – Показатели деловой активности

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	14,289	10,642	-3,647
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	14,289	10,642	-3,647
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	17,785	10,023	-7,762
5	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	119,96	246,107	126,147

Таким образом, коэффициент деловой активности понизился на 3,65 оборота. Это было обусловлено снижением уровня оборачиваемости оборотных средств.

Снижение оборачиваемости пассивов обусловлено уменьшением коэффициентов оборачиваемости собственного капитала в размере 7,76 оборота.

Таблица 2.19 – Показатели рентабельности,

%

№ п/п	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Рентабельность продаж	6,47	17,25	10,78
2	Рентабельность текущей (основной) деятельности	6,92	20,85	13,93
3	Рентабельность активов	-62,66	53,28	115,94
4	Рентабельность собственного капитала	-77,98	59,13	137,11

Анализ показателей рентабельности деятельности рассматриваемой организации, представленный в таблице 2.20, показал следующее:

1. На фоне понижения выручки в размере 5 105 тыс. руб. показатель ее рентабельности повышался, это свидетельствует о высоком уровне осуществления корректировки распределения прибыли (увеличения части прибыли, реинвестированной в развитие фирмы), предприятие в своем развитии в течение отчетного периода времени, 2015-2016 гг., полагалось, главным образом, на внутренние источники финансирования.

2. При понижении себестоимости в размере 5 518 тыс. руб. ее рентабельность (по прибыли до налогообложения) повысилась на 13,93 %.

3. При повышении величин валюты баланса и собственного капитала уровни их рентабельности повышались, что показывает на наличие согласованности политики управления объемом деятельности и управления активами.

## 2.6 Управленческий анализ

Рассматриваемое предприятие – общество с ограниченной ответственностью «БГТ Красноярск», созданное и функционирующее в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом от 8.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организация руководствуется в своей деятельности:

1. Налоговым кодексом Российской Федерации,

2. Трудовым кодексом Российской Федерации,
3. Уставом ООО «БГТ Красноярск».

На рисунке 2.1 представлена организационно-управленческая структура рассматриваемого предприятия.

В качестве высшего управленческого органа ООО «БГТ Красноярск» выступает Общее собрание участников. Исполнительный орган ООО «БГТ Красноярск» - Генеральный директор - назначается и увольняется решением участников Общества.

Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества, в его прямом подчинении находятся заместители директора по линейным и функциональным направлениям.

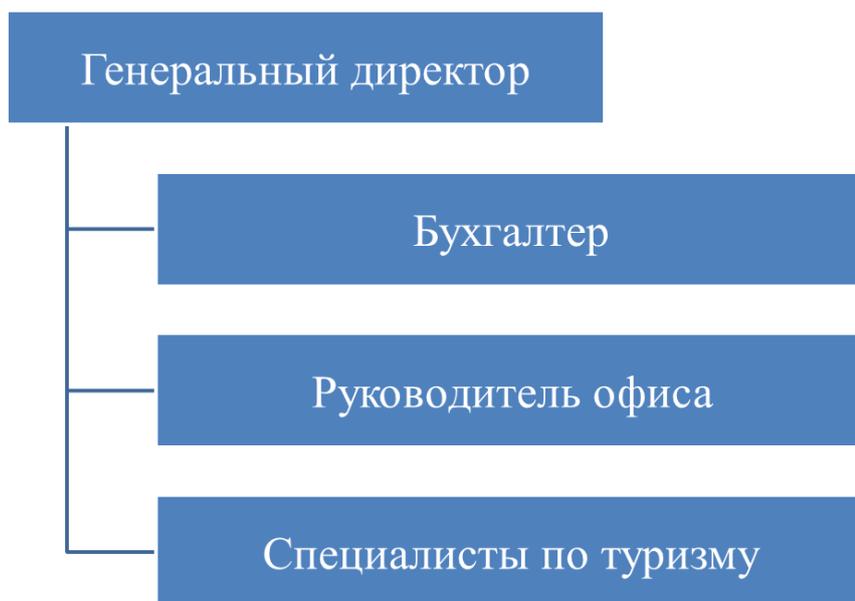


Рисунок 2.1 – Организационно-управленческая структура ООО «БГТ Красноярск»

Взаимоотношения с поставщиками, подрядчиками, покупателями и заказчиками на предприятии построены исключительно на договорной основе.

