

## **Содержание:**

# **Введение**

С развитием рыночных отношений в России становится все более очевидным, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления предприятием. Повышение конкурентоспособности предприятия, выход из создавшихся сложных экономических условий требует разработки и применения новых подходов и методов управления, более адекватных современной экономической ситуации в России.

Стимулирование персонала на предприятии связано с научной организацией труда, входящую в нормирование труда, которое представляет конкретное определение трудовых обязанностей работника и качественных и количественных результатов труда. Формирование системы стимулирования персонала должно подчиняться определенной методике, разработанной для каждого предприятия индивидуально, которой необходимо придерживаться. Цели анализа кадрового потенциала должны четко сформировать стратегии, которые будут обеспечивать стабильное положение на региональном рынке, но при этом существует ряд проблем, решение которых будет требовать тактических действий в сферах социально-экономической деятельности.

В первую очередь на мотивацию персонала большое влияние оказывают внешние и внутренние факторы мотивации. Внутренние факторы – это творчество и самореализация, а внешние – доход и движение по карьерной лестнице. Следовательно, внутренние факторы будут удовлетворять уже имеющимся условиям и объектам. В свою очередь внешние будут способствовать получению недостающих благ и созданию условий.

В настоящее время в условиях экономического кризиса актуальной темой является мотивация персонала. Современные экономические реалии деятельности предприятий и организаций на конкурентных рынках требуют от их руководителей нового взгляда на рабочую силу как на один из важнейших ресурсов. В настоящее время мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

Объектом исследования данной работы является ООО «Строй-Академия» - магазин, торгующий товарами для ремонта и строительства, который занимает устойчивое место на рынке с 2002 года.

Предметом является система мотивации в деятельности ООО «Строй-Академия».

Целью данного дипломного проекта является анализ мотивации персонала и разработка мероприятий для усовершенствования системы мотивации в ООО «Строй-Академия»

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- рассмотреть способы мотивирования персонала;
- проанализировать мотивацию ООО «Строй-Академия»

Сущность проблемы, подлежащей изучению, характеристики объекта исследования, вид и характер требуемой информации во многом обусловили выбор методов исследования. При выполнении работы использовались методы анализа, синтеза и сравнения.

Исходя из цели и задач курсовая работа она имеет следующую структуру: введение, две главы, заключение, список использованных источников.

## **Глава 1 Теоретические аспекты мотивации персонала**

### **1.1. Сущность мотивации**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из основных

задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. В связи с этим вопросы мотивации труда привлекают все большее внимание исследователей и практических работников. [15, С. 118]

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. [12, С. 51]

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - основная задача мотивационного менеджмента.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует.

Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько причин, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками. Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями. [6, С. 239]

Наиболее широко раскрывает понятие мотивации, следующее определение Э. А. Уткина: Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами.

В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами (рисунок 1):



**Рисунок 1. Составные элементы мотивации**

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он направляет свою деятельность в неправильном направлении. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива.

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Он составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала, т. е. включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне, определяемое как стимул или задача. [27, С. 176]

Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени. Не стоит забывать, что мотивация и стимулирование - это разные вещи.

Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной

цели.

Стимул - это то, что находится снаружи, все то, что человек считает для себя ценным.

Таким образом, с этой точки зрения, любые блага, материальные или духовные, удовлетворяющие потребностям человека, если их получение предполагает трудовую деятельность, следует называть стимулами труда. Или можно сказать, что благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно, т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива в процессе труда.[14]

Существует следующая классификация видов стимулирования:

- материально-денежное стимулирование;
- материально-социальное стимулирование;
- морально-психологическое стимулирование;

Так же интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов. Следует иметь в виду, что в жизни между ними нет особых различий.

Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других - «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем менее мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

- 1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких «неосвязаемых» вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.
- 2. Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.
- 3. Удовлетворение потребностей - понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов ( рисунок 2):



**Рисунок 2. Схема мотивационного процесса**

Первый - возникновение потребностей.

Второй этап - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

Третий этап - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность. [9, С. 25]

Четвертый этап - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

Пятый этап - получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

Шестой этап - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. [22, С. 190]

## **1.2. Методы мотивирования персонала**

Методы мотивирования персонала могут быть очень разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии.

Существуют следующие методы:

- Экономические;
- Организационно-административные;

- Социально-психологические. [19, С. 283]

Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления.

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами, предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Организационные способы мотивирования включают в себя:

- Участие в делах организации (как правило, социальных);
- Перспектива приобрести новые знания и навыки;
- Обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста). [25, С. 205]

