

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**



Курсовая работа на тему: «Способы организации и мотивации труда»

Содержание

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические подходы к изучению системы организации и мотивации труда персонала на предприятии	6
1.1 Понятие организации труда и виды мотивации на предприятии	6
1.2 Методы и способы организации и мотивации труда персонала на предприятии: российский и зарубежный опыт	11
Глава 2 Анализ организационно-экономической характеристики ООО «Фабрика мебели-СК»	18
2.1 Общая характеристика и организационная структура управления ООО «Фабрика мебели-СК»	18
2.2 Анализ основных финансовых показателей предприятия ООО «Фабрика мебели- СК»	23
Глава 3 Оценка текущей ситуации и разработка путей улучшения организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК»	28
3.1 Анализ системы организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели- СК»	28
3.2 Мероприятия по совершенствованию организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК»	32
Заключение	39
Список использованных источников	42
Приложения	44

Введение

Мотивация сотрудников - это один из ключевых аспектов успешной деятельности любой компании. Мотивированные сотрудники работают более продуктивно, чувствуют себя ценными членами коллектива и добиваются лучших результатов. Однако, даже самые талантливые и преданные сотрудники могут потерять интерес к работе, если не будут получать достаточную мотивацию и поддержку от руководства.

Человек устроен так, что мотивация ему нужна всегда: на работе, дома, в школе, в межличностных отношениях. Люди хотят понимания, зачем и для чего они что-то делают, какой бонус получают за свои усилия, в чем их выгода. Казалось бы, работник получает за свою работу оплату. Но владельцам бизнеса или руководителям хочется, чтобы их сотрудники выполняли задачи продуктивнее и качественнее. Добиться этого и позволяет мотивация, а главное в системе повышения мотивации- определить оптимальное поощрение и вознаграждение/10/.

Целью курсовой работы является- разработать проект, направленный на совершенствование системы организации труда и повышения мотивации сотрудников анализируемой компании. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи:

- описать сущность организации труда, мотивации и ее видов;
- проанализировать деятельность компании, системы организации труда и текущей ситуации по мотивации сотрудников;
- предложить пути совершенствования организации труда и мотивации сотрудников.

Объектом исследования является мебельная компания ООО «Фабрика мебели- СК». Предмет исследования- система организации труда и мотивации сотрудников компании ООО «Фабрика мебели- СК».

Структурно курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Во введении описана актуальность исследования, цель, задачи, объект и предмет курсовой работы. В первой главе рассмотрено понятие организации труда и виды мотивации на предприятии; изучены методы, способы организации и мотивации труда персонала на предприятии в России и в мире. Во второй главе дана общая характеристика объекта исследования, представлена организационная структура управления, проанализированы основные финансовые показатели анализируемой компании с 2021-2023гг. В третьей главе проведен анализ системы организации и мотивации труда, а также предложены пути по совершенствованию в компании ООО «Фабрика мебели- СК». В заключении даны выводы по проведенному исследованию. В приложении представлены данные бухгалтерской отчетности анализируемой организации и прочая информация, не вошедшая в общий объект курсового проекта.

Информационной базой исследования послужили статьи, учебные пособия, монографии по изучаемой проблеме исследования, данные бухгалтерской и статистической отчетности анализируемой компании, информация с официального сайта ООО «Фабрика мебели- СК» и прочая информация.

При написании курсовой работы применялись методы: классификации, описания, анализа экономических данных, синтеза, абстрагирования, индукции, дедукции и другие.

Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия, могут быть применены на практике анализируемой компании ООО «Фабрика мебели- СК».

Глава 1 Теоретические подходы к изучению системы организации и мотивации труда персонала на предприятии

1.1 Понятие организации труда и виды мотивации на предприятии

Организация труда является наукой прикладного характера, использующей достижения и законы иных, в том числе фундаментальных наук, рисунок 1.

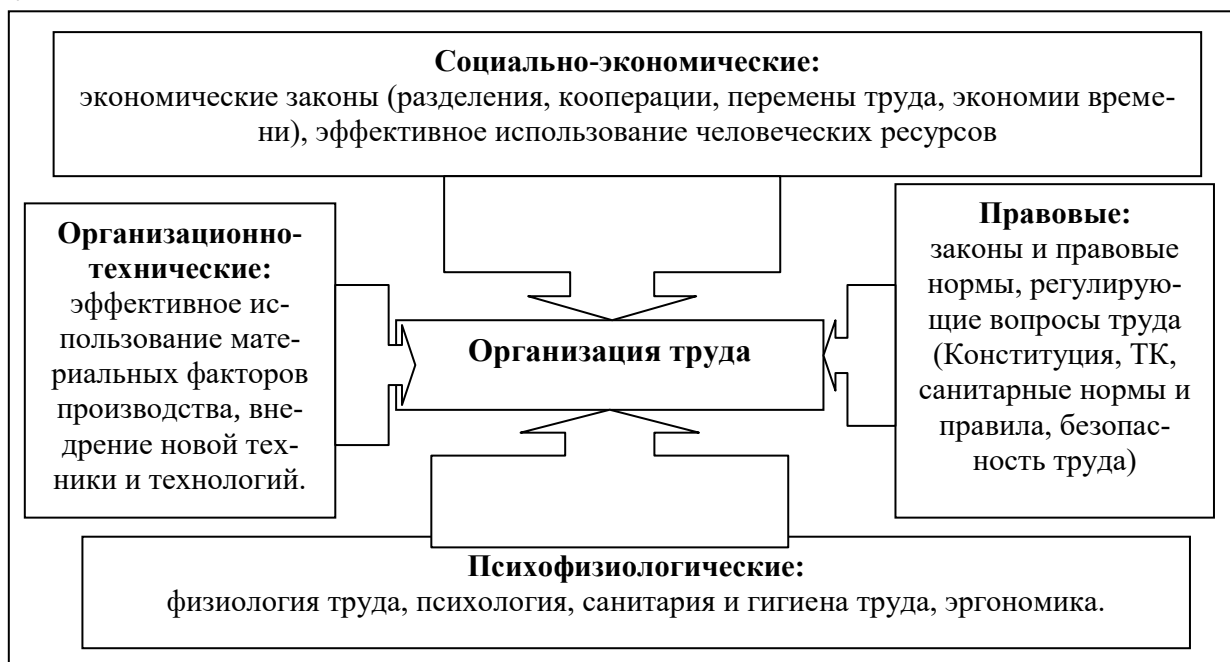


Рисунок 1-Место организации труда среди других наук /4, с.17/

В рамках системного подхода организация труда представляет собой систему взаимосвязанных элементов: разделение и кооперация труда. Организация рабочих мест, обслуживание рабочих мест, затраты рабочего времени, условия труда, дисциплина труда, оплата труда, нормирование труда, приемы и методы труда. Повышение экономической эффективности организации труда позволяет обеспечить рост эффективности производства за счет: увеличения объемов производства продукции; снижения затрат заработной платы на 1 руб. продукции; сокращения материальных затрат/4, с.18/.

Добиться экономической эффективности организации труда позволяет мотивация. Даже самая интересная работа не лишена рутины и неприятных обязанностей. Это может привести к небрежному выполнению задач, прокрастинации или эмоциональному выгоранию. Задача руководителя - сохранить

специалистов, особенно ключевых, и поддерживать их заинтересованность в работе. Мотивация персонала- это приемы, которые стимулируют сотрудников лучше работать. Компании внедряют материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы поддерживать энтузиазм специалистов.

Мотивировать сотрудников необходимо с целью: удержать специалистов в штате и предупредить текучку кадров; повысить качество работы; сформировать лояльный коллектив, который будет действовать в интересах работодателя; улучшить HR-бренд и заполучить лучших соискателей. Все это повышает производительность труда, помогает компании развиваться и получать больше прибыли.

Не редки случаи, когда сотрудники теряют мотивацию, основными причинами является: неграмотное управление, размытые цели, задачи и обязанности, отсутствие роста и перспектив, токсичный коллектив, дистанционная занятость и другие. Рассмотрим подробнее.

1)Неграмотное управление. Если руководитель не умеет делегировать и равномерно распределять обязанности, сотрудник приходит к мысли, что от него ничего не зависит. Например, специалисту доверяют простые задачи, а масштабные и более креативные задачи начальник оставляет себе. В такой ситуации мотивация снижается стремительно: работник не чувствует себя значимым. То же самое происходит при слишком высокой нагрузке - в ситуации стресса не остается возможности сделать работу лучше и почувствовать удовлетворенность результатом.

2)Размытые цели, задачи и обязанности. Если сотрудник не понимает, что и как он должен делать, найти ответ на вопрос «зачем» сложнее. Проблема решается четкой должностной инструкцией, понятной постановкой задач, строгими сроками их выполнения.

3)Отсутствие роста и перспектив. Современному работнику важна не только зарплата, но и самореализация. Если человек не чувствует, что развивается профессионально, приобретает ценные навыки или идет к повышению, то он теряет желание работать.

4)Отсутствие признания. Сотрудник должен понимать, что его работа важна, а его усилия ценят и коллеги, и руководство, и клиенты. В ином случае он не видит смысла в своей деятельности и выгорает. Похвала, положительные отзывы - то, что поддерживает желание добиваться лучших результатов.

5)Токсичный коллектив. От окружения зависит многое - далеко не каждый сотрудник может абстрагироваться от негатива и не обращать внимания на других людей. Если в коллективе не принимают кого-то из коллег, а руководители неэмпатичны, не поддерживают подчиненных и угрожают увольнением за любую ошибку, работник не будет чувствовать себя в безопасности; а чувство защищенности необходимо для здоровой мотивации.

6)Характер самого работника. Некоторые сотрудники имеют завышенные требования, мыслят негативно. Они всегда будут чувствовать себя недооцененными, сколько бы им ни платили и на какие бы уступки ни шли. Удерживать таких работников не стоит: именно они обычно становятся причиной описанной выше токсичности в коллективе.

7)Дистанционная занятость. Если человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность. Важно вовлекать удаленщиков во все процессы, устраивать регулярные видеоконференции. Напоминать сотруднику, что он - важная часть команды/21/.

Рассмотрим кратко виды мотивации. Мотивация бывает двух видов: материальной и нематериальной. Первая - рост дохода и снижение расходов - самый простой и понятный стимул для сотрудника работать. Однако, одного денежного поощрения недостаточно. Комфортные условия работы, перспективы, самореализация, признание - то, что поддерживает энтузиазм. Примеры материальной и нематериальной поддержки представлены в таблице 1.

В последнее время, наиболее перспективным направлением в мотивации стало- корпоративное обучение. Внутреннее обучение на базе корпоративного института содействует формированию одного стиля работы, улуч-

шению коммуникации между сотрудниками и созданию подходящей атмосферы в коллективе. Как итог - более целевые и проактивные сотрудники, готовые к решению всех бизнес-задач.

Таблица 1- Виды материальной и нематериальной мотивации

№ п/п	Виды	Классификация
1	Материальная мотивация	Премии, надбавки, депремирование, скидки на товары или услуги компании, подарки, бонусы, оплаты обучения, оплата путешествия и другие
2	Нематериальная мотивация	Удобный график работы, дополнительный выходной, морально-психологический климат в коллективе, организация корпоративного обучения, продвижение по карьерной лестнице, похвала, награды

Служба исследований платформы онлайн-рекрутинга hh.ru провела опрос работников российских компаний и выяснила, как изменилось их отношение к наличию в компаниях систем корпоративного обучения. В опросе приняли участие 1,6 тыс. человек. Большинство респондентов (72,0%) согласились с тем, что во всех компаниях должна быть система обучения персонала. При этом о наличии в их компаниях системы обучения сотрудников заявили 57,0% респондентов. Выше всего эта доля оказалась среди работников, занятых на производстве (63,0%), в продажах (62,0%), а также среди административного персонала (59,0%), высшего менеджмента (53,0%) и ИТ (49,0%). Почти каждый шестой работник (15,0%) относит к плюсам наличие корпоративного обучения, но при этом его отсутствие не считает критичным. Каждый десятый респондент воспринимает корпоративное обучение скорее положительно, но при условии, что оно не будет обязательным. Равнодушие и отрицательное отношение высказали всего 2,0% и 1,0% респондентов соответственно. Примерно пятая часть (21,0%) работников компаний, где проводится корпоративное обучение, такой возможностью не пользовались.