Налоговый учет осуществляется бухгалтерской службой ООО «БГТ Красноярск» как структурным подразделением, возглавляемым главным бухгалтером.

Налоговая отчетность исследуемой компании складывается из:

- декларации по налогу на прибыль;
- декларации по транспортному налогу;
- декларации по налогу на имущество;
- отчетности по НДС;
- отчетов в ПФР и ФСС.

Некоторые вопросы учетной политики предприятия касательно организации и ведения учета затрат по основной деятельности представлены ниже:

1. Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый) учет ведется под управлением главного бухгалтера.

2. Операции, для которых отсутствуют формы первичной учетной документации, оформляются первичными документами, которые согласно требованиям Федерального закона от 6.12.2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» самостоятельно разрабатываются предприятием с соблюдением обязательного набора реквизитов.

3. Начисление амортизации объектов, относящихся к основным средствам, осуществляется согласно положениям, содержащимся в ПБУ 6/01 и иных отечественных нормативно-правовых актах.

4. Начисление амортизации объектов, относящихся к нематериальным активам, осуществляется согласно положениям, содержащимся в ПБУ 14/2007 и иных отечественных нормативно-правовых актах.

5. Фактическая стоимость списываемых в хозяйственную деятельность материально-производственных запасов определяется по покупной стоимости (т.е. по факту).

6. Издержки, связанные с проведением капитального и текущего ремонта подвижного состава, относятся на исследуемом предприятии на себестоимость того отчетного периода, в котором осуществляются соответствующие ремонтные работы.

7. Затраты, понесенные исследуемым предприятием в отчетном периоде, которые относятся к будущим отчетным периодам, отражаются на отдельном бухгалтерском синтетическом счете 97 «Расходы будущих периодов» с отнесением в себестоимость по ходу наступления периода времени, к которому данные затраты по факту относятся.

8. Для целей налогообложения выручку от продаж предприятие определяет по ходу ее оплаты.

9. Полученные в отчетном году, но относящиеся к будущим отчетным периодам доходы исследуемого предприятия, отражаются на отдельном бухгалтерском синтетическом счете 98 «Доходы будущих периодов» с отнесением на прибыль отчетного временного периода в зависимости от того, к какому периоду данная прибыль по факту относится.

Регламентирующие документы системы общеуправленческого и кадрового обеспечения в рассматриваемом учреждении следующие:

- Правила внутреннего трудового распорядка.
- Коллективный договор.
- Положения о подразделениях.
- Должностные инструкции.

В рамках темы данной выпускной квалификационной работы, следует проанализировать систему мотивации труда работников на предприятии «БГТ Красноярск».

Управление трудовыми ресурсами в ООО «БГТ Красноярск» включает в себя следующие этапы:

- Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
- Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
- Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

- ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
- Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
- Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
- Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
- Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Особое значение в трудовой деятельности персонала предприятия играет мотивация.

В ООО «БГТ Красноярск» существуют, постоянно разрабатываются и вводятся много различных мотиваций, с целью повышения эффективности работы персонала. К ним относятся:

- награждение лучшего работника почетной грамотой;
- занесение на доску почета;
- повышение должности;
- увеличение оклада;
- премии и т.д.

Так же, время от времени проводятся конкурсы, по итогам которых занявшим первые, вторые и третьи места, вручаются более интересные призы. Такие конкурсы объявляются заранее, и длятся примерно месяц. К примеру, в декабре 2016 г., был объявлен конкурс среди менеджеров по продажам, на количество заключенных договоров с клиентами на покупку

путевок зарубеж. По итогам конкурса менеджер занявший первое место, получил в подарок ноутбук, менеджер занявший второе место получил MP3 плеер, и менеджер занявший третье место получил в подарок USB-флеш-накопитель.

Такие конкурсы проводятся 1-2 раза в год. И дают действительно неплохой результат. В это время наблюдается значительное увеличение привлечения количества новых абонентов.

Так же, на предприятии каждую неделю выбирают лучшего менеджера, которому присваивают звание «Король продаж», и вручают поощрительные призы.