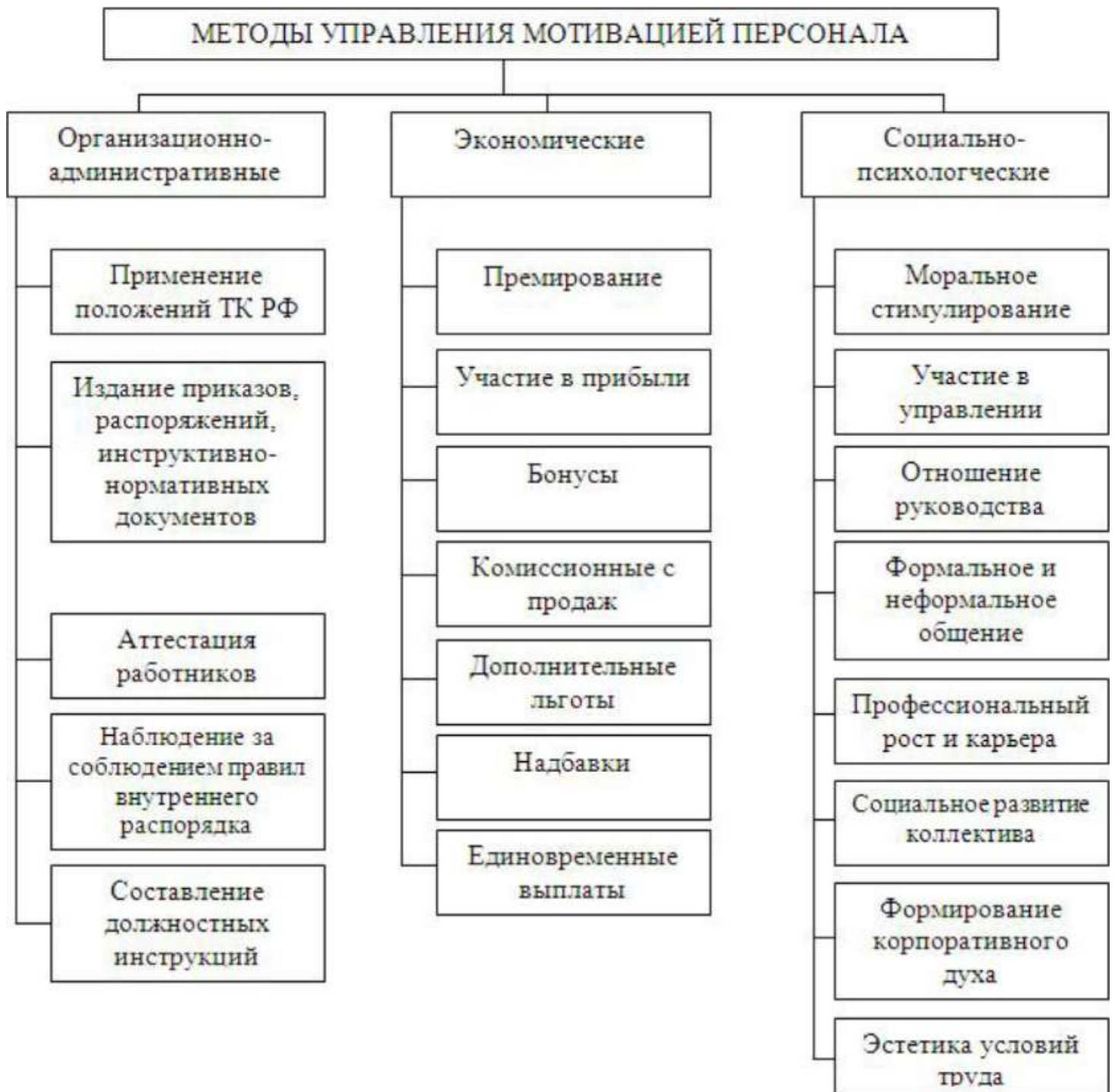
Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой



деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя.

Социально - психологические методы мотивирования включают в себя:

- Создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу;
- Присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- Признание (личное и публичное): ценные подарки, почетные грамоты, доска почета и т.п.;
- Высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- Атмосфера взаимного уважения, доверия.



**Рисунок 3. Методы управления мотивацией персонала**

Но не стоит забывать, что потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

## **Глава 2. Анализ мотивации на примере ООО «Строй -Академия»**

### **2.1 Характеристика ООО «Строй-Академия»**

ООО «Строй-Академия» - это динамично, развивающаяся компания, которая появилась на рынке в 2002 году. Общество с ограниченной ответственностью «Строй-Академия» является юридическим лицом, имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью и имеет свой финансовый счет.

Основная деятельность предприятия - торговля оптом и в розницу разнообразными строительными материалами. На сегодняшний день в Санкт-Петербурге имеется 2 магазина площадью 4000 м<sup>2</sup> и 3200 м<sup>2</sup>, расположенные на Выборгском и Мурманском шоссе, где продают все необходимые товары для строительства, обустройства и отделки домов, квартир и дач. Главная цель компании: помочь каждому покупателю построить дом своей мечты.

На рынке ООО «Строй-Академия», конкурирует с Леруа Мерлен, К- Раута, Строитель, Метрика, ОВІ, Петрович.

ООО «Строй-Академия» занимает наименьшую часть рынка 7,3%. Все конкуренты являются очень сильными. Поэтому главная цель компании в течении 5 лет достигнуть отметки 13 % и догнать ближайших конкурентов, таких как Петрович, Строитель и ОВІ.

До конца 2020 года компания планирует увеличить количество магазинов до 5-6 шт. По прогнозам компании ООО «Строй-

Академия» торговая площадь сети к концу 2020 года достигнет 12000 кв.м.

Инвестиции в открытие каждого супермаркета сети составляют до 2,5 млн. руб. в зависимости от формата (площадь магазинов варьируется от 1600 до 2500 кв. м.). Основной упор ООО «Строй-Академия» намерена сделать на открытие

супермаркетов на других окраинах города, а также одного магазина в черте города.

Ассортимент супермаркета насчитывает от 5000 до 16000 наименований. Доля импортных товаров — 17%. Количество чеков — от 250 до 1000 в день, средний чек — 3250 руб. Он меняется в зависимости от сезона. Летом покупки совершаются на более крупные суммы, чем зимой.

ООО «Строй-Академия» сотрудничает более чем с 30 крупными поставщиками, занимающимися производством и реализацией оптом строительных материалов. Одним из главных принципов работы ООО «Строй-Академия» является то, что, фирма предлагает не какой-то один вид продукции, а полный ассортимент материалов для современного строительства, ремонта и отделки.

В настоящее время в ООО «Строй-Академия» используется линейно-функциональная или штабная организационная структура, позволяющая,

с одной стороны, распределять обязанности по функциональным структурам, с другой стороны она позволяет линейным руководителям отслеживать правильность и своевременность выполнения определенных функций. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по поставке продукции потребителям.

Линейно-функциональная структура супермаркета изображена на рисунке 4.



**Рисунок 4. Организационная структура ООО «Строй-Академия»**

Организационная структура компании включает в себя различные отделы магазина, сектор обслуживания, сектор логистики, административный отдел, который включает в себя: администрацию, бухгалтерию, службу безопасности, службу главного инженера, а также отдельный большой отдел по персоналу. Все они подчиняются Генеральному директору, но у каждого отдела есть при этом свои подчиненные. В магазинах работают 20 руководителей отделов, 23 менеджера, и примерно 52 продавца-консультанта (ПК). В секторе обслуживания имеется 1 руководитель, 2 менеджера и 16 кассиров. В секторе логистики также имеется руководитель, менеджер, 3 логиста, а также менеджер по приемке, специалист по приемке и менеджер отдела заказов клиентов. И последний руководитель отдела контроля управления имеет в своем подчинении менеджера по административным вопросам, бухгалтерию, менеджера по безопасности, инженера.