Каждый десятый (9,0%) работник рассказал, что в его компании стали больше развивать обмен опытом между сотрудниками. При этом более половины компаний (57,0%) реализуют систему обучения в смешанном формате (онлайн/офлайн), каждая пятая организация - в офлайн-формате, почти каждая четвертая - в онлайн (наиболее высокая доля таких компаний в сфере ИТ

– 38,0%). Вместе с тем более трети работников (35,0%) не заметили существенную разницу в преимуществах онлайн-формата перед офлайн. Почти треть респондентов (32,0%) считают онлайн-обучение более эффективным, и почти столько же (33,0%) - менее эффективным. Опрос показал, что важность наличия системы корпоративного обучения остается на высоком уровне, среди работников и соискателей есть консенсус о пользе обучения за счет работодателя для построения карьеры и сохранения своей востребованности на рынке труда/2/.

Таким образом, корпоративный университет играет важную роль в повышении образования сотрудников и их мотивации, при этом задачами такого вида обучения являются: непрерывное обучение и развитие сотрудников, сокращение затрат на обучение, персонализированный подход к обучению, легкость отслеживания прогресса и результатов обучения, быстрая оценка качества приобретенных знаний; уменьшение текучести кадров и повышение продуктивности; поддержание актуальности знаний.

Считается, что первый корпоративный университет появился в США в 1961 году. Его основала компания McDonald's как центр подготовки менеджеров под названием Hamburger University. В России первой такой организацией стал «Билайн Университет» компании ПАО «Вымпелком», который открыли в 1999 году. Сейчас корпоративные университеты есть у «Сбера», Банка России, РЖД, «Газпром нефти», НЛМК и у других крупнейших российских компаний/2/.

Итак, выше были рассмотрены материальная и нематериальная мотивации. Специалисты выделяют еще два вида мотивации: прямую и косвенную. Прямая мотивация нацелена на самого работника. К этой группе можно отнести все вышеперечисленные методы материального и нематериального поощрения. С помощью косвенной мотивации поддерживают семьи специалистов. Среди методов: корпоративное жилье; места в детских садах; льготное устройство в летние лагеря; семейные путевки в санатории, оздоровительные учреждения; бесплатный проезд до места отпуска; подарки на госу-

дарственные праздники. Стоит отметить, что мотивация не ограничивается финансами. Если стимулировать сотрудников только деньгами, у них часто растут запросы, но не качество работы. Важно соблюдать баланс между двумя системами. Для того, чтобы рассмотреть российский и зарубежный опыт организации и мотивации труда персонала, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.2 Методы и способы организации и мотивации труда персонала на предприятии: российский и зарубежный опыт

Основными методами организации труда, как в России, так и в мире являются: поощрения, использование сдельной оплаты труда, наказание нарушителей, введение правил внутреннего распорядка, установление норм выработки, учет производительности и так далее. Однако, способы организации труда в различных странах отличаются. Если в Англии перебрасывать людей с одного рабочего места на другое считается нарушением контрактов, то в Америке таких ограничений нет: работника могут использовать так, как требуют интересы производства. В то же время американцы привыкли к четкому распределению обязанностей. В Америке в большинстве отраслей крупные средства вкладываются в новое оборудование. Поэтому производительность труда высокая. Тем не менее, ее рассматривают с двух сторон. Считается, что производительность зависит от технического уровня производства и от квалификации работника.

В Германии работники более дисциплинированы, чем в Америке. Они отличаются своей немецкой пунктуальностью. В условиях труда у них, по мнению американцев, много такого, что в Америке считается тепличным. Высокой производительности японского работника наряду с многовековой традицией трудолюбия способствует железная дисциплина на производстве (плакаты предупреждают: «Не отвлекаться разговорами») и лояльность компании (большинство работает в ней всю жизнь)/13/.

Стоит отметить, что организация труда –это не только создание условий для трудовой деятельности, но и проектирование трудовых процессов, рабочих мест, систем их обслуживания, формирование работоспособных трудовых коллективов. В последнее время большую популярность получили организация бизнеса, а следовательно, и организация труда по концепции экосистемы. Концепция бизнес-экосистем появилась в 1993 году благодаря бизнес-стратегу Джеймсу Муру. Он предложил рассматривать компанию не как отдельного игрока, а как представителя бизнес-экосистемы, охватывающей множество участников из разных отраслей.

Первая бизнес-экосистема, о которой известно, была создана компанией Lloyd's of London. Это полноценный страховой рынок, где встречаются участники корпорации и заключают договоры страхования и перестрахования. Организация ведёт свою историю с XVII века. В XX веке собственные экосистемы создавали крупные автопроизводители, такие как Toyota или Volkswagen. Они объединяли поставщиков и дистрибьюторов в огромные горизонтальные сети.

Современный тренд на создание экосистем появился в середине 2010-х годов. Эту тенденцию задавали ИТ-гиганты. Например, в 2014 году китайская площадка для электронной коммерции Alibaba вышла на IPO, которое стало одним из самых крупных в истории. В проспекте ценных бумаг, где компания излагала свою философию, видение и стратегию роста, слово «экосистема» встречалось 160 раз/20/.

Среди самых успешных примеров создания экосистемы бизнеса- компания Apple. Она сформировала единое пользовательское пространство для владельцев гаджетов и предоставила им бесшовный доступ к множеству услуг - от Apple TV и iTunes до системы мобильных платежей Apple Pay и кредиток Apple Card. Свои экосистемы активно развивают производители гаджетов и электроники: а)Apple: iPhone, iPad, MacBook, Mac Pro, iMac, Apple Watch, iPod, AirPods, Apple TV, колонка HomePod, подписка на все сервисы, умный дом Home Kit, платежная система Apple Pay; б)Xiaomi: смартфоны,

ноутбуки, часы, колонки, телевизоры, приставки, электросамокаты, умный дом Mi Home, все его элементы - начиная от бытовой техники и освещения. заканчивая умными замками и даже кошачьими туалетами; в) Huawei: смартфон как главное устройство экосистемы, гаджеты, элементы умного дома, офисная и бытовая техника, интеллектуальная экосистема Huawei Seamless AI Life; г) Honor: смартфон как главный хаб экосистемы, ноутбуки, часы, наушники.

Но самые масштабные экосистемы, как правило, формируются вокруг повседневных потребностей клиента и включают в себя сервисы для шопинга, поездок, платежей и развлечений. Такие проекты развивают, в частности, «Сбер», «Яндекс», «Тинькофф», Mail.ru Group и МТС. Экосистема «Яндекса» включает в себя: умные колонки и умные розетки, единая экосистема сервисов - такси, доставка, почта, музыка, виртуальный диск, поиск, голосовой помощник, яндекс образование, яндекс.маркет и другое. Сбербанк- это уже не просто банк, а целая экосистема, которая состоит из нескольких компаний: телемедицина (СберЗдоровье/DocDoc); доставка (СберМаркет, Delivery Club); недвижимость (ДомКлик); телекоммуникации (СберМобайл); искусственный интеллект (VisionLabs, ЦРТ); облачные сервисы (SberCloud); поиск вакансий и сотрудников (Работа.ру), Сбер университет и многие другие.

По прогнозам McKinsey, к 2025 году около 30,0% корпоративного дохода в мире будут генерировать цифровые бизнес-экосистемы/20/. Поэтому организация бизнеса и в том числе организация труда по концепции экосистемы, является наиболее перспективным направлением. Однако, одного выбора перспективного направления для организации труда на предприятии недостаточно, поэтому рассмотрим опыт российских и зарубежных компаний по повышению мотивации сотрудников.

В исследовании Русской Школы Управления приняли участие топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и собственники бизнеса из разных городов России. Абсолютное большинство опрошенных (90,3%) заявили, что

в их компаниях существует именно система мотивации персонала, а не разовые поощрения.

А) Система мотивации. Обычно система мотивации в российских компаниях распространяется на всех сотрудников (74,8%). В остальных случаях руководители предпочитают мотивировать только линейных специалистов (12,9%) или только менеджмент (12,3%). В большинстве компаний (64,7%) используется комплексная система мотивации персонала, включающая и материальные, и нематериальные бонусы. Однако многие менеджеры по-прежнему предпочитают мотивировать сотрудников исключительно с помощью денежных премий (26,9%), а некоторые используют только нематериальные стимулы (8,3%).

Б) Инструменты мотивации. Среди инструментов материальной мотивации в российских компаниях наиболее распространены фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9%), премии по итогам выполнения KPI (54,5%) и ситуативные нерегламентированные премии (42,3%). При этом, судя по ответам респондентов, часто компании одновременно используют сразу два или три вида премий, рисунок 2/10/.



Рисунок 2-Популярные инструменты материальной мотивации/10/

Инструменты нематериальной мотивации также обычно используют в комплексе. Наиболее популярные инструменты - это праздничные корпоративные мероприятия (58,2), обучение (56,9%) и публичная похвала успешных

сотрудников (51,6%). А вот популярность тимбилдингов не так велика: всего 22,9% руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований. Интересно, что в качестве мотивации некоторые компании (11,8%) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни: обычно это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность, рисунок 3/10/.



Рисунок 3- Популярные инструменты нематериальной мотивации/10/

Однако, несмотря на популярность многих методов нематериальной мотивации, абсолютное большинство опрошенных руководителей считает (85,8%), что в основе системы мотивации любой компании должны лежать инструменты материального стимулирования. Все остальное может лишь дополнять существующую систему бонусов.

Итак, 90,3% участников исследования заявили, что в их компаниях выстроена именно система мотивации персонала, а не разовые поощрения. Подавляющее большинство компаний мотивирует всех сотрудников. 12,0% мотивируют только линейный персонал и еще 12,0% - только менеджеров. Более половины опрошенных рассказали, что в их компаниях комплексно используются и материальные, и нематериальные методы мотивации. В 26,0% организаций мотивируют работников только деньгами, в 8,0% - только нематериальными методами. Самый популярный инструмент материальной мотивации - фиксированные премии. Нематериальной - корпоративы, обучение и

публичная похвала. Абсолютное большинство опрошенных признают, что основа системы мотивации любой компании – деньги/10/.

В продолжении темы рассмотрим кратко опыт зарубежных компаний по мотивации сотрудников.

Компания Walmart. Её основатель, Сэм Уолтон, ввел для руководителей подразделений два правила: «Хвалить нужно всегда, даже если не за что». Руководители всех отделов обязаны ежедневно хвалить каждого своего сотрудника. Даже если менеджер допускал ошибки, то после «разбора полетов» нужно найти, за что его поблагодарить. Уолтон советовал проводить каждый день 5-минутные тренинги по проблемным вопросам, которые были замечены в работе подчиненного. Например, недостаточно отработано возражение клиента или неправильно понят его запрос, своевременно не выяснены детали желаемой покупки, некорректно составлен отчет. Задача руководителя взять эти ошибки на заметку и напомнить всем еще раз, как нужно действовать в таких ситуациях. А еще лучше - показать на своем примере.

Стив Джобс и компания «NeXT». Один из секретов Джобса — необычная мотивация на работу. Джобс менял обычные названия офисных должностей на нестандартные и в то же время придающие человеку определенную ценность. Так он изменил название должности «офисного консультанта» на «гений». Вряд ли сотрудник захочет уволиться с должности «гения». А тем сотрудникам, которые сомневались в себе из-за прошлых неудач и провалов, он говорил: «На прошлом нужно учиться, а не позволять ему овладевать вами». И всегда призывал фокусироваться на позитивном.

Илон Маск и компания SpaceX. Чтобы мотивировать работников на продуктивный труд, И. Маск пишет им воодушевляющие и мотивирующие письма и лично выражает свою благодарность. Он нанял в штат компании массажиста, который помогает сотрудникам справляться со стрессом после долгого трудового дня. Периодически руководитель SpaceX приглашает в офис таких знаменитостей как Дженнифер Энистон, Уилл Смит, Морган Фримен и др., чтобы они поделились своими историями преодоления труд-

ностей, достижения успеха и зарядили людей хорошим настроением. Кроме этого, И. Маск не ограничивает сотрудников в передвижении по офису, поэтому совершенно любой работник может увидеть, как, например, собирается ракета.