В ООО «БГТ Красноярск» применяется сдельно-премиальная оплата труда, т.е. кроме заработка по прямым сдельным расценкам, выплачивается премия за выполнение и/или перевыполнение установленных количественных показателей.

К примеру, в ООО «БГТ Красноярск» работа в праздничные дни оплачивается в двойном размере. Так же каждый месяц для каждого работника устанавливается план, по выполнению или невыполнению которого зависит величина его заработной платы.

Помимо поощрительных мотиваций, в ООО «БГТ Красноярск» применяется система штрафов за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение поставленных задач. Взыскание зависит от нарушения, и имеет следующие виды:

- выговор;
- лишение премиальной части заработной платы;
- понижение в должности;
- увольнение и т.д.

Сотрудники предприятия работают на постоянной основе. Их заработная плата определяется исходя из должностного оклада и премии.

Размер должностного оклада работников находится на среднем уровне по отношению к размерам зарплаты, предлагаемой на рынке труда. Размер премии

зависит от должности и должностных обязанностей, от результатов труда, от сезона.

Для работников в ООО «БГТ Красноярск» установлено несколько видов премий и доплат:

- 30 % от размера должностного оклада в период с октября по декабрь, то есть в «календарный сезон»;

- премия за перевыполнение плана;

- доплаты за переработки;

- доплаты за обучение новых сотрудников;

- премия за особые достижения.

Премия «30 % в календарный сезон» - эта премия обуславливается тем, что «календарный сезон» - это работа в крайне интенсивном режиме.

Премия за перевыполнение плана - эта премия выплачивается в месяц, когда продается большой объем путевок.

Доплаты за переработки – выплачивается в месяц с интенсивным режимом работы, когда некоторым работникам приходится работать сверхурочно (с письменного согласия работника). Оплата за сверхурочную работу и работу в выходные дни определяется Трудовым Кодексом РФ:

- за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере;

- за последующие часы - не менее чем в двойном размере;

- работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

Доплаты за обучение новых сотрудников - выплачивается работникам, которые обучают новых сотрудников. Время обучения составляет, как правило, 1 неделю, иногда – 2 недели. Доплата рассчитывается как 2000 руб. за 1 неделю обучения.

Премия за особые достижения - выплачивается сотрудникам за особые заслуги или за выполнение особо важной работы.

С целью диагностики мотивации персонала и выявления ключевых факторов, оказывающих влияние на изменение качества и результативности

труда персонала, было проведено анкетирование работников (табл. 2.20).

Таблица 2.20 – Диагностика мотивации персонала

Фактор мотивации	Баллы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание и любовь учеников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых на предприятии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Другое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Инструкция: Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая).

В опросе участвовали как молодые специалисты, так и работники со стажем работы более 10 лет.

Выводы:

– 17 % опрошенных указали, что главным фактором мотивации является использование только экономических методов мотивирования. Таких, как

премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.д.

– 21 % опрошенных работников указали, что немаловажное значение на их мотивацию оказывают не только экономические методы стимулирования, но и административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям ТК и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др.

– И, наконец, 62 % работников указали, что, важное значение для них имеют такие факторы, как моральное поощрение, участие в управлении, хорошие и дружеские отношения в коллективе, возможность творческой самореализации и карьерный рост.

Нематериальное поощрение является важным стимулирующим фактором для работника. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности труда.

Говоря о материальных и нематериальных стимулах, очевидно, что у работников наиболее отчетливо проявляются вторые, ведь при ярко выраженном материальном мотиве человек скорее нашел бы более высокооплачиваемое место.

Таким образом, выстраивая систему мотивации трудового коллектива предприятия, необходимо, прежде всего, опираться на нематериальные поощрения, тем более что ресурсов на предприятии для этого предостаточно, в отличие от материальных ресурсов, в которых современные предприятия все еще испытывают нехватку.