Линейно-функциональные структуры управления отличаются тем, что линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных. Эта структура была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Подобные структуры базируются с одной стороны на линейных полномочиях. Линейные полномочия - это полномочия, которые

передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления).

10-ти летняя успешная история компании, хорошие позиции на рынке, рост постоянных клиентов являются лучшим аргументами в пользу выбора «Строй-Академия» в качестве надежного продавца и партнера по бизнесу.

ООО «Строй-Академия» занимается торговлей оптом и в розницу товаров для стройки, отделки дома, а так же для обустройства сада. Ассортимент магазина насчитывает от 5000 до 16000 наименований.

Главным отличием ООО «Строй-Академия» от большинства конкурентов является то, что магазины предоставляют большое количество услуг, как платных, так и бесплатных .

## **2.2. Анализ финансово хозяйственной деятельности**

ООО «Строй- Академия»

Главной целью анализа финансово хозяйственной деятельности, является определение уровня финансового состояния компании и ее возможностей.

PEST-анализ представляет собой выявления и оценку факторов внешнего окружения компании, которые могут оказать влияние на деятельность организации. Он предназначен для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды ( табл. 1).

### **Таблица 1**

#### **PEST-анализ ООО «Строй-Академия»**

Политика

Экономика

1. Политическая стабильность органов власти;
2. Изменение законодательства;
3. Сложность таможенных процедур;
4. Ограничение импорта из-за санкций;

1. Падение национальной валюты;
2. Рост инфляции;
3. Повышение уровня безработицы;
4. Рост цен у поставщиков;
5. Появление на рынке новых конкурентов;

## Социум

1. Изменение доходов населения;
2. Динамика к уменьшению мобильности населения;
3. Повышение социальной напряженности;
4. Повышение прироста населения;

## Технология

1. Появление усовершенствованных стандартов торговли;
2. Использование новых видов программного обеспечения;
3. Появление новой продукции на рынке;

Проведенный анализ показывает, что большее влияние на деятельность компании оказывают экономические факторы, влияющие на развитие данной отрасли в торговле, а также социальные факторы, оказывающее прямое влияние на финансовую стабильность населения, количество покупателей и, соответственно, уровня рентабельности.

Для поддержания своей стабильности на рынке компании следует применить свои сильные стороны и возможности.

SWOT-анализ представляет собой анализ всех сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды

Для дальнейшего развития компании, повышения рентабельности необходимо совершенствовать кадровую политику, прежде всего, обратив внимание на текучесть кадров.

На момент финансового анализа ООО «Строй-Академия» был доступен баланс на 2016 - 2018 года. Итак, рассмотрим финансовое состояние ООО «Строй-Академия» по данным бухгалтерской отчетности

## Таблица 2

### Анализ финансовое состояние

#### ООО «Строй-Академия»

	На 31 декабря 2018 г. (тыс. руб.)	На 31 декабря 2017 г. (тыс. руб.)	На 31 декабря 2016 г. (тыс. руб.)
	1	2	3
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	1411	1205	950
Итого по разделу I.	1411	1205	950
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	1165	1951	2688
Дебиторская задолженность	4857	5457	4562
Денежные средства и денежные эквиваленты	342	280	112
Прочие средства	45	52	60
Итого по разделу II.	6409	7740	7422



Всего активов	7820	8945	8372
ПАССИВ			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1000	1000	1000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1849	1965	1634
Итого по разделу III.	2849	2965	2634
IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты	500	300	450
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV.	500	300	450

## V. Краткосрочные обязательства

Займы и кредиты	490	1741	1300
Кредиторская задолженность	3981	3939	3988
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V.	4471	5680	5288
Всего пассивов	7820	8945	8372

За рассмотренный период с 2016 и до 2018 года можно заметить, что общая величина активов компании то увеличивалась, то падала. Если рассматривать 2016 - 2017 года, то можно сказать что она увеличилась на 573 тыс. руб., т.е. на 6,41%, а в 2018 году она значительно упала на 1125 тыс. руб. т.е. на 11,45%. Значения на последнюю дату составляют 7820 тыс. руб.

Так же можно отметить, что с каждым годом у компании увеличивались основные средства, за счет расширения главного офиса.

Дебиторская задолженность уменьшилась к концу 2018 года на 600 тыс. руб., т.е. на 7,5%. Также можно отметить, что прибыль в 2017 году увеличилась на 4,7%, что составляет 331 тыс. руб., но в 2018 году она уменьшилась на 116 тыс. руб.

Показатели изменились равномерно, что показывает стабильность развития компании.

Далее нужно проанализировать ликвидность и финансовую устойчивость предприятия. Понятие ликвидности, прежде всего, характеризуется коэффициентами, связывающими между собой стоимость имущества компании, и ее долговые обязательства. Например, одним из самых распространенных коэффициентов ликвидности является отношение стоимости оборотных активов предприятия (запасы, дебиторская задолженность и денежные средства) к его

краткосрочным обязательствам. Если этот коэффициент больше единицы, то предприятие можно считать ликвидным.

Основной акцент делается на наиболее обобщающий коэффициент - коэффициент общей ликвидности. Но рассматриваются и частные коэффициенты, а также используется два подхода к анализу данного финансового показателя.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Это финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс компании.

$$Кл = Oa/Ko;$$

где Oa - оборотные активы;

Ko - краткосрочные обязательства;

Кл - коэффициент текущей ликвидности.

$$Кл = 7820/4471 = 1,74$$

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств.