Mitsubishi. В японской компании Mitsubishi все сотрудники знают, как человек может прийти в компанию, до каких высот он может вырасти, и какие преимущества он имеет на каждой ступени карьерной лестницы. На определенном уровне сотруднику дарят машину, а достигнув следующего уровня, он летает только первым классом и останавливается в гостинице уровня 5 звезд. Руководители Mitsubishi придерживаются того принципа, что для человека важно то, как он может зарабатывать деньги, а не получать. Когда человек видит перспективы роста и развития, знает правила игры, которые позволяют иметь определенные преимущества в жизни, и что нужно сделать для того, чтобы стать успешным - он чувствует себя свободным и способен достигать больших результатов, выкладываясь на все 100%.

Очень хорошо сказал о мотивации сотрудников на работу основатель компании Honda Motor Co., Ltd. Соичиро Хонда: «В целом, люди работают напряженнее и более инновационно, если их не принуждают, совсем другая картина там, где им строго указывают, что делать»/18/.

Итак, выше был рассмотрен российский и зарубежный опыт организации и мотивации труда. Для того, чтобы на примере компании проанализировать систему организации и мотивации, а также предложить пути ее совершенствования, перейдем к следующим главам курсового исследования.

Глава 2 Анализ организационно-экономической характеристики ООО

«Фабрика мебели-СК»

2.1 Общая характеристика и организационная структура управления

ООО «Фабрика мебели-СК»

Компания ООО «Фабрика мебели-СК», организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства. Юридический адрес: г. Ставрополь пр. Кулакова 4/4 левое крыло секция 4. Компания работает с 2002 года и занимается производством и реализацией широкого ассортимента мебели для дома и офисов, сейфов, металлической мебели, кресел, стульев, диванов и другой мебели. Компания осуществляет реализацию товаров в оффлайн магазинах города, а также на рынке электронной коммерции, для этого имеется сайт: <https://fabrikamebelisk.ru/>, рисунок 4.

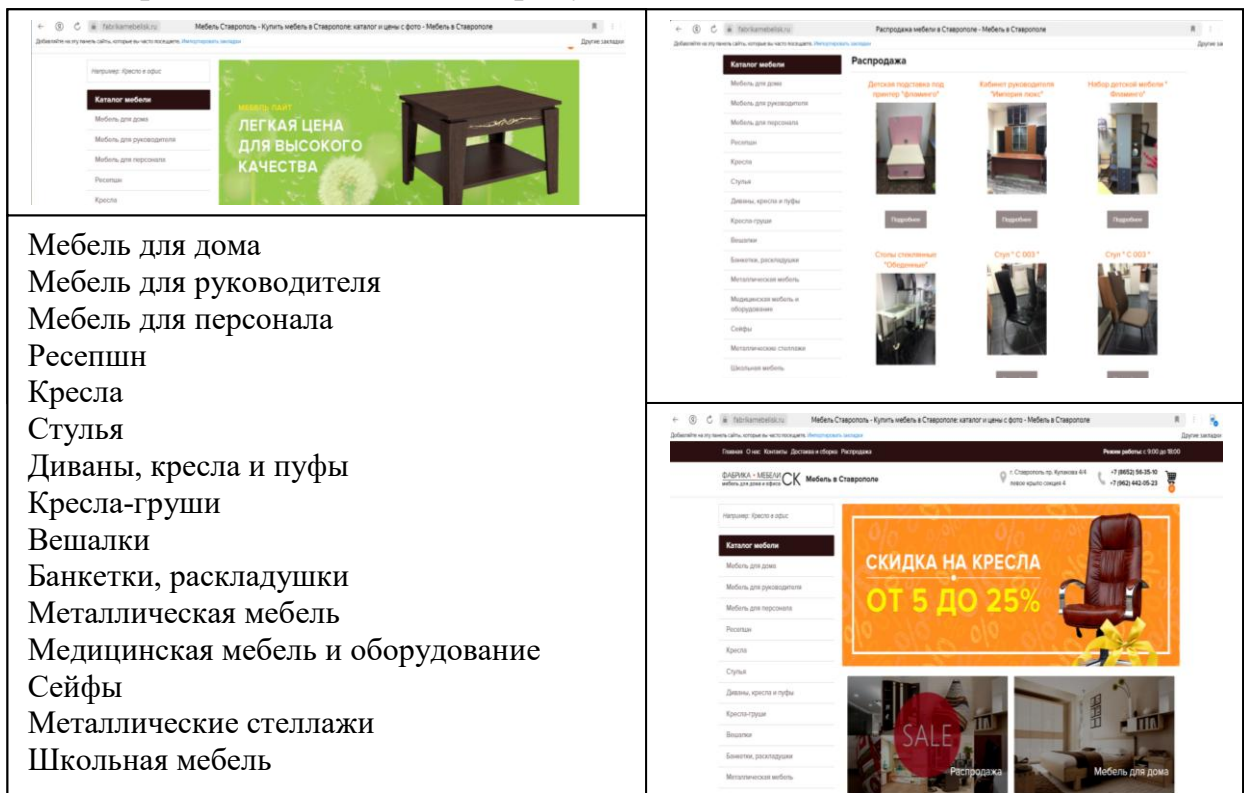


Рисунок 4- Официальный сайт компании ООО «Фабрика мебели-СК»/14/

Реализация мебели осуществляется также на различных маркетплейсах, в частности: Wildberries, Озон, Яндекс.Маркет, МегаМаркет и другие, рисунок 5.

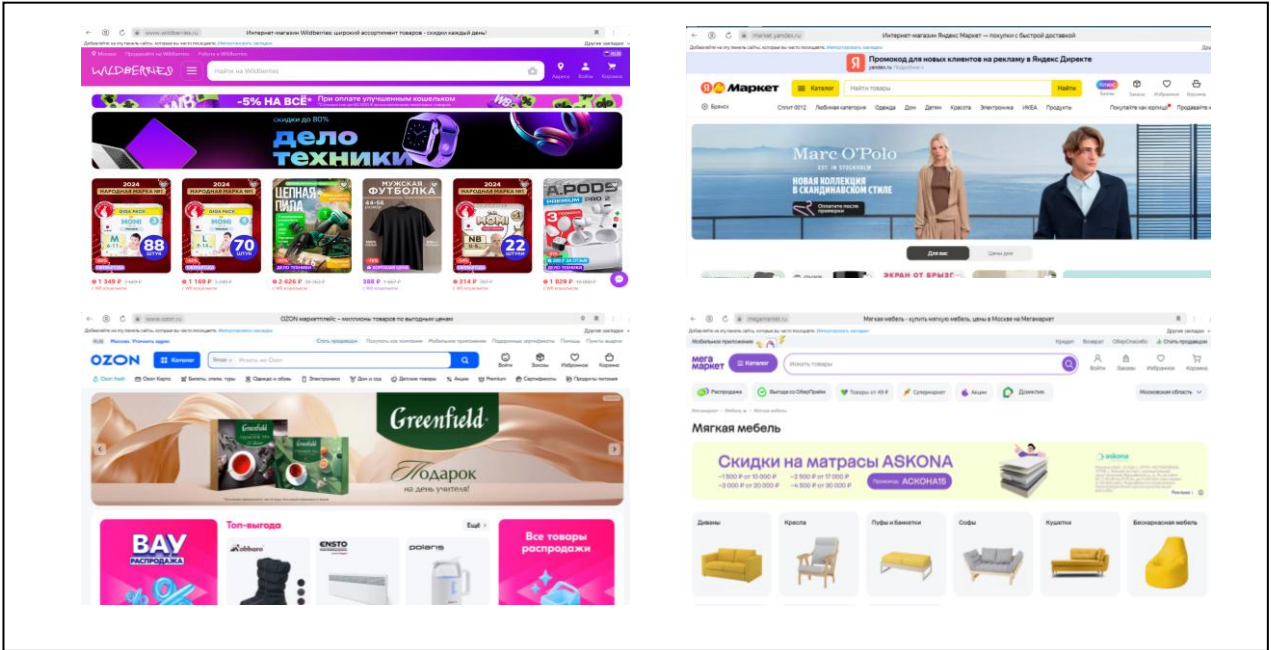


Рисунок 5- Маркетплейсы, на которых осуществляется реализация мебели компании ООО «Фабрика мебели-СК»

Компания ООО «Фабрика мебели-СК» осуществляет доставку и сборку мебели по городу Ставрополь за 400 руб., остальные виды услуг по договоренности, таблица 2.

Таблица 2-Доставка и услуги компании ООО «Фабрика мебели-СК»

№ п/п	Услуги	Цена, руб.
1	Доставка	400 руб.
2	Сборка	По договоренности
3	Подъём на этаж	По договоренности
4	Срок доставки	По договоренности

Ежегодно компания ООО «Фабрика мебели-СК» осуществляет участие в различных мебельных выставках, целью которых является, в том числе и заявить о компании, найти новые рынки сбыта. Для эффективности работы разработаны маркетинговые стратегии, таблица 3.

Таблица 3- Маркетинговые стратегии компании ООО «Фабрика мебели-СК»

№ п/п	Стратегии	Описание
1	Товарная стратегия	Широкий ассортимент мебели
2	Стратегия продвижения	Сайт в сети Интернет, маркетплейсы, реализация по городу Ставрополь
3	Стратегия стимулирования	Скидки, акции, программы лояльности
4	Стратегия качества	Осуществляется производство согласно действующим ГОСТам, контролируется качество

Философия компании ООО «Фабрика мебели-СК» основана на надежном и взаимовыгодном сотрудничестве и полном «сопровождении» любой категории клиента на протяжении всех этапов сделки, а также удовлетворении потребностей клиента в качественном и обширном ассортименте мебели.

Девиз компании ООО «Фабрика мебели-СК»: Комфорт начинается с нас! Миссия- «Удовлетворить спрос потребителя в качественной продукции с оптимальным соотношением цены, качества и условий сотрудничества; создавать своим клиентам и партнерам все необходимые условия для взаимного развития бизнеса». Принципы работы: ответственность и порядочность, высокое качество продукции и сервиса, постоянное расширение ассортимента и направлений деятельности, информационная открытость, безопасность и прозрачность бизнеса. Ценности компании ООО «Фабрика мебели-СК»: порядочность, ответственность, клиентоориентированность, оптимизация, сдержанность, защита интересов компании и другие, таблица 4.

Таблица 4- Ценности ООО «Фабрика мебели-СК» в лозунговой форме

№ п/п	Ценности	Описание
1	Порядочность	Быть честным перед собой, коллегами, руководством, клиентами. Соблюдать этические нормы и моральные принципы. Поступать так, как хотелось бы, чтобы поступали с Вами.
2	Ответственность	Пообещал – выполни. Взятся выполнять – доведи до конца, качественно и в срок.
3	Клиентоориентированность	На обращение клиента реагируем быстро и стараемся не просто продать товар, а решить его индивидуальную проблему. После определения потребности клиента адаптируем своё предложение конкретно под него.
4	Оптимизация	Упрощаем работу себе, коллеге, покупке клиенту. Но без ущерба для качества. В совместной работе с коллегами и клиентами учитываем не только свои интересы.
5	Сдержанность	Следуем разумной логике. Аргументируем, а не эмоционируем. Вместо критики – конструктив. Это касается не только общения с клиентами, но и взаимодействия с коллегами.
6	Защита интересов компании	Каждый из нас – звено большого механизма, а работа одного сотрудника влияет на работу других подразделений и компании в целом. Не говорим плохо ни о своей компании, ни о компаниях конкурентов.
7	Идейность и инициативность	Предлагай, креативь, помогай, вдохновляй и вдохновляйся сам. Учись новому. Планируй и делай больше и лучше, чем от тебя ожидают.

Итак, в компании разработаны ценности, девиз, миссия, философия, своим клиентам ООО «Фабрика мебели-СК» предлагает: а)полный «мебельный» ассортимент: большое количество наименований товаров на складе, а также возможность поставки товаров «под заказ» по образцам, эскизам и чертежам клиента; компания постоянно расширяет свой ассортимент, развивая различные новые направления сбыта; б)оптимальное соотношение цены и качества: компания предлагает товар в различных ценовых категориях: от более дешевых до самых дорогих на любой потребительский спрос; в) регулярную доставку: наличие собственного транспорта обеспечивает стабильность поставок и даёт возможность гибкого ценообразования; г)систему скидок: удобные и выгодные условия клиентам в зависимости от объемов заказа, условий поставки и оплаты. Успешность деятельности анализируемой организации подтверждают несколько наград, рисунок 6.