Исходя из результатов опроса, для успешной мотивации персонала на предприятии можно сформулировать ряд рекомендаций, которые позволят улучшить работу рабочего коллектива предприятия:

- Необходимо чаще направлять работников на квалификационные курсы.
- Организовывать на предприятии различные семинары, конкурсы, творческие проекты, корпоративные праздники.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА, ОБОСНОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ**

### **3.1 Разработка и обоснование предложений по мотивации труда работников**

В процессе анализа системы мотивации персонала в ООО «БГТ Красноярск» удалось выявить недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала, а также выполнению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

При анализе существующей системы нематериальной мотивации был сделан вывод, что система мотивации не работает должным образом, большинство персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

Говоря о материальных и нематериальных стимулах, очевидно, что у работников наиболее отчетливо проявляются вторые, ведь при ярко выраженном материальном мотиве человек скорее нашел бы более высокооплачиваемое место.

Как было отмечено во второй главе, нематериальное поощрение является важным стимулирующим фактором для работника. Иначе говоря, одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности труда.

Поэтому, наши предложения по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия, будут основаны на улучшении нематериальной системы мотивации.

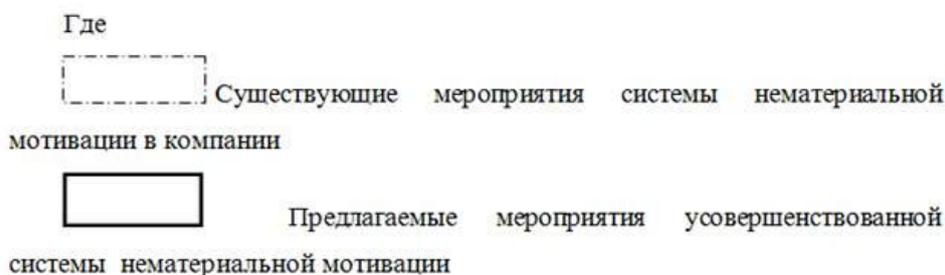
Разработаем полную процедуру нематериальной мотивации для

сотрудников компании ООО «БГТ Красноярск».

На рисунке 3.1 представлены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в турагентстве ООО «БГТ Красноярск».



Рисунок 3.1 – Проектные мероприятия по совершенствованию системы морального стимулирования персонала



Из рисунка 3.1 можно увидеть, что проект изменений коснется следующих видов нематериальной мотивации: культурно-развлекательные мероприятия; спортивные мероприятия; корпоративные праздники.

В любой компании существует определенное видение своего будущего, а также миссия и ценности компании, определяющие причину ее настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована одна из стратегических целей – внедрение усовершенствованной системы нематериальной мотивации для повышения общей эффективности работы компании.

При анализе потребностей персонала в видах нематериальной мотивации

было выявлено, что коллектив нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях. На это и будет осуществляться упор в построении новой системы нематериальной мотивации.

### **3.2 Оценка эффективности разработанных предложений**

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести компании ООО «БГТ Красноярск» для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта.

- Для разработки документации и внедрения системы вводим в штат специалиста по системе нематериальной мотивации по срочному трудовому договору, заработная плата данного специалиста – 20 000 рублей в месяц.
- В связи с необходимостью многочисленных коммуникаций с сотрудниками, необходимо предоставить специалисту оплату мобильной связи. По тарифу ежемесячный платеж будет составлять 500 рублей в месяц.
- Аренда, организация фуршета в ресторане, для проведения корпоративного нового года, Дня рождения компании, 8 Марта составляет в декабре 100 000 рублей, март – 80 000 рублей, в июле 80 000 рублей.
- Организация ужина с директором компании (приз – лучшему консультанту года) составляет 4000 рублей, мероприятие запланировано на май месяц.
- Оплата агентству за проведение корпоративных мероприятий составляет 20 000 рублей (Новый год и День рождения компании).
- Оплата пейнтбольной площадки составляет 13 000 рублей.
- Оплата агентству за доставку сотрудников с пейнтбольной площадки до города в июне месяце (проведение игры «Меткий стрелок») составляет 3 000 рублей (мероприятие запланировано на июнь).
- Аренда дорожки в боулинге для проведения корпоративного мероприятия – «Веселый боулинг» в апреле месяце составит 1 800 рублей.
- Аренда базы отдыха для проведения мероприятия «23 Февраля» составит 20 000 рублей (база предоставлена по льготной цене).