Инвесторы и банки, которые выдают кредиты, очень часто обращают внимание на значение этого коэффициента, потому что, чем выше значение коэффициента, тем с большей вероятностью организация сможет погасить долги за счет собственных средств. Чем больше показатель, тем независимее предприятие.

$$Кфн = \text{Собст. Капит.} / \text{Вал. баланс};$$

$$Кфн = 2849/7820 = 0,4$$

Нормой Кфн для финансовой устойчивости компании от 0,4-0,6, в нашем случае показатель Кфн как раз в норме, это означает, что предприятие может погасить долги вовремя и является независимым.

Финансовый рычаг — это отношение заемного капитала к собственным средствам или проще говоря соотношение между заемным и собственным капиталом. Также финансовым рычагом или эффектом финансового рычага называют эффект от использования заемных средств, с целью увеличить размер операций и прибыль, не имея достаточного для этого капитала. Размер отношения заемного капитала к собственному, характеризует степень риска, финансовую устойчивость.

Фин. Рыч. = Заемн.ср./Собств. Кап

Фин. Рыч. =  $4471/2849=1,57$

Коэффициент общей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке.

Кобщ.лик. = Оборотн. Акт./Кратк.об.

Кобщ. лик.=  $6409/4471 = 1,4$

Коэффициент срочной ликвидности - это более жесткая оценка ликвидности предприятия. Этот коэффициент также называется, и он рассчитывается с использованием только части текущих активов - денежных средств, легко реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности, которые сопоставляются с текущими обязательствами.

Этот коэффициент показывает, на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно- материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Покупка не внушающих доверия ценных бумаг и увеличение количества сомнительных дебиторов может создать благоприятное впечатление при расчете коэффициента быстрой ликвидности. Но велика вероятность того, что при продаже таких ценных бумаг компания потерпит убыток, а дебиторская задолженность не будет выплачена вообще или же будет погашена через довольно большой промежуток времени, что равносильно невыплате.

Ксроч. лик. = Денежн. Ср./Кр. обяз.

Ксроч. лик. =  $5199/4471=1,16$

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется следующими коэффициентами: собственности, заемных средств, соотношения заемных и собственных средств, устойчивости экономического роста, чистой выручки, чистой прибыли на одну акцию и др.

Коэффициент общей платежеспособности исчисляются отношением собственного капитала (собственных средств) к общей величине имущества организации:

$\text{Коп} = 2634/8372 = 0,31$  (2016 г.)

$\text{Коп} = 2965/8945 = 0,33$  (2017 г.)  $\text{Коп} = 2849/7820 = 0,36$  (2018 г.)

Особое значение этот показатель имеет для инвесторов и кредиторов. В России нормальное значение этого показателя 0,7. В ООО «Строй- Академия» показатель увеличивался каждый год, на конец 2018 года он составлял 0,36.

Коэффициент концентрации заемного капитала рассчитывается как отношение заемных средств к общей величине имущества. Этот показатель характеризует структуру средств организации с точки зрения доли заемных средств. Он связан с предыдущим показателем и его снижение говорит о положительной тенденции.

Заемный капитал - это привлекаемые для финансового развития предприятия на возвратной основе денежные средства и другое имущества, другими словами это долгосрочные обязательства предприятия перед третьими лицами.

$\text{Кзк} = 450/8372 = 0,05$  (2016 год)  $\text{Кзк} = 300/8945 = 0,03$  (2017 год)  $\text{Кзк} = 500/7820 = 0,06$  (2018 год)

В ООО «Строй-Академия» показатель коэффициента заемного капитала не совсем стабилен, но организация стремится к улучшению этого показателя.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств исчисляются делением заемных средств на собственные. Он показывает, сколько заемных средств приходится на 1 рубль собственных. За критическое значение данного показателя принимают 0,7. Если показатель превышает эту величину, то финансовая устойчивость организации ставится под сомнение.  $\text{Ксзс} = \text{ДП} + \text{КП} / \text{КР}$   $\text{Ксзс} = 5738/2634 = 2,1$  (2016 год)  $\text{Ксзс} = 5980/2965 = 2$  (2017 год)  $\text{Ксзс} = 4971/2849 = 1,7$  (2018 год)

В данном случае показатели превышают 0,7. Это говорит, что финансовый показатель компании критичен и не устойчив.

Коэффициент мобильности (маневренности) собственных средств исчисляются, как частное от деления собственных оборотных средств чистого оборотного капитала на общую величину собственных средств. Нормативное значение данного коэффициента - 0,2-0,5.  $K_{мос} = (2634-2134)/2634=0,2$  (2016 год)  $K_{мос} = (2965-2060)/2965=0,3$  (2017 год)  $K_{мос} = (2849-1938)/2849=0,3$  (2018 год)

Показатели коэффициента мобильности собственных средств за все года в пределах нормы и тем самым показывает, что предприятие готово к своевременному погашению краткосрочных долгов.

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными источниками финансирования исчисляются отношением чистого оборотного капитала ко всей величине оборотных средств. Минимальное значение этого показателя - 0,1.  $K_o = (2634-2134)/8372=0,05$  (2016 год)  $K_o = (2965-2060)/8945=0,1$  (2017 год)  $K_o = (2849-1938)/7820=0,1$  (2018 год)

У предприятия показатель на конец периода равен 0,1. Баланс в данном случае признается удовлетворительным, а предприятие платежеспособным.

Коэффициент соотношения внеоборотных и собственных средств рассчитывается отношением внеоборотных средств к собственным средствам. Он характеризует степень обеспеченности внеоборотных активов собственными средствами. Примерное значение этого показателя 0,5-0,8.  $K_c = 950/2634=0,4$  (2016 год)  $K_c = 1205/2965=0,4$  (2017 год)  $K_c = 1411/2849=0,5$  (2018 год)

Все показатели коэффициентов сведены в таблицу ( табл. 3.)

### **Таблица 3**

#### **Сводная таблица коэффициентов**

Наименование	На 2016 год	На 2017 год	На 2018 год
Коэффициент общей платежеспособности	0,31	0,33	0,36
Коэффициент заемного капитала	0,05	0,03	0,06

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	2,1	2	1,7
Коэффициент мобильности	0,2	0,3	0,3
Коэффициент обеспеченности	0,05	0,1	0,1
Коэффициент соотношения	0,4	0,4	0,5

Чем выше уровень первого, четвертого и пятого показателей и ниже второго, третьего и шестого, тем устойчивее финансовое состояние предприятия.