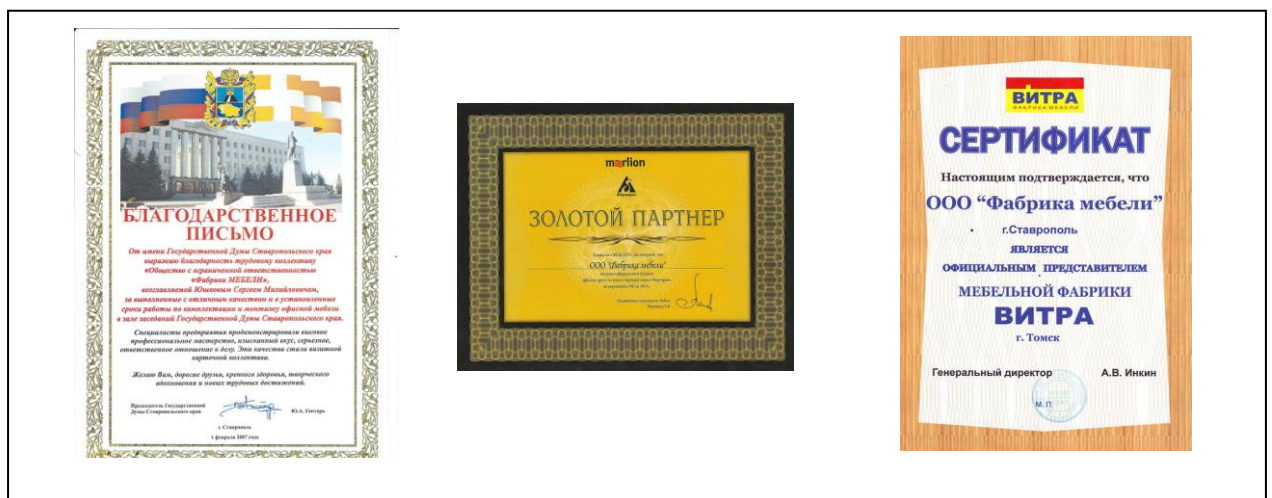


Рисунок 6- Награды компании ООО «Фабрика мебели-СК»

Согласно штатного расписания по данным на 2023г. в компании работает всего 6 человек. Все остальные работники работают удаленно, на аутсорсинге. Аутсорсинг -это передача части функций, операций или бизнес-процессов компании внешним подрядчикам. В частности, на условиях самозанятых оформлены различные рабочие по производству мебели, менеджеры по продажам и закупкам, кладовщики, водители, фасовщики и другие. Организация труда на условиях самозанятых выгодна компании, так как компания не платит социальные отчисления, это существенная экономия при большом

количестве работников. При этом, в организации предусмотрена линейно-функциональная структура управления, рисунок 7.

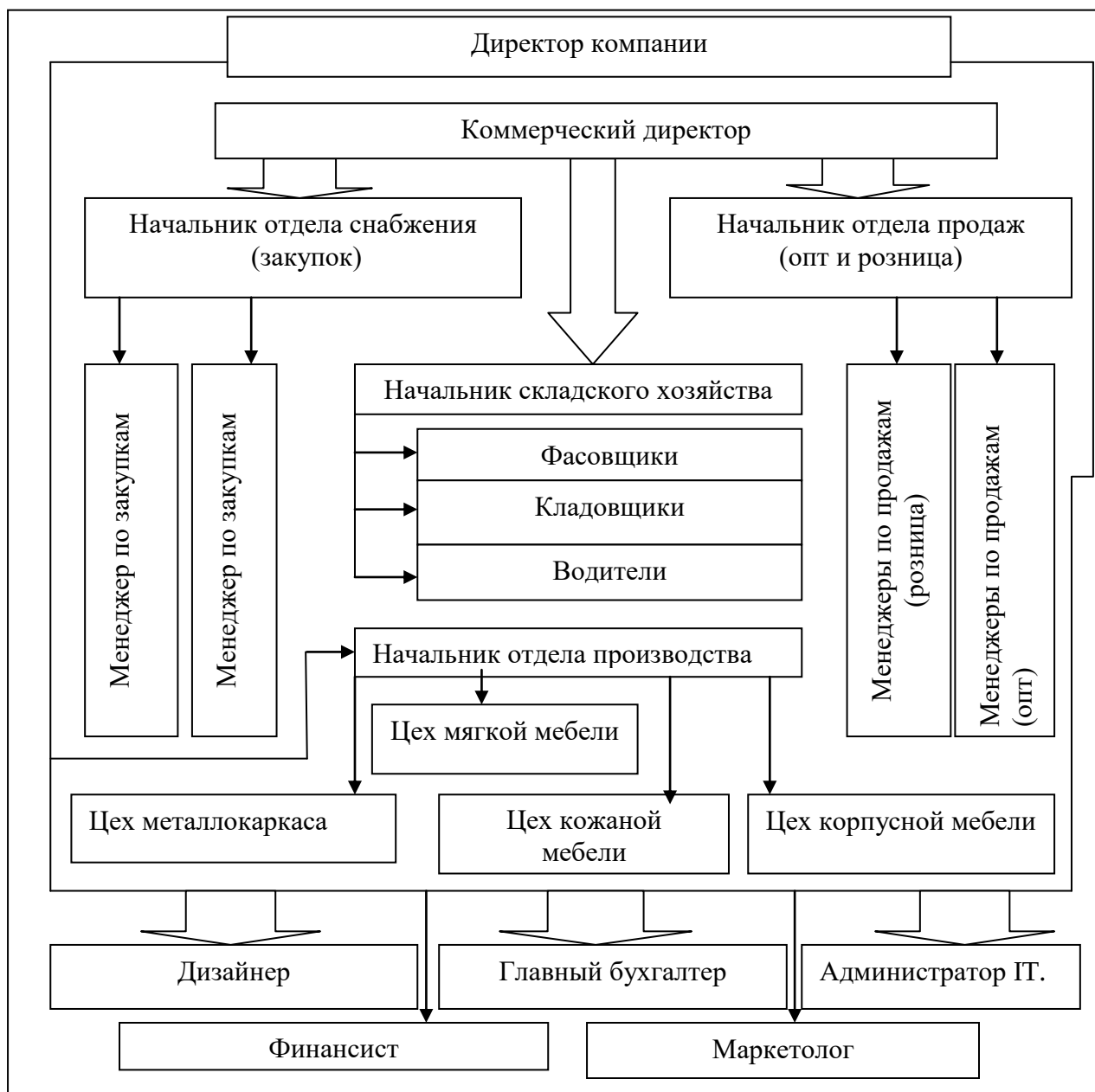


Рисунок 7- Организационная структура ООО «Фабрика мебели-СК»

Все работники и отделы находятся в подчинении у генерального и коммерческого директора. Деятельность сотрудников осуществляется на основании должностных инструкций и Правил ТБ. Все работники проходят инструктаж по охране труда, который осуществляется при приеме на работы, а также с периодичностью 1 раз в три месяца.

Таким образом, ООО «Фабрика мебели-СК» не первый год работает на рынке производства и реализации мебели, предусмотрен широкий ассорти-

мент мебели, она реализуется как в оффлайн- формате, так и на рынке электронной коммерции. Для этого предусмотрен сайт компании, также осуществляется реализация мебели через популярные маркетплейсы. Для стимулирования сбыта разработана программа лояльности. Деятельность организована по линейно-функциональному принципу, при этом большая часть сотрудников работает на условиях аутсорсинга, как самозанятые. Для того, чтобы рассмотреть динамику финансовых показателей, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

2.2 Анализ основных финансовых показателей предприятия ООО «Фабрика мебели- СК»

Проведем анализ основных финансовых показателей компании на примере бухгалтерской отчетности с 2021-2023гг. (Приложение 1). На протяжении анализируемого периода в организации наблюдается увеличение капитала на 82,51% и в 2023 г. сумма капитала составила 6 972,0 тыс. руб., рисунок 8.

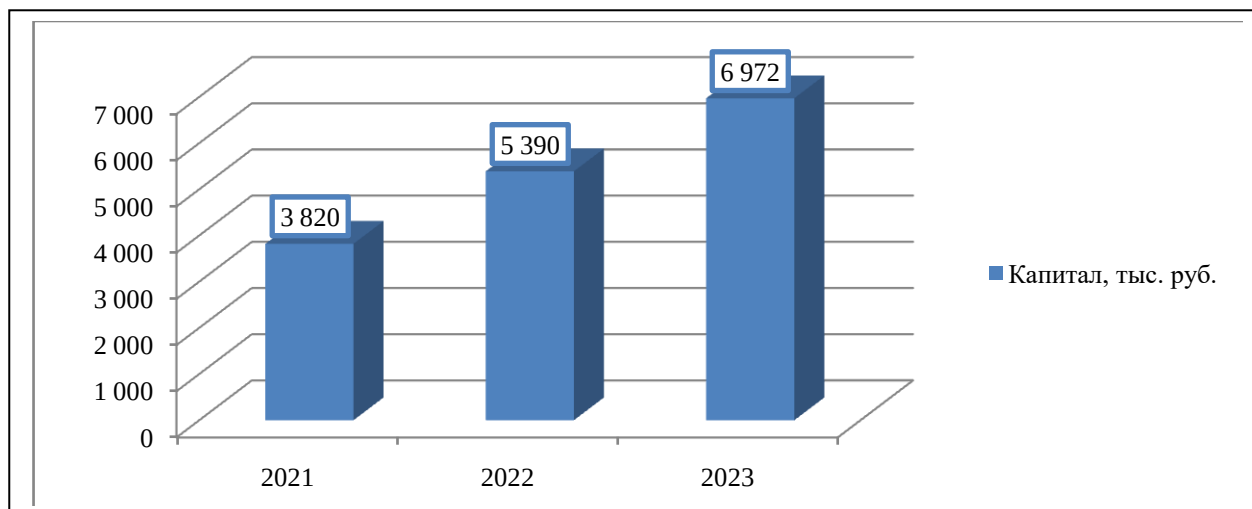


Рисунок 8-Динамика капитала предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг./3/

Рост капитала произошел в основном за счет заемных источников финансирования, которые выросли за три года на 62,13% и составили 9266,0 тыс. руб., к уровню прошлого года рост произошел на 34,04%, рисунок 9.

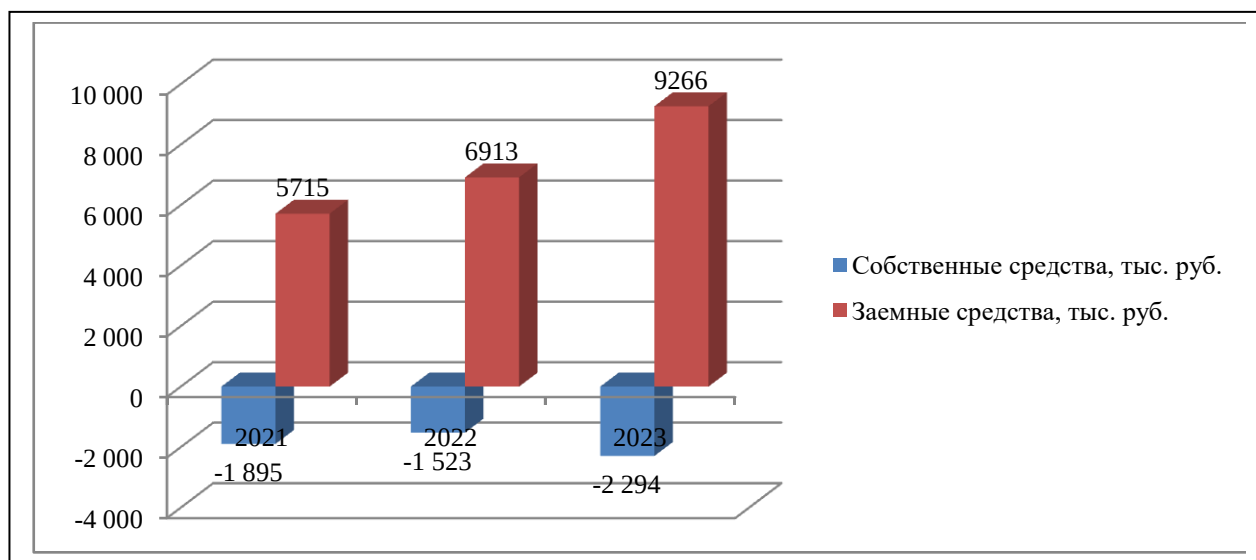


Рисунок 9-Динамика структуры капитала предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

Стоит отметить, что компания не располагает собственными средствами, на протяжении 2021-2023гг. растут минус в строке собственных источников финансирования и на конец анализируемого периода показатель сформировался на уровне минус 2294,0 тыс. руб. Это свидетельствует о том, что организация является финансово-зависимой. В структуре активов наибольший удельный вес приходится на запасы, их доля в 2023 году составила 92,0%, рисунок 10.