- Кейтеринг на базе отдыха составит 16 000 рублей.
- Оплата дорожки в бассейне составляет 4 000 рублей в месяц. Дорожка предоставляется 4 раза в месяц по выходным.
- Аренда тренажерного зала составляет 6 000 рублей в месяц. Тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников 4 раза в месяц по выходным дням.
- Билеты в кино для проведения мероприятия «Кино, вино и домино» - 1 000 рублей (мероприятие запланировано на март).
- Грамоты и призы для награждения сотрудников по результатам года (день рождения компании) – составляет 30 000 рублей (грамоты 1 штука 200 рублей, 10 штук – 2000 рублей; 10 номинаций по – 2800 рублей на каждую).

В целом, затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «БГТ Красноярск», представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «БГТ Красноярск»

№п.п.	Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на 9 мес.
1.	Введение в штат специалиста по системе нематериальной мотивации	180 000
2.	Оплата мобильной связи данному специалисту	4 500
3.	Ресторан (3 мероприятия)	264 000
4.	Агентство «Праздник»	20 000
5.	Доставка сотрудников	3 000
6.	Пейнтбол	13 000
7.	Боулинг	1 800
8.	База отдыха	20 000
9.	Кейтеринг	16 000
10.	Дорожка в бассейне	36 000
11.	Тренажерный зал	54 000
12.	Кино	1 000
13.	Грамоты и призы	30 000
	ИТОГО:	643 300

Для оценки экономической эффективности предлагаемого нами проекта составим перечень всех проектных затрат и их совокупное распределение по всем периодам проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Затраты на реализацию и внедрение проекта по совершенствованию нематериальной мотивации в ООО «БГТ Красноярск»

Наименование статьи затрат	Затраты ежемесячно в тыс. руб.									
	нояб	дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	Итого, руб.
Введение в штат специалиста по системе нематериальной мотивации	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	180000
Оплата мобильной связи данному специалисту	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4 500
Ресторан		100 000			80 000		4 000		80 000	264 000
Агентство «Праздник»		10 000							10 000	20 000
Доставка сотрудников								3 000		3 000
Пейнтбол								13 000		13 000
Боулинг						1 800				1 800
База отдыха				20 000						20 000
Кейтеринг				16 000						16 000
Дорожка в бассейне	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	36 000
Тренажерный зал	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	54 000
Кино					1000					1 000
Грамоты и призы									30 000	30 000
Итого:	30 500	140 500	30 500	66 500	111 500	32 300	34 500	46 500	150500	643 300

Цель проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «БГТ Красноярск» заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2016 году составила 7,8 %.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров.

В таблице 3.3 представлены данные по экономии средств за счет уменьшения текучести кадров.

Таблица 3.3 - Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров

Показатель	Ед. изм.	Значение показателя
Численность персонала предприятия	чел.	15
Текучесть 6,4 % в год	чел.	6
Средняя годовая заработная плата одного сотрудника	тыс.руб.	302,80
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения)	тыс.руб.	252
Сумма затрат на замену персонала в год	тыс.руб.	1512
При сокращении текучести на 3,4 %	чел.	2
Сумма затрат на замену персонала при текучести 3 %	тыс.руб.	504
Общая экономия	тыс.руб.	1008

Из данных таблицы 3.3 видно, что снижение текучести персонала позволит предприятию получить экономию средств в размере 1008 тыс. р.

Приведенные цифры наглядно демонстрируют финансовую эффективность управления текучестью кадров.

Повышение производительности труда, вызванное повышением мотивации работников ООО «БГТ Красноярск», ростом качества труда, а также снижением времени на адаптацию новых сотрудников — еще одно средство получения доходов.

В таблице 3.4 приведен плановый рост продаж в результате повышения производительности труда на предприятии.

Таблица 3.4 – Плановый рост продаж в результате повышения производительности труда ООО «БГТ Красноярск»

Показатель	Ед.изм.	2016г.	План	Отклонение
Численность персонала	чел.	15	14,2	-0,8
Производительность труда,	тыс.руб.	459,4	482,37	+22,97
Экономический фактор оплаты труда	тыс.руб.	6 648,76	6 891	+242,24

Таким образом, мероприятие позволит сэкономить предприятию 1008 тыс. руб. от текучести кадров, и 242,24 тыс. руб. от повышения производительности труда.