В процессе анализа необходимо изучить динамику остатков денежной наличности на счетах в банке и продолжительность нахождения капитала в данном виде активов. В анализе используют коэффициенты рентабельности, рассчитываемые как отношение полученного дохода (прибыли) к средней величине использованных ресурсов. Рентабельность характеризует прибыль, полученную с 1 руб. средств, вложенных в финансовые операции либо в другие предприятия.

#### **Таблица 4**

#### **Основные финансовые показатели ООО "Строй-Академия"**

**на 2017-2018 года**

Наименование	За январь- декабрь 2018 года. (тыс. руб.)	За январь- декабрь 2017 года. (тыс. руб.)
1	2	3
Выручка от реализации товаров, продукции, услуг, работ	19217	9325

Себестоимость продукции, товаров, услуг, работ	13345	5919
Валовая прибыль (убыток)	5872	3406
Коммерческие расходы	4794	590
Управленческие расходы	-	2129
Прибыль/убыток от реализации	1078	687
Прочие доходы	138	99
Прочие расходы	1107	359
Налогооблагаемая прибыль	109	427
Текущий налог на прибыль	213	92
Прочее	12	5
Чистая прибыль	116	330

Также на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость и кредитоспособность влияет деловая активность предприятия. Высокая деловая активность мотивирует потенциальных инвесторов к осуществлению операций с активами этой компании, вложению средств.

Для того чтобы проанализировать деловую активность предприятия, нужно вычислить несколько показателей.



Чистый оборотный капитал (Чок). Под чистым оборотным капиталом (чистыми оборотными средствами) понимается разница между оборотными (краткосрочными, текущими) активами и краткосрочными пассивами (краткосрочным заемным капиталом).

Оптимальная сумма чистого оборотного капитала (чистых оборотных средств) определяется в соответствии с потребностями каждого конкретного предприятия и зависит от масштабов и особенностей его деятельности. На финансовом положении предприятия отрицательно сказывается как излишек, так и недостаток чистого оборотного капитала. Превышение чистого оборотного капитала (чистых оборотных средств) над оптимальной потребностью свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов. Недостаток чистого оборотного капитала (чистых оборотных средств) свидетельствует о неспособности предприятия своевременно погасить свои краткосрочные обязательства и может привести его к банкротству.

Чок = Об. акт. - Краткосрочн. Обяз.;

Чок = 8945 - 5680 = 3265 (2017 год) Чок = 7820 - 4471 = 3349 (2018 год) Рентабельность собственных средств (ROS).

Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим.  $ROS = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}$ .  $ROS = 687 / 9325 = 0,07$  (2017 год)  $ROS = 1078 / 19217 = 0,06$  (2018 год)

Рентабельность активов (ROA). Это финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами. В отличие от показателя "рентабельность собственного капитала", данный показатель учитывает все активы организации, а не только собственные средства. Поэтому он менее интересен для инвесторов.

$ROA = (\text{Чист. Приб.} + \% \text{ Упл. Кредит.} * (1 - \text{Налог на прибыль})) / \text{Активы среднегодовые}$   
 $ROA = (116 + 0) / 8945 = 0,01$  (2017 год)  $ROA = (330 + 0) / 7820 = 0,04$  (2018 год)

Рентабельность инвестированного капитала (ROE) - это отдача на некоторую сумму вложенных в бизнес или проект денежных средств. Этот показатель оценивает отдачу от вложенного в предприятие собственного капитала.  $ROE =$

Чист.приб./Собст.капит ROE =116/2965=0,03 (2017 год) ROE =330/2849=0,11 (2018 год) Все показатели сведены в таблицу ( табл. 5.).

Таблица 5

### **Деловая активность**

#### **ООО "Стой-Академия" (тыс. руб.)**

Наименование На 2017 год На 2018 год Изменения

1	2	3	4
Чок, тыс.руб.	3265	3349	+84
ROS, %	0,07	0,06	-0,01
ROA, %	0,01	0,04	+0,03
ROE, %	0,03	0,11	+0,08

Итак, деловая активность компании складывается в следующем, что опирается она на активы, а не на собственные средства. Собственные средства компании малы, в основном компания получает свое преимущество в выручке от реализации и чистой прибыли.

По данным видно, что чистый оборотный капитал очень хорошо поднялся по сравнению с 2017 годом, зато рентабельность собственных средств, немного упала по сравнению с прошлым годом, что не критично, но не есть хорошо.

Рентабельность активов увеличилась на 0,03, что является не плохим показателем. И также показатель рентабельности инвестированного капитала тоже увеличивается, это показывает нам, что менеджмент предприятия очень даже эффективно инвестирует средства в основную деятельность предприятия.

## 2.3 Анализ персонала ООО «Строй-Академия»

Персонал, или кадры - это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Весь персонал можно разделить на 3 категории:

1. Производственный персонал. К нему относятся рабочие, которые заняты в основном производстве предприятия, то есть рабочих, вступающих в прямой контакт с клиентом, которому оказываются услуги;
2. Непроизводственный персонал. К нему относятся вспомогательные рабочие и руководители первого звена. В данной организации это руководители отделов, менеджеры и т.п.
3. Административный персонал. К нему относятся все остальные сотрудники: администраторы, руководители, специалисты по продажам и т.д.

Существенное различие состоит в том, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся на себестоимость продукции (услуг), а затраты на административный персонал покрываются из валовой прибыли всей компании (до уплаты налогов).

В ООО «Строй-Академия» весь занятый персонал можно разделить на 3 категории (см. табл. 6.).