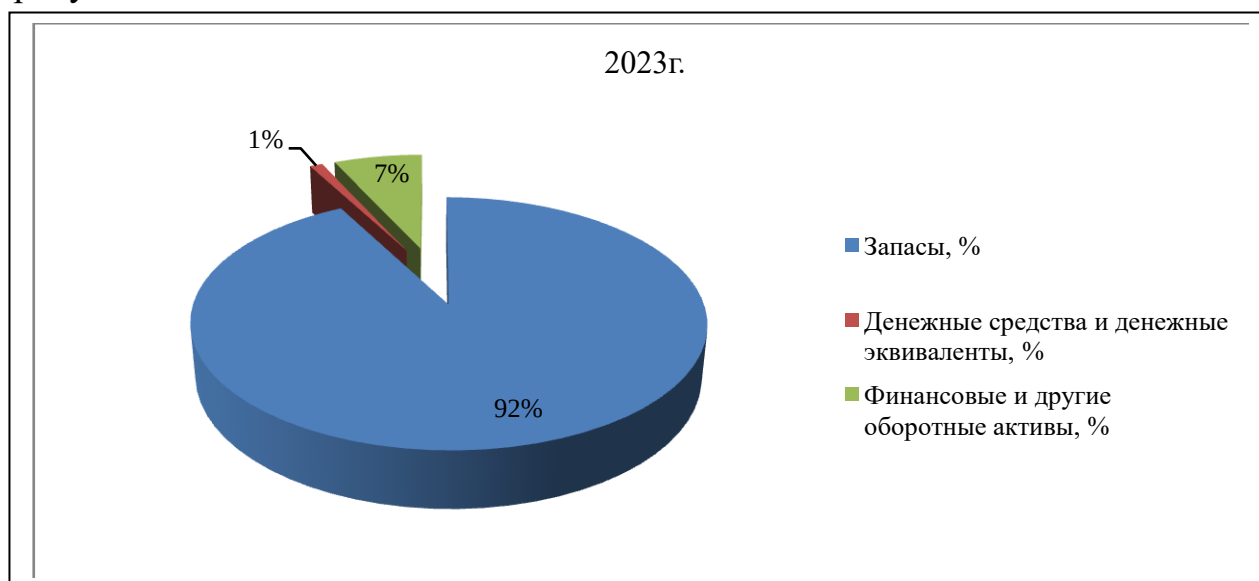


Рисунок 10- Структура активов предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» в 2023г. /3/

Небольшой удельный вес приходится на денежные средства (1,0%) и финансовые активы (7,0%). При этом, в динамике сумма запасов только увеличивается и в 2023 г. показатель сформировался на уровне 6429,0 тыс. руб., это на 22,71% больше, чем годом ранее и на 84,68% превышает показатель начала анализируемого периода, рисунок 11.

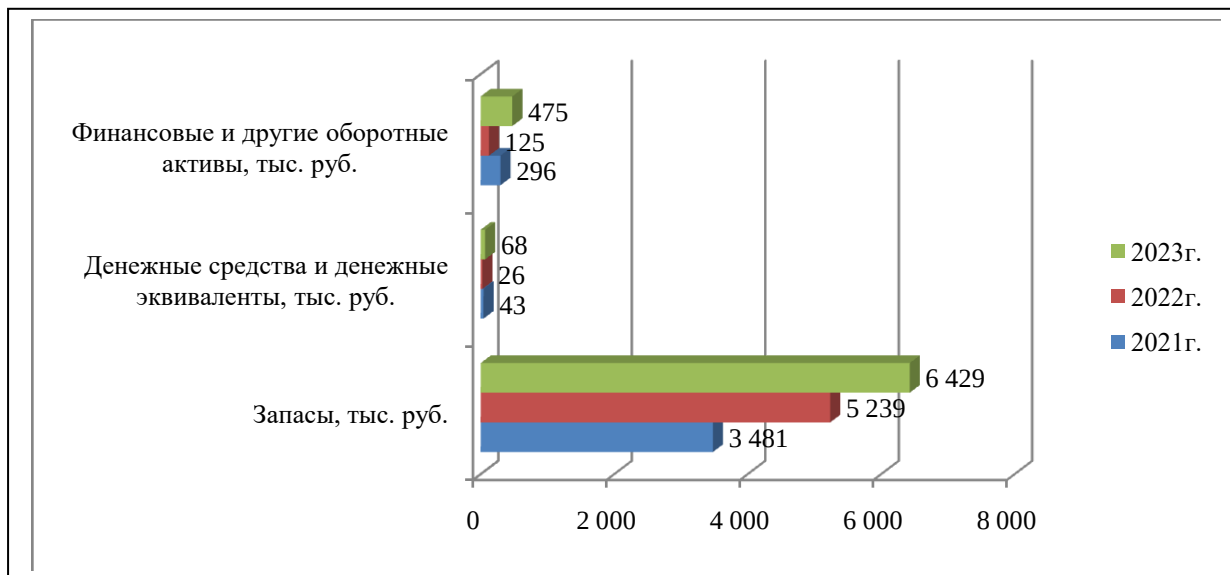


Рисунок 11-Динамика активов предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

В отчете о финансовых результатах наблюдается рост выручки на 1,89% и в 2023 г. показатель составил 6062,0 тыс. руб. однако, темпы роста расходов по обычным видам деятельности опережают темпы роста продаж, на конец анализируемого периода расходы составили 6622,0 тыс. руб., рисунок 12.

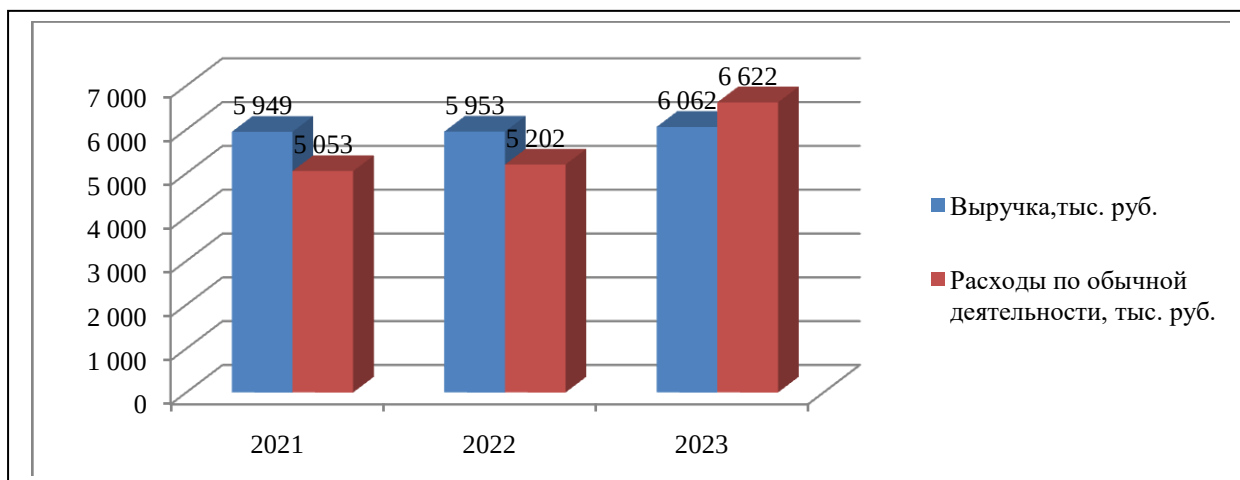


Рисунок 12-Динамика выручки и себестоимости продаж предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

Прочие доходы и вовсе у компании отсутствуют, однако, имеются прочие расходы, которые в 2023г. сформировались на уровне минус 141,0 тыс. руб., по сравнению с 2021-2023гг. наблюдается снижение данного показателя, рисунок 13.

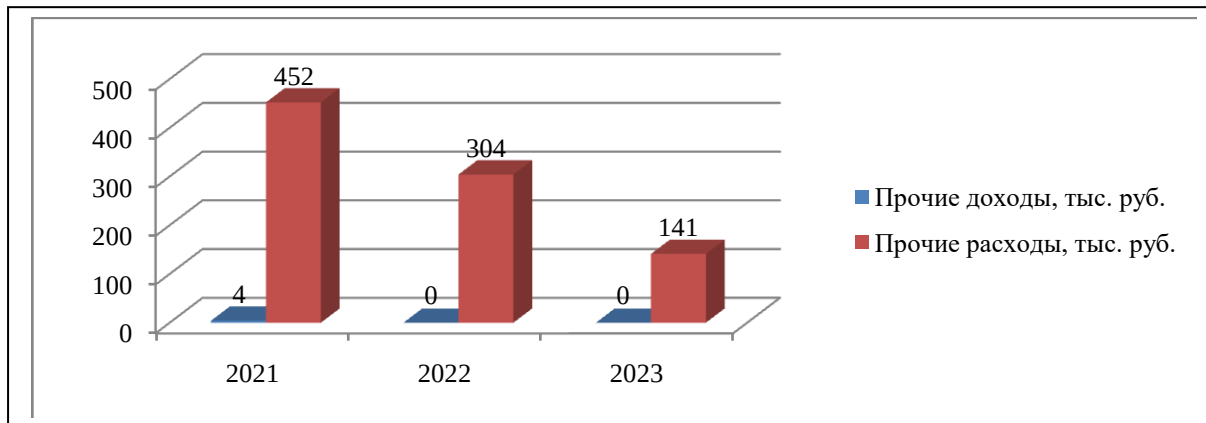


Рисунок 13- Динамика прочих доходов и прочих расходов предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

В связи с выше изложенной динамикой, прибыль у компании оставляет желать лучшего, валовая прибыль и чистая прибыль сформировались со знаком минус 560,0 тыс. руб. и 702,0 тыс. руб. соответственно, рисунок 14.

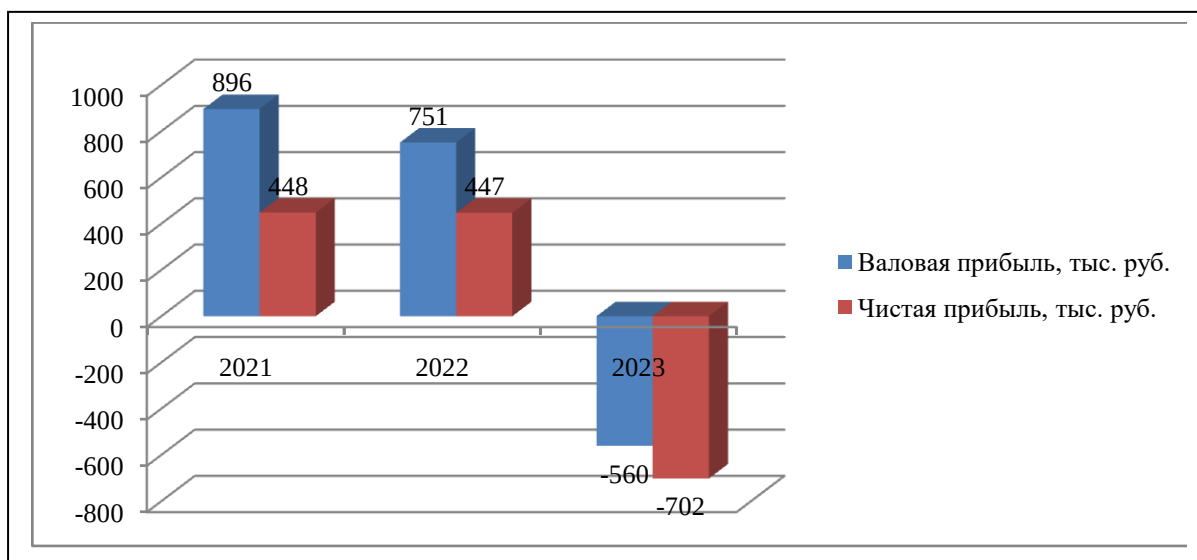


Рисунок 14- Динамика показателей прибыли предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

Это самые худшие показатели прибыльности компании в анализируемой динамике. В связи с тем, что прибыли имеют знак минус, рентабельность

также отрицательна, валовая рентабельность составила минус 9,24%, чистая рентабельность минус 11,58%, рисунок 15.