Планируемый прирост производительности труда персонала ООО «БГТ Красноярск» будут обеспечивать следующие факторы:

- повышение квалификации персонала приведет к росту числа покупателей и повышению процента повторных продаж;
- благодаря внедрению нематериального стимулирования повысится мотивация персонала на более производительный труд.

Социальная эффективность заключается в возможности достижения позитивных изменений в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа с персоналом – одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, которые являются необходимыми для их выполнения. Кадровый менеджмент - менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. Отдел кадров призван обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации. Структурно-функциональная организация отдела кадров российских компаний совершенствуется и развивается в соответствии с современными социально-экономическими тенденциями.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Положительные оценки проделанной работы повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения.

Компания ООО «БГТ Красноярск» (Банк Горящих Туров) начала свою деятельность 3 апреля 2012 года.

Рассматриваемая компания (в соответствии с кодами Общероссийского классификатора видов экономической деятельности – ОКВЭД) осуществляет основной вид финансово-хозяйственной деятельности – деятельность туристических агентств.

Текущий уровень корпоративного управления Компании характеризуется развитой организационной структурой с хорошо отлаженными механизмами взаимодействия между органами управления и четко выстроенной системой

внутреннего и внешнего контроля, способствующей повышению прозрачности процедур принятия решений менеджментом Компании.

В процессе анализа системы мотивации персонала в ООО «БГТ Красноярск» удалось выявить недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала, а также выполнению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

При анализе существующей системы нематериальной мотивации был сделан вывод, что система мотивации не работает должным образом, большинство персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

Следовательно, для успешной мотивации персонала на предприятии можно сформулировать ряд рекомендаций, которые позволят улучшить работу рабочего коллектива предприятия:

- Необходимо чаще направлять работников на квалификационные курсы.
- Организовывать на предприятии различные семинары, конкурсы, творческие проекты, корпоративные праздники.

При расчете эффективности предложенных мероприятий, было показано снижение текучести персонала, которое позволит предприятию получить экономию средств в размере 1008 тыс. руб.

Повышение производительности труда, вызванное повышением мотивации работников ООО «БГТ Красноярск», ростом качества труда, а также снижением времени на адаптацию новых сотрудников — еще одно средство получения доходов.

Социальная эффективность заключается в возможности достижения позитивных изменений в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ : (принят ГД ФС РФ 21.10.1994)
2. Налоговый кодекс РФ. Части 1 и 2.- М.: Юрист, 2005.
3. Приказ Минфина РФ «О формах бухгалтерской отчетности» от 22 июля 2003 г. N 67н., (в ред. Приказов Минфина РФ от 31.12.2004 N 135н, от 18.09.2006 N 115н).
4. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – Москва : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : Учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 239 с.
6. Бедаева, Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма : Учебник / Т. В. Бедаева, А. С. Захаров; Под ред. проф. Е. И. Богданов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 180 с.
7. Бугаков, В. М. Управление персоналом : Учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
8. Бурко Р. А. Выбор и обоснование организационной структуры предприятия / Р. А. Бурко, В. Д. Соколкова // Молодой ученый. — 2014. — №7. — С. 313-315.
9. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков.– М. : ИНФРА- Москва, 2012. – 400 с.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом : развитие трудового потенциала : Учебное пособие / М. И. Бухалков. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.

11. Бухалков, М. И. Управление персоналом : Учебник / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
12. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций : Пособие для подготовки к экзаменам / О. В. Валиева. – Москва : А-Приор, 2012. – 176 с.
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015. – 688 с.
14. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах : Учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2013. - 96 с.
15. Герчиков, В. И. Управление персоналом : работник – самый эффективный ресурс компании : Учебное пособие / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
16. Дементьева, А. Г. Управление персоналом : Учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Магистр, 2011. – 287 с.
17. Егоршин, А. П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – Москва : ИНФРА - М, 2014. – 320 с.
18. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА – М, 2017. – 336 с.
19. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах : Учебное пособие / Н. А. Зайцева. – Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
20. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : Учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
21. Ивановская, Л. В. Управление персоналом организации : Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
22. Ивановская, Л. В. Управление персоналом : теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – Москва : Проспект, 2013. – 64 с.
23. Ивановская, Л. В. Управление персоналом : Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала : Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – Москва : Проспект, 2015. – 64 с.