### Таблица 6

#### Структура занятого персонала в ООО "Строй-Академия" (чел.)

Категория	2016 год.	2017 год.	2018 год.
Производственный персонал	78	72	68
Непроизводственный персонал	38	38	42

Административный персонал	23	25	27
Всего сотрудников	139	135	137

Число производственных работников на одного непроизводственного (рассчитывается как отношение производственных работников к непроизводственным работникам).  $78/38=2,05$  (2016 год)  $72/38=1,89$  (2017 год)  $68/42=1,62$  (2018 год)

Число производственных работников на одного административного (рассчитывается как отношение производственных работников к административным работникам).  $78/23=3,39$  (2016 год)  $72/25=2,88$  (2017 год)  $68/27=2,52$  (2018 год)

Доля административных работников в общей численности (рассчитывается как отношение административных работников к общей численности работников).  $23/139= 0,16$  (2016 год)  $25/135=0,19$  (2017 год)  $27/137=0,19$  (2018 год)

Динамика первого показателя демонстрирует тенденцию к увеличению доли вторых, т. е. сокращается доля производственных работников и увеличивается доля непроизводственных, что в общем виде нежелательно для организации. Оба эти явления могут быть вызваны рядом событий - внедрением новых технологий, требующих меньших затрат производственного труда и повышенных затрат труда на обслуживание и наладку, увеличением потребностей в вспомогательных операциях, снижением объемов производства. В данном конкретном случае снижение численности производственных рабочих вызвано увольнениями по собственному желанию, а возрастание численности непроизводственных - введением новых единиц в секторе логистики и секторе контроля управления.

Доля административного персонала по отношению к общему количеству сотрудников изменялась не сильно, это связано с тем, что всего 4 сотрудников повысили по должности.

Анализ возвратной структуры. Более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки ( табл. 7.)

## Таблица 7

## Возрастная структура ООО «Строй-Академия» (чел.)

2016 год. 2017 год. 2018 год

моложе 20 лет	18	17	21
20-30 лет	44	38	34
31-40 лет	54	57	59
41-50 лет	15	15	15
51-60 лет	5	5	4
Старше 60 лет	3	3	4

Из таблицы мы видим, что в ООО «Строй-Академия» основная доля сотрудников приходится на группу 21-40 лет. И увеличивается она за счет сокращения доли группы 20-30 лет.

Также мной был проведен анализ уровня образования сотрудников на 2018 год, из которого видно, что среднее число сотрудников в ООО «Строй-академия» составляет 137 человек. Проведя анализ уровня образования, можно сделать вывод, что более 50% сотрудников уже либо закончили институт, либо заканчивают параллельно с работой. (см. рис.5). За последние годы уровень образования возрос за счет сокращения доли сотрудников получивших высшее образование.



**Рисунок 5. Анализ уровня образования сотрудников**

### **ООО "Строй-Академия"**

Также одним из важнейших показателей стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Для стажа средний показатель имеет больший смысл, чем для возрастной структуры, однако и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки. В таблице ниже представлены показатели на конец года ( табл. 8)

### **Таблица 8**

#### **Стаж работы сотрудников ООО "Строй-Академия" (чел.)**

Стаж работы 2016 год. 2017 год. 2018 год.

Менее 1 года 15                      10                      6

1-3 года	43	44	48
3-5 лет	57	54	57
5-10 лет	20	22	21
Более 10 лет	4	5	5

Из таблицы мы видим, что средний стаж работы сотрудников составляет 3-5 лет. Так по состоянию на 2018 год. 4,38% сотрудников проработали в организации менее года; 35,04% от 1 года до 3 лет; 41,61% - от 3 до 5 лет; 15,33% 5-10 лет; 3,65% более 10 лет. Таким образом, коллектив компании можно охарактеризовать как профессиональный, молодой, ориентированный на постоянное развитие.

И последний анализ, который мне хотелось бы провести это анализ текучести кадров. Это важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный - отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала организации. Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию - неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д. Поэтому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них ( табл. 9).

## **Таблица 9**

### **Анализ текучести кадров в ООО "Строй-Академия" (чел.)**

Причины увольнений	2016 год.	2017 год.	2018 год.
Плохие условия труда	2	1	1

Неинтересная работа	6	4	7
Отсутствие перспектив роста	15	6	11
Неудовлетворительная компенсация 2		-	1
Переезд в другое место	-	1	2
Прочие причины	11	17	13
Всего увольнений:	36	29	35

Из таблицы можно увидеть, что в основном персонал увольняется из- за отсутствия перспектив роста, либо по иным причинам.

По статистике число уволенных по собственному желанию в 2016 году составило 32 человека, 2017 году - 29 человек, в 2018 году - 29 человек; Число уволенных за нарушение трудовой дисциплины в 2016 году - 4 человека, 2018 году - 6 человек.

Из всего этого можно рассчитать коэффициент текучести кадров. Он является индикатором здоровья компании и правильности принимаемых в ней управленческих решений. Высокий процент текучести - является следствием сложившегося в компании неблагоприятного положения дел, истинная причина которого может заключаться в нездоровой корпоративной культуре, неграмотном подборе, неэффективной адаптации.

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) * 100 / S,$$

где  $K_{тек}$  - коэффициент текучести;

$X_{сж}$  - общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$  - общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;



S - среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т. к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{\text{Тек}} = 36 \cdot 100 / 139 = 25,89 \text{ (2016 год)}$$

$$K_{\text{Тек}} = 29 \cdot 100 / 135 = 21,48 \text{ (2017 год)}$$

$$K_{\text{Тек}} = 35 \cdot 100 / 137 = 25,55 \text{ (2018 год)}$$

Естественная текучесть кадров составляет 3-5% в год. В ООО «Строй- Академия» эти показатели значительно превышают норму, что вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

## **2.4 Анализ системы мотивации ООО «Строй- Академия»**

Система стимулирования работников ООО «Строй-Академия» сформирована в рамках действующей системы управления персоналом и, соответственно, линейно - функциональной организационной структуры. Их характер и содержание позволяют говорить о том, что основой управления сотрудниками предприятия являются методы администрирования. Это означает, что руководство предприятия, следуя этой ключевой линии управления, строит свою работу с персоналом на основании требований к четкому выполнению каждым работником его должностных обязанностей, соблюдению трудовой дисциплины, всех руководящих указаний директора.