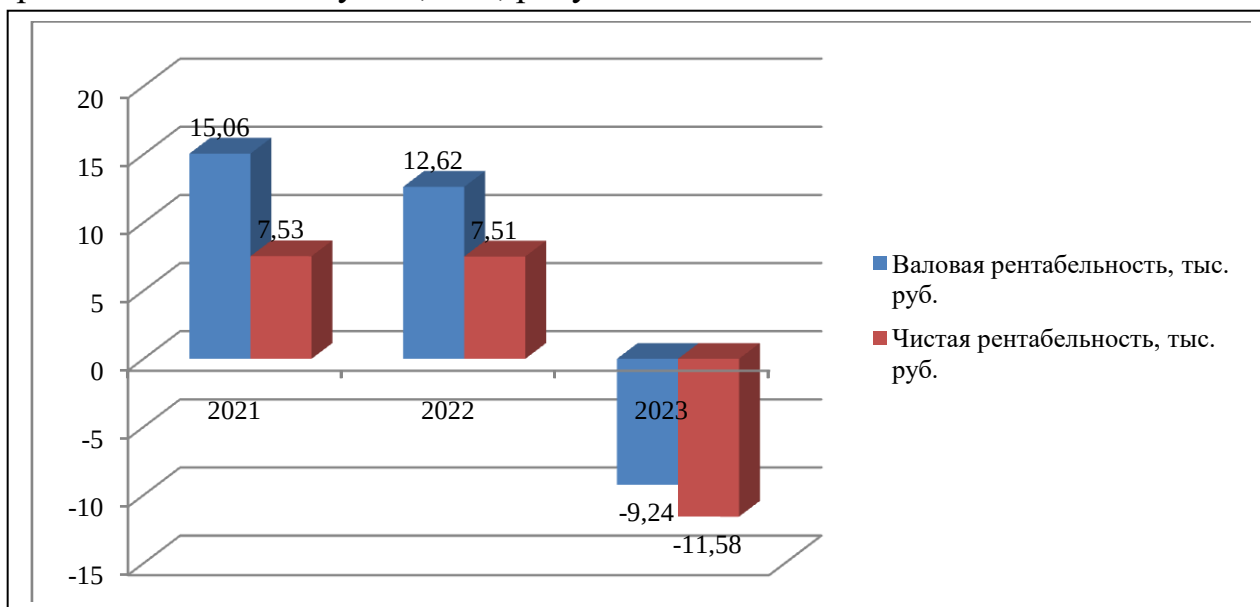


Рисунок 15- Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «Фабрика мебели- СК» с 2021-2023гг. /3/

Расчет показателей рентабельности осуществлялся по формулам, представленным в Приложении 2.

Таким образом, несмотря на то, что у ООО «Фабрика мебели-СК» широкий ассортимент мебели, разработаны стратегии развития, предусмотрены программы лояльности и осуществляется контроль качества, тем не менее финансовые показатели сформированы со знаком минус, объемы продаж выросли всего в пределах 2,0%, а темпы роста расходов превысили доходную часть. В результате прибыли и рентабельности имеют знак минус. В целом, компания является финансово-зависимой, так как капитал сформирован за счет заемных средств. Для того, чтобы дать оценку текущей ситуации и разработать пути улучшения организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК», перейдем к следующей главе курсового проекта.

Глава 3 Оценка текущей ситуации и разработка путей улучшения организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК»

3.1 Анализ системы организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели- СК»

В компании ООО «Фабрика мебели- СК» деятельность организована по линейно –функциональному принципу, организация занимается единственным видом бизнеса- производство и реализация мебели. При этом, предусмотрена система материальной и моральной мотивации, таблица 5.

Таблица 5- Система мотивации труда в ООО «Фабрика мебели- СК»

№ п/п	Виды мотивации	Описание
1	Материальная мотивация	Депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.)
		Премия по итогам выполнения KPI, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
		Стимулирующие конкурсы с денежными призами
		Предоставление больших скидок на продукцию компании
		Надбавка за стаж работы
2	Нематериальная мотивация	Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание;
		Праздничные корпоративные мероприятия;
		Создание комфортного рабочего пространства;
		Дополнительные выходные дни
		Удаленный формат работы (аутсорсинг)

На предприятии ООО «Фабрика мебели- СК» применяется следующая материальная мотивация:

а) Депремирование. Предусматривает штраф за опоздание в размере 500 рублей, за невыполнение плана по производству и реализации продукции в размере 40,0-50,0% от начисленной премии.

б) Премия по итогам выполнения KPI, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). По итогам выполнения KPI предусмотрены ежемесячные премии в размере от 20,0-50,0% к окладу. Также предусмотрена система поощрения годовыми бонусами, квартальными бонусами и проектными бонусами, таблица 6.

Таблица 6-Виды материальных бонусов в ООО «Фабрика мебели- СК»

№ п/п	Тип бонуса	Периодичность	Пример расчета
1	Годовой бонус	Ежегодно	10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI
2	Квартальный бонус	Ежеквартально	5,0% от квартальной зарплаты при выполнении квартальных целей
3	Проектный бонус	По завершении проекта	15,0% от стоимости проекта при успешном завершении

в) Стимулирующие конкурсы с денежными призами. В компании проводятся следующие конкурсы: Конкурс на максимальное количество звонков потенциальным клиентам (за квартал), конкурс на самый большой чек или на продажу самого дорого товара (за квартал), конкурс на превышение плана производства(за квартал). Все конкурсы проводятся 1 раз в квартал. Самые лучшие сотрудники награждаются денежными призами, приз может составлять от 20,0 до 50,0 тыс. руб.

г)Предоставление больших скидок на продукцию компании. Лучшим сотрудникам компания ООО «Фабрика мебели- СК» предоставляет скидки на покупку мебели, которые могут составлять от 35,0-50,0%.

д)Надбавка за стаж работы. За стаж работы предусмотрены следующие выплаты, при стаже работы от 5 лет -5,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI, при стаже 10 лет-10,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI, при стаже работы 20 лет и более –предусмотрена надбавка 20,0% от годовой зарплаты при выполнении всех KPI.

На предприятии ООО «Фабрика мебели- СК» применяется следующая нематериальная мотивация:

а) Публичная похвала сотрудников: награды грамоты, публичное признание. В ООО «Фабрика мебели- СК» в основном применяются следующие виды публичного признания: письма с признанием, награждение «Сотрудника квартала», гибкий график работы. Рассмотрим подробнее.

Письма с признанием. Электронные письма о достижениях лидерства - это официальные сообщения от руководителей компаний, восхваляющие и отмечающие успехи отдельных лиц или команд. В этих электронных письмах

освещаются конкретные достижения с целью отметить, оценить и поделиться этими достижениями со всей организацией. Эти сообщения способствуют формированию чувства гордости и достижений среди сотрудников, одновременно согласовывая индивидуальные усилия с общими целями компании.

Награждение «Сотрудника квартала». Получателю выражается благодарность за преданность делу и положительное влияние на организацию. Это признание не только отмечает индивидуальное мастерство, но и вдохновляет весь коллектив, способствуя развитию культуры признания и совершенства внутри компании.

Гибкий график работы. Графики позволяют сотрудникам лучше контролировать, когда и где они работают. Это может включать в себя выбор времени начала и окончания, сжатие рабочих недель или возможность работать удаленно. Идея состоит в том, чтобы помочь сотрудникам сбалансировать работу и личную жизнь, сделав рабочее место более адаптируемым и отвечающим индивидуальным потребностям и предпочтениям.

б) Праздничные корпоративные мероприятия. Корпоративный праздник - это специальное мероприятие, инициированное и финансируемое компанией, организованное для персонала. Обычно оно посвящено какому-либо событию в жизни компании, календарному либо общественному празднику. Корпоративные праздники, которые проводятся в ООО «Фабрика мебели-СК»: дни рождения компании, Новый год, 23 февраля, 8 марта, другие календарные праздники, устраиваемые для сотрудников, встречи и обсуждения, тренинги и прочее. Корпоративный праздник является средством поддержания организационной, корпоративной культуры или достижения коммерческих целей организации.

в) Создание комфортного рабочего пространства. Улучшение рабочего пространства человека оказывает положительное влияние как на здоровье и благополучие, так и на производительность и качество работы. Основные способы, которые улучшают рабочее пространство в компании ООО «Фабрика мебели-СК»: эргономика, хорошее освещение, организация и порядок.

Эргономика. Правильная эргономика помогает поддерживать комфорт и здоровье во время работы. В офисах компании установлены регулируемые стулья с поддержкой спины и правильно настроенный рабочий стол с уровнем монитора на глазах. Размещена клавиатура и мышь на уровне, комфортном для рук и предотвращающем перенапряжение. В производственных помещениях также предусмотрена необходимая мебель сотрудников компании.

Хорошее освещение. В компании всегда поддерживается яркое и равномерное освещение в офисах и в производственных помещениях.

Организация и порядок. В компании создана система организации, чтобы иметь чистое и аккуратное рабочее пространство. Используются ящики, корзины или шкафы для хранения и сортировки документов, канцелярских принадлежностей и других вещей. Регулярно убираются и удаляются ненужные предметы. Предусмотрены также шкафчики и вешалки для одежды, обуви, организованы различные подсобные помещения.

г) Дополнительные выходные дни. Предоставление лучшим сотрудникам дополнительного оплачиваемого выходного дня, который также называется РТО. Эта форма признания входит в число лучших программ стимулирования сотрудников, которые сотрудники хотят получить за свои усилия и высокую производительность. Считается, что время отпуска - лучшее лекарство для сотрудников от выгорания, лучшее время, чтобы расслабиться, восстановить силы и вернуться мотивированным, что приводит к снижению текучести кадров.

д) Удаленный формат работы (аутсорсинг). Большинство работников в ООО «Фабрика мебели- СК» работают на условиях самозанятых, удаленно. Однако, такой формат работы, с одной стороны, многим сотрудникам предпочтителен, с другой стороны, при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность.

Итак, выше была рассмотрена система организации труда и мотивации сотрудников в компании ООО «Фабрика мебели- СК». Несмотря на то, что в

компании предусмотрена материальная и моральная мотивация, разработана структура управления, ежегодно осуществляется реализация товаров- различной мебели, тем не менее, компания является убыточной, растут расходы и прибыль с рентабельностью сформировались со знаком минус. Получается, что несмотря на усилия со стороны организации, и руководства компании, не получается добиться желаемого результата. Возможно, что необходимо переходить на новый формат работы- и организовывать работу компании по экосистеме бизнеса, которая будет включать не одно , а несколько различных направлений работы. При этом возникнет необходимость в обучении и переобучении кадров предприятия, что также не менее важно в повышении мотивации. Для того, чтобы более подробно рассмотреть и определить пути повышения мотивации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

3.2 Мероприятия по совершенствованию организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК»

В результате проведенного исследования по организации труда и мотивации сотрудников были выявлены следующие слабые места:

1) Организация труда. Компания ООО «Фабрика мебели-СК» занимается единственным видом деятельности- производство и реализация мебели. Однако, доходы такого бизнеса очень слабые. Необходимо развивать экосистему бизнеса: создание корпоративного университета, создание маркетплейса в сегменте B2B (бизнес-бизнесу), развитие новых направлений бизнеса: роботизация и искусственный интеллект и другие, таблица 7.