24. Ивановская, Л. В. Управление персоналом : теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : Учебно-практическое пособие / Л. В. Ивановская. – Москва : Проспект, 2012. – 64 с.
25. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами / Л. В. Карташова. – Москва : ИНФРА - М, 2008. – 236 с.
26. Каштанова, Е. В. Управление персоналом : теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом : Учебно-практическое пособие / Е. В. Каштанова. – Москва : Проспект, 2013. – 64 с.
27. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА - М, 2007. – 447 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : КноРус, 2012. – 368 с.
29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация : Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
30. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда : Монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.
31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2012. – 56 с.
32. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : Учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2013. – 80 с.
33. Колосова, Р. П. Экономика персонала / Р. П. Колосова. – Москва : ИНФРА- М, 2012. – 896 с.
34. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. – 456 с.

35. Лукичева, Л. И. Управление персоналом / Л. И. Лукичева. – Москва : Омега-Л, 2016. – 264 с.
36. Оксинайд, К. Э. Управление персоналом : теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К. Э. Оксинайд. – Москва : Проспект, 2012. – 64 с.
37. Полякова, О. Н. Управление персоналом : Учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
38. Попов, В. Л. Стратегия оздоровления предприятия / В. Л. Попов. – Пермь : изд-во ПГТУ, 2014. – 117 с.
39. Раздорожный, А. А. Управление организацией / А. А. Раздорожный. – Москва : Экзамен, 2015. – 637 с.
40. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 464 с.
41. Тебекин, А. В. Управление персоналом : Учебник / А. В. Тебекин. – Москва : КноРус, 2013. – 624 с.
42. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 716 с.
43. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : Инфра-М, 2016. – 463 с.
44. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. проф. А. Я. Кибанова. – Москва : Экзамен, 2014. – 352с.
45. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КНОРУС, 2015. – 416 с.
46. Федорова, Н. В. Управление персоналом : Учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва : КноРус, 2013. – 432 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организация <u>ООО «БГТ Красноярск»</u>	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	38601191
Вид экономической деятельности <u>Деятельность туристических агентств</u>	ИНН	2466250024
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКВЭД	63.30
Единица измерения: тыс.руб.	по ОКФС	1 23 00      16
	по ОКЕИ	384

Местонахождение (адрес) 660017, край Красноярский, Красноярск, проспект Мира, д. 91, оф. ОФИС 34

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>	1150			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы				
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150			
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100			
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	1210	1	1	
	Запасы				
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	411	88	553
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	372	422	615
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	784	511	1168
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>784</b>	<b>511</b>	<b>1168</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>	1310	10	10	10
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	746	401	928
	Итого III	1300	756	411	938
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1410			
	Заемные средства				
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	1510			65
	Заемные средства				
	Кредиторская задолженность	1520	28	100	165
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	28		
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>784</b>	<b>511</b>	<b>1168</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Волокитина Н.В.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 20 17 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>ООО «БГТ Красноярск»</u>		по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	31	12
Вид экономической деятельности <u>Деятельность туристических агентств</u>		по ОКВЭД	38601191	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>		по ОКФС	2466250024	
Единица измерения: тыс.руб.		по ОКЕИ	63.30	
			1 23 00	16
			384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь – Декабрь 2016 г.	За Январь – Декабрь 2015 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	6891	11996
	Себестоимость продаж	2120	0	(11220)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1189	776
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1189	776
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	81
	Прочие расходы	2350	(643)	(1020)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2300</b>	<b>546</b>	<b>(1163)</b>
	Текущий налог на прибыль	2410	(201)	(363)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>345</b>	<b>(526)</b>

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь – Декабрь 2016 г.	За Январь – Декабрь 2015 г.
1	2	3	4	5
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	-	-
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_ Волокитина Н.В.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 31 " марта 20 17 г.