В рамках такой системы управления, ключевым принципом действующей в данной фирме системы стимулирования персонала, является принцип соответствия уровня оплаты труда, выполняемым работником должностных функций и достигаемых им результатов труда. Это означает, что руководство ООО «Строй-Академия» стремится обеспечить в сфере стимулирования труда непосредственную связь трудовой мотивации и рабочих результатов.

Так как в данной организации работают люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и т.д., система их стимулирования изначально ориентирована на дифференцированный подход к

разным группам работников.

Руководство ООО «Строй-Академия» самостоятельно применяет меры морального и материального поощрения работников за высокопроизводительный и добросовестный труд.

На сегодняшний день в ООО «Строй-Академия» действует «Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников». Это - инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого - установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала.

Согласно, статьи 135 Трудового кодекса РФ, заработная плата Работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

Также в системе стимулирования труда сотрудников данного предприятия используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

На данном предприятии установлены фиксированные премии, выплачиваемые в праздничные дни, а именно: в Новый год, 23 февраля (мужчинам) и 8 Марта (женщинам). Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей предприятия и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах. Ниже представлена таблица средней заработной платы 2018 год. ( таблицу 10)

## **Таблица 10**

### **Средняя заработная плата в ООО "Строй-Академия"**

Категория	Средний оклад (руб.)	Премия (в % от оклада)	Средняя заработная плата в месяц (руб.)
Производственный персонал	17 357	35%	23431,95

Непроизводственный персонал	19800	45%	28710
Административный персонал	25243	50%	37864,5

Так же как и на многих предприятиях в ООО «Строй-Академия» есть своя система штрафов за прогулы, за небрежное отношение к товару, за бардак на рабочем месте. Разумеется, прежде чем выписывать штраф администрация выносит письменное предупреждения. В качестве штрафов организация использует уменьшение ежемесячной надбавки (премии).

Также хотелось бы отметить, что вхождение в коллектив и освоение круга профессиональных обязанностей не всем даются легко. В разных компаниях существуют разные подходы к адаптации новых работников. В ООО «Строй-Академия» практикуют подход - наставничество. В этом случае шефство над новичком берет опытный сотрудник, который объясняет, что принято в компании, а что нет. Других методов данное предприятия пока что не практикует.

Итак, по данным анализа существующей системы мотивации труда в ООО «Строй-Академия» выявлены следующие проблемы:

- В основном стимулировании, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, т.е. после 1800 и в выходные дни, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- Администраторам по работе с поставщиками и клиентами не оплачиваются услуги мобильной связи, поэтому они не заинтересованы искать новых поставщиков, покупателей вне офиса за свой счет. А это влияет на снижение прибыли предприятия и возможной потери заказчика;
- Обучением новых сотрудников, вынуждены заниматься уже работающий персонал, а это отвлекает их от основной деятельности и тормозит производственный процесс;
- В данной компании не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;
- В компании нет дополнительной премии с продаж, что означает, что ни руководители отделов, ни продавцы консультанты не заинтересованы

продать, как можно больше товара;

- Сотрудникам, которые получают заочное образование, не оплачивается время, проведенное на сессии даже в размере минимальной заработной платы.

Как следствие указанных проблем, наблюдается высокая текучесть кадров 25% за последний год.

Исходя из проведенного анализа ООО «Строй-Академия» можно сделать следующие выводы:

- Компания ООО «Строй-Академия» существует на рынке уже более 10 лет, что показывает ее востребованность потребителями;
- Основная деятельность предприятия: продажа строительных материалов оптом и в розницу;
- Организационная структуры предприятия линейно- функциональная;
- Основными конкурентами компании являются магазины, торгующие аналогичными товарами;
- Компания является конкурентоспособной;
- Компания развивается, с каждым годом у компании увеличиваются основные средства, за счет расширения главного офиса;
- Коэффициент соотношения заемных и собственных средств критичен и не устойчив. Но при этом показатели коэффициента мобильности собственных средств за все года в пределах нормы и тем самым показывают, что предприятие готово к своевременному погашению краткосрочных долгов;
- Доля собственного капитала в организации не очень устойчива. И это свидетельствует о том, что по сравнению с 2017 годом финансовая устойчивость предприятия в 2018 году снизилась;
- В компании есть определенный оклад и % премии к нему, но нет дополнительного стимулирования персонала за счет продаж;
- ООО «Строй-Академия» не проводит тренингов, корпоративного обучения, что способствует большой текучести кадров, из-за отсутствия перспектив карьерного роста;

Вероятность банкротства низкая, хоть у предприятия в 2018 году финансовая устойчивость снизилась предприятие в состоянии оплачивать свои краткосрочные обязательства. Также у компании слабо развита мотивационная политика. Персонал совсем не заинтересован в увеличении продаж. Поэтому главными задачами ООО «Строй- Академия», являются уменьшение текучести кадров, развитие обучения персонала и мотивация сотрудников на увеличение продаж.

## Заключение

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, из-за сложной экономической ситуации трудно предлагать высокую оплату труда, поэтому особое внимание следует уделять нематериальному мотивированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- 1. Признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- 2. Применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- 3. Использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- 4. Устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- 5. Предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Поэтому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, которые добились успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

В данной курсовой работе объектом исследования являлась компания ООО «Строй-Академия», магазин, торгующий товарами для ремонта и строительства.

Финансово-хозяйственный анализ за рассмотренный период с 2016 по 2018 года показал, что общая величина активов компании то увеличивалась, то падала. Если рассматривать 2016-2017 года, то можно сказать что она увеличилась на 573 тыс. руб., т.е. на 6,41%, а в 2018 году она значительно упала на 1125 тыс. руб. т.е. на 11,45% Значения на последнюю конец 2018 года составляют 7820 тыс. руб.

Дебиторская задолженность уменьшилась к концу 2018 года на 600 тыс. руб., т.е. на 7,5%. Также можно отметить, что прибыль в 2017 году увеличилась на 4,7%, что составляет 331 тыс. руб., но в 2018 году она уменьшилась на 116 тыс. руб. Показатели изменились равномерно, что показывает стабильность развития компании.