2)Мотивация труда. В ООО «Фабрика мебели-СК» большинство работников работают дистанционно, а при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность.В связи с этим, необходимо вовлекать удаленщиков во все процессы,

устраивать регулярные видеоконференции(например в Google Meet), создать группу в телеграмм (корпоративный мессенджер и чат-бот). Google Meet - это сервис для аудио- и видеозвонков, разработанный компанией Google. Он подходит для индивидуальных звонков, небольших групповых совещаний и крупных конференций с большим числом участников.

Таблица 7- Мероприятия, направленные на совершенствование организации и мотивации труда в ООО «Фабрика мебели-СК»

№ п/п	Виды	Описание
1	Организация труда	Необходимо развивать экосистему бизнеса: создание корпоративного университета, создание маркетплейса в сегменте B2B (бизнес-бизнесу), развитие новых направлений бизнеса: роботизация и искусственный интеллект и другие
2	Материальная мотивация	Премии ситуационные (премии за особые успехи)
		Оплата детского отдыха (детям сотрудников)
		Оплата путешествия лучшему сотруднику и членам семьи
3	Нематериальная мотивация	Организация обучения с помощью сторонних организаций, а также создание корпоративного университета;
		Улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота.
		Необходимо вовлекать удаленщиков во все процессы, устраивать регулярные видеоконференции, создание корпоративного мессенджера и чат-бота
		Проведение мотивационных совещаний и презентаций в режиме онлайн(в корпоративном мессенджере и других сервисах(например, Google Meet) и офлайн

Также в компании ООО «Фабрика мебели-СК» наблюдается слабая система материальной и нематериальной мотивации. Для повышения материальной мотивации необходимо: внедрение ситуационных премий (премии за особые успехи), такие премии могут составлять от 40% и более. Также целесообразно осуществлять оплату детского отдыха (детям лучших сотрудников), оплату путешествия лучшему сотруднику и членам семьи. Для совершенствования нематериальной мотивации целесообразно осуществлять организацию обучения с помощью сторонних организаций, а также создание корпоративного университета; улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота.

Все предложенные способы повышения мотивации сотрудников будут иметь слабый успех, если бизнес компании не приносит желаемых результатов, а сотрудники по тем или иным причинам не могут увеличить продажи, повысить производительность труда и каким-то другим способом повлиять на улучшение деятельности организации. На помощь приходят новые стратегические направления, которые позволяют изменить существующий бизнес практически полностью, одним из таких направлений является- экосистема бизнеса, которая предусматривает развитие компании в различных направлениях. Однако, крайне сложно начать тот или иной бизнес компании, которая имеет большой минус в строке прибыль. Но и здесь можно найти решение. В настоящее время существует не мало инвестиционных компаний, которые занимаются кредитованием малого и среднего бизнеса, но только бизнес должен быть перспективный, например, роботизация, искусственный интеллект и другие. Одной из таких компаний инвесторов является: ООО «ФРИИ Инвест»(<https://invest.iidf.ru/>), рисунок 16 .

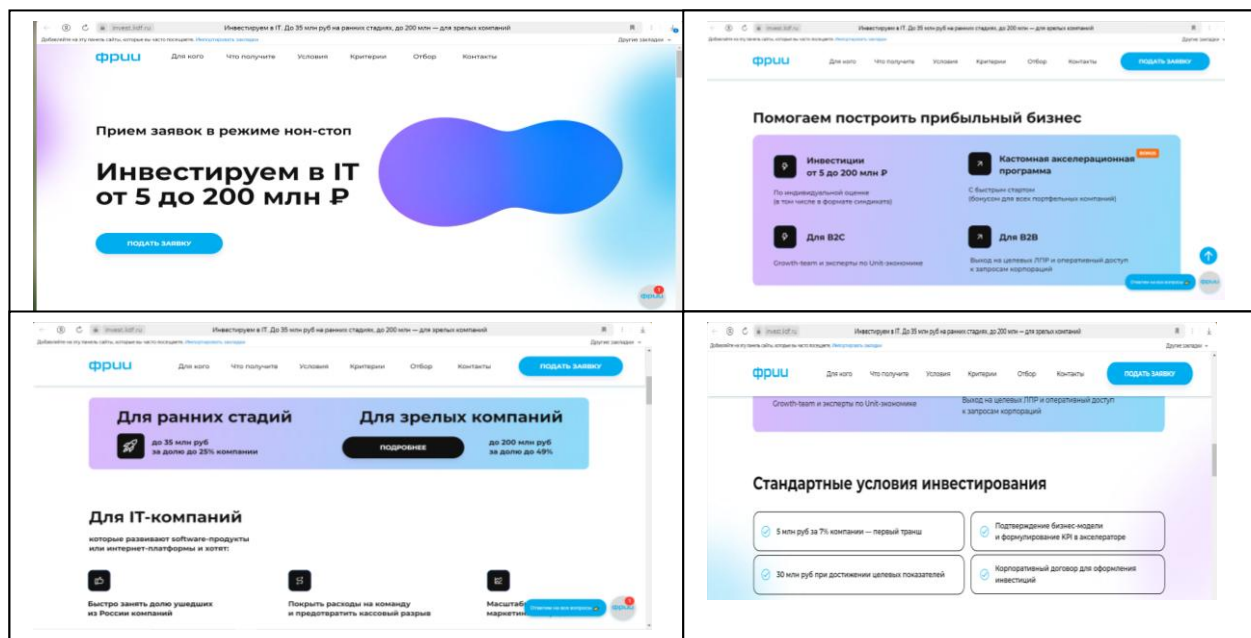


Рисунок 16– Официальный сайт ООО «ФРИИ Инвест» /6/

Приоритетными направлениями в инвестировании ООО «ФРИИ Инвест» являются: телекоммуникации, нишевые продукты и решения, большие данные и машинное обучение и другое, таблица 8.

Таблица 8- Приоритетные направления инвестирования в компании ООО
«ФРИИ Инвест» /6/

№ п/п	Приоритетные направления	Описание
1	Телекоммуникации	IT-решения для оптимизации затрат на передачу информации, замена оборудования на программные средства, прочие IT-решения для операторов связи
2	Корпоративное и платформенное ПО	ERP, ECM, CRM и иные системы автоматизации
3	Нишевые продукты и решения	Маркетплейсы, финтех, развлекательные сервисы и другие перспективные нишевые решения
4	Образовательные технологии	Онлайн обучение, интернет-дневники, системы управления знаниями и пр.
5	Большие данные и машинное обучение	Решения для сбора, хранения, обработки и анализа больших объемов информации, продукты на основе анализа данных
6	Информационная безопасность	Криптография, борьба с вирусными/DDos-атаками, защита от мошенничества
7	Медиа	Сервисы онлайн дистрибуции видео-контента в веб и на мобильных телефонах
8	Телемедицина	Дистанционный мониторинг состояния здоровья, информационные системы для медицины

Выбрав наиболее перспективные направления в развитии и построение бизнеса компании ООО «Фабрика мебели-СК» как экосистемы, она сможет получить финансирование у инвестора. Только после определения новых направлений, необходимо организовать корпоративное обучение, на первоначальном этапе –это можно сделать с помощью различных организаций, такие как, например, Сбер, рисунок 17.

У компании Сбер имеется корпоративный университет, который обучает сотрудников по наиболее перспективным направлениям. Обучение осуществляется как для сотрудников Сбер, так и для других желающих получить образование. Крайне сложно сказать, на сколько может повыситься мотивация сотрудников от внедрения корпоративного обучения, однако, согласно опыту некоторых компаний, рентабельность компаний, которые обучают сотрудников удваивается. Ученые из Университета Пенсильвании исследовали 3 200 бизнесов и выявили, что повышение расходов на корпоративное обуче-

ние на 10,0% увеличивает продуктивность труда сотрудников бизнеса на 8,5%.

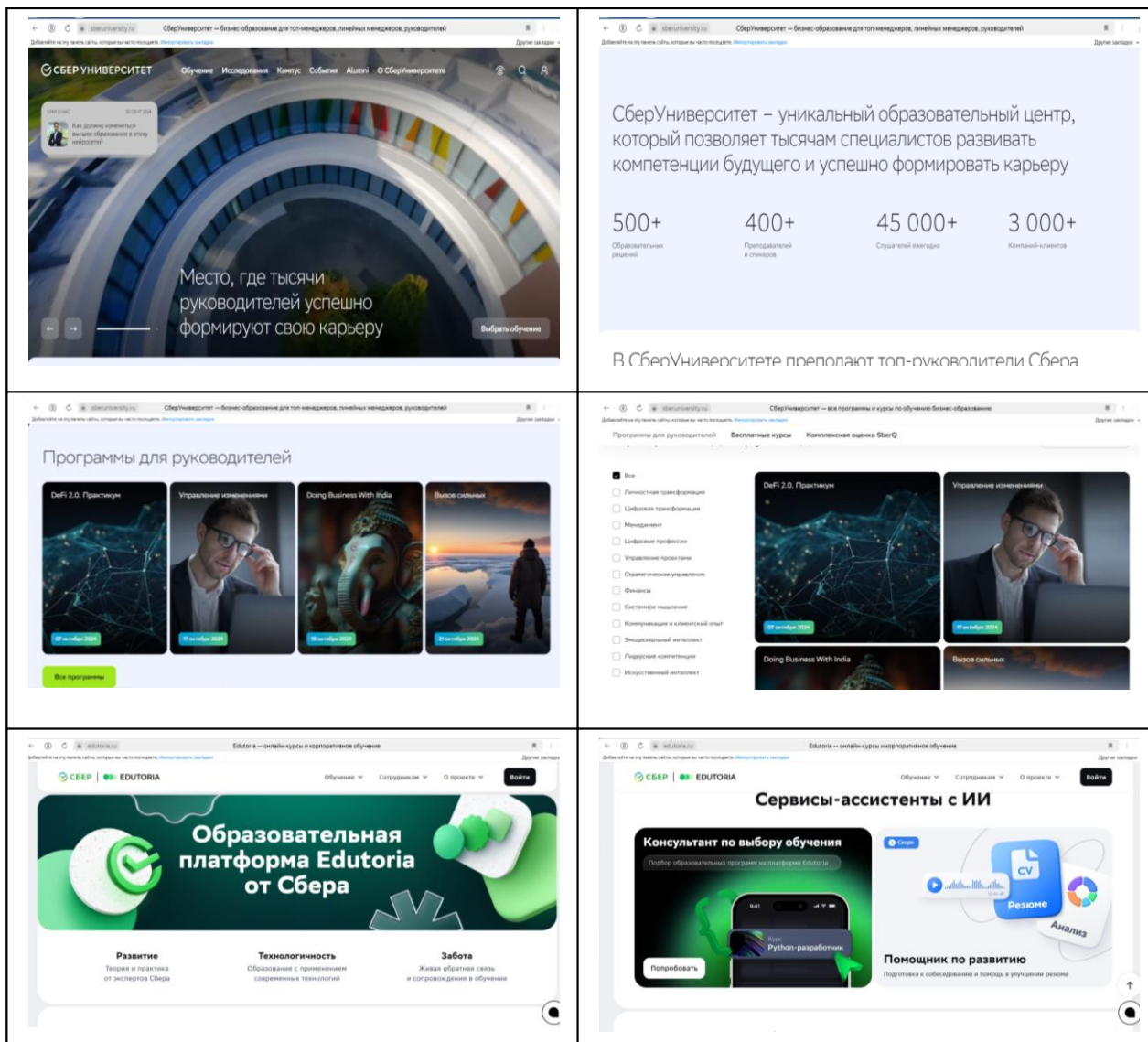


Рисунок 17- Официальный сайт Сбер университета/15//16/

Увеличение инвестиций в оборудование и улучшение производственных мощностей на 10,0% ведет к росту продуктивности бизнеса всего на 3,8%. То есть инвестиции в обучение людей в 3 раза эффективнее, чем покупка оборудования. /9/ Таким образом, прогнозный показатель производительности труда при среднесписочной численности 200 человек (6 человек в штате, остальные –аутсорсинг) составит 32,88 тыс. руб. Итак, выручка увеличится на 8,5% и сформируется на уровне 6577,0 тыс. руб., рисунок 18. Это небольшой рост выручки, однако, тем не менее он имеет место быть. Если

компания ООО «Фабрика мебели-СК» начнет развивать другие направления бизнеса, то и результат будет существенно выше.

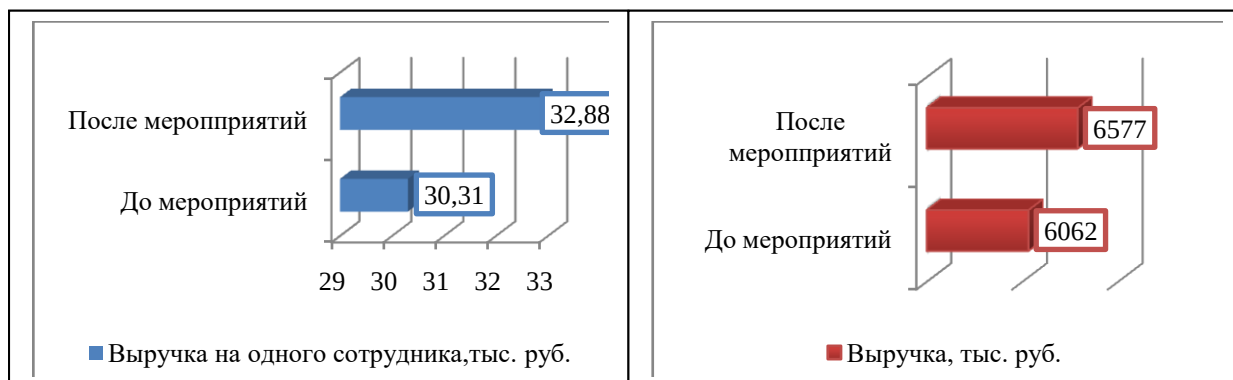


Рисунок 18- Эффективность от повышения мотивации на предприятии

ООО «Фабрика мебели-СК»

Также для повышения мотивации труда, было предложено внедрение искусственного интеллекта (ИИ), например, с помощью ChatGPT. ChatGPT - это чат-бот, который способен вести диалог, искать ошибки в коде, сочинять стихи, писать сценарии и даже спорить. Нейросеть запоминает детали диалога с пользователем и избегает спорных тем. Ответы чат-бота можно корректировать с помощью наводящих вопросов. Преимущества ИИ для мотивации:

1)Эффективное управление целями. ChatGPT позволяет компаниям создавать более точные и реалистичные цели для своих сотрудников.

2)Развитие коммуникации. Нейросеть может улучшить процессы коммуникации, предоставляя сотрудникам удобный инструмент для обмена идеями и обратной связи.

3)Увеличение уровня удовлетворённости. Использование инновационных методов мотивации, основанных на ИИ, ведёт к более высокому уровню удовлетворённости коллектива.

Стратегии мотивации, основанные на ИИ, представлены в таблице 9/17/. Рассмотрим кратко примеры успешного внедрения ИИ в целях повышения мотивации сотрудников.

А)Компания XYZ: подход к сотрудникам. Компания XYZ успешно внедрила систему мотивации на базе чат-бота, что привело к повышению

уровня удовлетворенности коллектива на 20,0%. Путем предложения персонализированных обучающих планов и стимулирующего обратного отклика компания смогла улучшить профессиональное развитие своих специалистов.

Таблица 9-Стратегии мотивации, основанные на ИИ

№ п / п	Стратегии	Описание
1	Персонализированные цели и задачи	ChatGPT способен анализировать данные о сотрудниках и предлагать персонализированные цели для каждого из них.
2	Стимулирующий обратный отклик	Чат может быть интегрирован в систему обратной связи, предоставляя сотрудникам моментальные похвалы и конструктивные замечания.
3	Создание эффективных обучающих программ	Искусственный интеллект может помочь в анализе потребностей в обучении сотрудников и предложить программы, направленные на их развитие.

Б)Интеграция ChatGPT в систему обратной связи. Организация ABC использовала ЧатГПТ для улучшения системы обратной связи. Сотрудники получали моментальные похвалы за выполнение успешных задач, что сформировало позитив в коллективе и улучшило продуктивность на 15,0%.

О том, как получить доступ GPT, описано в Приложении 2.

Итак, внедрение ИИ позволит на 20,0% повысить уровень удовлетворенности сотрудников и на 15,0% улучшить продуктивность в коллективе.

Таким образом, повысить мотивацию не возможно без правильной организации бизнеса, убыточный бизнес мало кого из сотрудников может заинтересовать. Поэтому для анализируемой компании ООО «Фабрика мебели-СК» было предложено развивать экосистему бизнеса, организовать корпоративное обучение сотрудников, повысить материальную и нематериальную мотивацию предложенными способами. Все это положительно повлияет на рост производительности и удовлетворенности. Однако, для наиболее точного расчета показателей необходима четкая стратегия дальнейшего развития бизнеса. В любом случае, предложенные мероприятия дадут эффективность, только какой она будет на самом деле, покажет время.

Заключение

Мотивация персонала представляет собой приемы, которые стимулируют сотрудников лучше работать. Компании внедряют материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы поддерживать энтузиазм специалистов. Для оценки системы организации труда и мотивации трудовой деятельности была выбрана компания ООО «Фабрика мебели-СК». Компания занимается производством и реализацией широкого ассортимента мебели для дома и офисов, сейфов, металлической мебели, кресел, стульев, диванов и другой мебели. Организация осуществляет реализацию товаров в оффлайн магазинах, а также на рынке электронной коммерции. Реализация мебели осуществляется также на различных маркетплейсах, в частности: Wildberries, Озон, Яндекс.Маркет, МегаМаркет и другие.

У компании ООО «Фабрика мебели-СК» разработаны стратегии развития, предусмотрены программы лояльности и осуществляется контроль качества, тем не менее финансовые показатели сформированы со знаком минус, объемы продаж выросли всего в пределах 2,0%, а темпы роста расходов превысили доходную часть. В результате прибыли и рентабельности имеют знак минус. В целом, компания является финансово-зависимой, так как капитал сформирован за счет заемных средств. Большая часть сотрудников работают на условиях аутсорсинга, как самозанятые. Предусмотрена линейно-функциональная организация труда.

В компании применяется материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация включает следующее: депремирование (за опоздание, невыполнение плана работы и др.); премия по итогам выполнения KPI, фиксированные премии, бонусы (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно); стимулирующие конкурсы с денежными призами; предоставление больших скидок на продукцию компании; надбавка за стаж работы. Нематериальная мотивация включает: осуществление публичной похвалы сотрудников: награды грамоты, публичное признание; организация праздничных корпора-

тивных мероприятий, создание комфортного рабочего пространства; дополнительные выходные дни, удаленный формат работы (аутсорсинг).

Исследование позволило определить слабые места в организации и мотивации труда. В частности, по организации труда, компания ООО «Фабрика мебели-СК» занимается единственным видом деятельности- производство и реализация мебели. Однако, доходы такого бизнеса очень слабые. Поэтому было предложено развивать экосистему бизнеса: создание корпоративного университета, создание маркетплейса в сегменте B2B (бизнес-бизнесу), развитие новых направлений бизнеса: роботизация и искусственный интеллект и другие.

По мотивации труда, в ООО «Фабрика мебели-СК» большинство работников работают дистанционно, а при такой занятости человек не погружен в жизнь компании, и общается с руководителями и коллегами только в случае крайней необходимости, он воспринимает работу только как обязанность. Также компания слабо осуществляет другие виды нематериальной и материальной мотивации.

Для совершенствования мотивации было предложено: а) вовлекать удаленных сотрудников во все процессы, устраивать регулярные видеоконференции(например, в Google Meet); б) улучшить публичную похвалу сотрудников с помощью ИИ (искусственного интеллекта ChatGPT), создание корпоративной группы в мессенджере (Телеграмм) и внедрение чат-бота; в)осуществлять организацию обучения с помощью сторонних организаций, а также необходимо создание корпоративного университета; г)осуществлять оплату путешествий лучшим сотрудникам и детям их семей; д) внедрить премии ситуационные (премии за особые успехи), которые могут составлять от 40,0% и более к окладу. Эффективность показала, что за счет корпоративного обучения произойдет рост производительности труда на 8,5%, внедрив ИИ в процесс мотивации на 20,0% повысится уровень удовлетворенности сотрудников; на 15,0% произойдет улучшение продуктивности в коллективе. Расчет эффективности является прогнозируемым, сложно сказать каким он

будет на самом деле, в любом случае реализация данных мероприятий крайне необходима компании ООО «Фабрика мебели-СК», но начинать их необходимо с создания экосистемы бизнеса. Так как привлекательный бизнес, сам по себе мотивирует любых сотрудников.

Список использованных источников

- 1.Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. 186 с.
- 2.Более чем у 40% российских компаний все еще нет систем корпоративного обучения: [сайт]. - URL: <https://thehrd.ru/news/bolee-chem-u-rossijskih-kompanij-vse-esche-net-sistem-korporativnogo-obuchenija/>
- 3.Бухгалтерская отчетность ООО «Фабрика мебели-СК» с 2021-2023гг.
4. Гершанок А. А. Основы организации труда: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019.
- 5.Зачем бизнесу корпоративные университеты? [сайт]. - URL: <https://club.forbes.ru/practicum/zachem-biznesu-korporativnye-universitety>
- 6.Инвестируем в IT от 5 до 200 млн. руб. Официальный сайт компании ООО «ФРИИ Инвест»: [сайт]. - URL: https://invest.iidf.ru/?utm_source=invest_button&utm_medium=iidfwebsite&utm_content=invest&utm_campaign=january_2024#criteria
- 7.Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2024. 169 с.
- 8.Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Цифровизация управления персоналом. - М.: Юрайт. 2023. 103 с.
- 9.Как обучение персонала повышает рентабельность бизнеса (цифры и исследования) : [сайт]. - URL: https://goldcoach.ru/plan-strategiya/kak_obuchenie_personala_povyshaet_rentabelnost.html#:~:text=Рентабельность%20компаний%2C%20которые%20обучают%20сотрудников,продуктивность%20бизнеса%20всего%20на%203%2C8%25
- 10.Как российские компании мотивируют сотрудников[сайт]. - URL: <https://uprav.ru/blog/kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov/>:

11.Конкурсы для мотивации сотрудников: [сайт]. - URL:
[HTTPS://BLOG.OY-LI.RU/KONKURSY-DLYA-MOTIVATSII-SOTRUDNIKOV/](https://blog.oy-li.ru/konkursy-dlya-motivatsii-sotrudnikov/)

12.Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Юрайт. 2024. 425 с.

13.Отличительные особенности организации труда на предприятиях за рубежом : [сайт]. - URL:
https://studbooks.net/1475337/menedzhment/otlichitelnye_osobennosti_organizatsii_truda_predpriyatiyah_rubezhom

14.Официальный сайт компании ООО «Фабрика мебели-СК» : [сайт]. - URL: <https://fabrikamebelisk.ru/>

15.Образовательная платформа Edutoria от Сбера[сайт]. - URL:
<https://edutoria.ru/>

16.Сбер Университет: [сайт]. - URL: <https://sberuniversity.ru/>

17.ChatGPT: стратегии мотивации сотрудников: [сайт]. — URL:
<https://ya.zerocoder.ru/pgt-chatgpt-strategii-motivacii-sotrudnikov/>

18.Учимся у великих: как ведущие компании мира мотивируют сотрудников работать без нареканий: [сайт]. - URL: <https://5sfer.com/uchimsya-u-velikih-kak-vedushhie-kompanii-mira-motiviruyut-sotrudnikov-rabotat-bez-narekanij-i-podstegivaniy/?ysclid=m1gha60ge5417204249>

19.Что такое корпоративные университеты и зачем они нужны-: [сайт]. - URL: [https://talari.ru/baza-znaniy/business-articles/razvitie/chto-takoe-korporativnye-universitety-i-zachem-oni-nuzhny/-](https://talari.ru/baza-znaniy/business-articles/razvitie/chto-takoe-korporativnye-universitety-i-zachem-oni-nuzhny/)

20. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны: [сайт]. - URL:
<https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy>

21. 10 работающих способов, как мотивировать сотрудников материально и нематериально : [сайт]. — URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/kak-motivirovat-sotrudnikov/23208>

Приложения