Коэффициент текущей ликвидности равен 1,74, это означает, что предприятие в состоянии оплачивать текущие счета; Коэффициент финансовой независимости равен 0,4, это означает, что предприятие может погасить долги вовремя и является независимым; Коэффициент общей ликвидности равен 1,4. Этот коэффициент особенно важен для инвесторов. Коэффициент срочной ликвидности равен 1,16, он немного выходит за пределы принятой нормы, что показывает устойчивое положение предприятия.

Коэффициент общей платежеспособности увеличился на 0,05, коэффициент заемного капитала на конец 2018 года равен 0,06, коэффициент соотношения заемных и собственных средств уменьшился на 0,5, но на конец 2018 года он равен 1,7, что все еще превышает норму и говорит о том, что финансовый показатель критичен и не устойчив, показатели коэффициента мобильности за все года в пределах нормы и с каждым годом они только увеличивались, что означает возможность организации вовремя погашать краткосрочные долги, Коэффициент обеспеченности тоже увеличился на 0,05, коэффициент соотношения внеоборотных и собственных средств на 0,1, оба коэффициента находятся в пределах нормы. Исходя из показателей видно что в ООО «Строй -Академия»

финансовая устойчивость предприятия в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизилась.

Исходя из анализа персонала, видно, что в компании наблюдается тенденция увольнения персонала. За 2016-2018 года из компании по собственному желанию уволились 90 человек, главной причиной послужило отсутствие перспектив роста. Коэффициент естественной текучести кадров в течении трех лет колеблется между 21,48% и 25,89 %, и значительно превышают норму, что вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

Исходя из проведенного анализа, необходимо принять меры по снижению текучести кадров. А именно обратить внимание на отсутствие тренингов, корпоративного обучения, перспектив карьерного роста.

## **Список использованных источников**

1. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом//Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 103-112.
2. Баженов Сергей Викторович. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Науковедение.- №7.-2015.- С 10-17.
3. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала //Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 479-481.
4. Баширова А.И., Чижик В.П. Сущность понятия стимулирования в системе мотивации труда//В сборнике: Современная экономика Сборник статей XXI Международной научной конференции. 2018. С. 44-47.
5. Березняк, Е. Е. Вопросы оплаты труда: теория и практика: Е.Е. Березняк // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития.-2015. - № 21. - С.144 - 148.
6. Болотова Н.С. Проблемы мотивации персонала предприятия//В сборнике: Теоретические, экспериментальные и прикладные исследования молодых учёных Тверского государственного технического университета Сборник научных трудов. Тверь, 2017. С. 238-242.
7. Варданян, И. А. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала. // Кадровик.ру. -2014. - № 3. - С. 76 - 81.

8. Воблая В.Ю., Иванова Н.Е. Нематериальная мотивация как инструмент управления персоналом//В сборнике: Современная наука для решения задач инновационной экономики Материалы международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Зарайский. 2017. С. 53-56.
9. Гаврикова С.С. Понятие "мотивация персонала" и его сущность//Студенческий форум. 2018. № 17 (38). С. 24-26.
10. Горощенко В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом//Вестник Института экономических исследований. 2017. № 3 (7). С. 73-80.
11. Зацаринная С.В. Мотивация и мотив деятельности: основные подходы к определению понятий//В сборнике: Психологические исследования личности в современной стрессогенной среде Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под редакцией М.В. Лукьяновой, А.С. Лукьянова. 2018. С. 157-159.
12. Игрушкин Н.А. Основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала//В сборнике: синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 50-52.
13. Канысова Е.В. Эволюция понятия "мотивация" в теории и практике//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 (77). С. 11.
14. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом//Молодой ученый. 2017. № 13 (147). С. 298-301.
15. Клевцова К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом//Вопросы науки и образования. 2017. № 1. С. 117-120.
16. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом// Вестник Челябинского государственного университета. - 2015.- № 1 (356). - С. 124-126.
17. Крамарева А.О., Пантелеева Т.А. Роль и значение мотивации персонала//Вестник Института мировых цивилизаций. 2018. Т. 9. № 2 (19). С. 5-9.
18. Литвиненко Г.Н. Анализ основных методов мотивации персонала//В сборнике: ИТОГИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ЗА 2017 ГОД сборник статей по материалам 73-й научно-практической конференции преподавателей. 2018. С. 557-558.
19. Молозева О.А. Понятие, сущность и содержание процесса трудовой мотивации//В сборнике: Вопросы экономики и управления: современное состояние актуальных проблем Материалы международной научно-



- практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей. Под редакцией Л.В. Плаховой. 2018. С. 282-288.
20. Мордвинова Е.Л., Кажикина Ю.С. Нематериальная мотивация -эффективный метод управления персоналом в организации//Наука и образование сегодня. 2017. № 11 (22). С. 33-38.
  21. Пантыкин М.С. Материальное и нематериальное стимулирование трудовой деятельности персонала организации//В сборнике: Актуальные проблемы управления, экономики и права: научные подходы студентов и аспирантов Сборник научных работ. Отв. ред. А.Е. Илларионов, А.И. Новиков. Владимир, 2018. С. 250-255.
  22. Савенков В.Ю. Основные понятия и категории механизма мотивации труда//В сборнике: Научные исследования и современное образование Сборник материалов III Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2018. С. 189-192.
  23. Фетисова Н.В., Крюкова М.С., Полянская В.В. Понятие и роль мотивации персонала//Вестник научных конференций. 2018. № 9-1 (39). С. 116-117.
  24. Фролова Н.С., Голяков О.А., Голякова Н.Н. Современное понятие мотивации//В сборнике: Физическое воспитание и студенческий спорт глазами студентов Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под редакцией Р.А. Юсупова, Б.А. Акишина. 2018. С. 84-85.
  25. Чернышева Н.Н., Великанов В.В. Мотивация как инструмент управления персоналом//В сборнике: Научные исследования: векторы развития Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2017. С. 204-207.
  26. Шатырко А.В. Ключевые аспекты мотивации сотрудников//В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2018. С. 539-542.