

Содержание

Введение	2
1. Особенности организации производственной деятельности организации	4
1.1 Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации	4
1.2 Современные методы организации наукоемкого производства характеристики передовых производственных технологий	8
1.3 Характеристики передовых производственных технологий	9
2. Анализ деятельности ООО «Аквила»	11
2.1 Общая характеристика деятельности организации	11
2.2 Техничко-экономический анализ показателей работы организации	13
2.3 Исследование внешней и внутренней среды организации	20
2.4 Анализ методов формирования и поддержания этичного климата в организации	27
2.5 Исследование материального и нематериального стимулирования труда сотрудников в организации	28
3. Разработка мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Аквила»	34
3.1 Разработка программы мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации	34
3.2 Определение участников и распределение обязанностей и ответственности за реализацию мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации	37
Заключение	40
Список литературы	42
Приложение	44

Введение

Производственная практика проходила в ООО «Аквила» с 27.04.2018г. по 28.05.2018г.

Целью практики является закрепление и углубление теоретической подготовки, приобретение профессиональных умений и опыта анализа деятельности организации на примере ООО «Аквила», в частности анализа финансово-экономических показателей работы компании, организации труда и системы мотивации и стимулирования персонала.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

1. Рассмотрение и анализ отечественного и зарубежного опыта рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики;
2. Исследование современных методов организации наукоемкого производства и характеристики передовых производственных технологий;
3. Исследование характеристик передовых производственных технологий;
4. Общая характеристика деятельности организации;
5. Техничко-экономический анализ показателей работы организации;
6. Исследование внешней и внутренней среды организации;
7. Анализ методов формирования и поддержания этичного климата в организации;
8. - Исследование материального и нематериального стимулирования труда сотрудников в организации;
9. Разработка программы мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации;
10. Определение участников и распределение обязанностей и ответственности за реализацию мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации

Объектом исследования является ООО «Аквила».

Предметом исследования является процесс организации труда и система мотивации и стимулирования персонала в ООО «Аквила»..

Источниками информации для написания работы послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, бухгалтерская отчетность ООО «Аквила», а также другие внутренние документы организации.

При выполнении работы использованы следующие методы исследования: методы описательной статистики, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. В работе использовалась как вторичная информация на основе статистических данных Росстата, материалов бухгалтерской отчетности и внутренних документов компании ООО «Аквила», так и первичная информация на основе данных анкетного опроса сотрудников компании.

Информационной базой выступили работы отечественных и зарубежных авторов, материалы отчетности предприятия. Методологической и теоретической основой исследования являются положения теории организации производства, управления персоналом, теории организации труда, теории мотивации, положения финансового менеджмента и основы финансового анализа.

1. Особенности организации производственной деятельности организации

1.1 Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации производственной деятельности организации

В современной экономике объектом организации производства выступает предприятие — определенный имущественный комплекс, предназначенный для осуществления той или иной производственной деятельности и включающий в себя производственные и торговые площади, инженерную инфраструктуру, производственное и торговое оборудование, товары на складе и в продаже, денежные средства на расчетном счете и в кассе, наемный персонал, в том числе, зачастую, и наемных управляющих.

Сегодня наиболее распространенной является такая система развития организации производства, которая сочетает в себе признаки: повышение способности производства адаптироваться к изменениям, сочетание производственной деятельности и управления материальной составляющей производства, повышение производительности труда, тем самым ориентируясь на потребителя продукции. Совершенствование организации производства, ее направленность и интенсивность организационных изменений зависит от ряда факторов, влияющих на нее:

- развитие рынка продукции, который предусматривает сокращение жизненного цикла продукции и обеспеченность рынка необходимыми товарами;
- автоматизация производственных процессов и использование инновационных технологий,
- финансовый имидж производства¹.

Производственная и организационная структура управления производством зависит от специфики и структуры производственного процесса, технологического уровня предприятия, вида продукции, уровня специализации и концентрации видов работ, имеющегося инфраструктурного потенциала.

¹ Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 790 с.

Рациональная организация производства состоит в том, чтобы интегрировать всю совокупность разнородных компонентов, реализующих процесс производства, в целостную и высокоэффективную производственную систему, все элементы которой тщательно "подогнаны" друг под друга по всем аспектам их функционирования².

Экономический результат деятельности предприятия, его финансовое состояние и будущее развитие зависят от того, насколько рационально организовано производство, соответствует ли оно современным требованиям оптимальности, гибкости, мобильности, высокой культуре, экологичности, конкурентоспособности и тому подобное.

Каждый элемент производственной системы, исходя из требований результативности, должно быть рациональным (с точки зрения параметров специализации, оборудования, формы организации труда - индивидуальная, коллективная, многостаночная, а также планирования и оснащения рабочего места, квалификации работника, который его обслуживает). Таким образом, требование рациональности элементов производственной системы вызывает необходимость соответствия квалификации рабочих оборудованию и технологическому процессу³.

Принципы организации отечественного производства можно классифицировать на основные, которые обязательны при организации любого производственного процесса, и дополнительные, зависящие от уровня технического развития и степени взаимодействия производственной организации с внешней средой. К основным принципам организации отечественного производства относятся следующие: специализация, пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоочность и ритмичность. Дополнительными принципами являются автоматичность, гибкость, комплексность, надежность и экологичность.

² Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебное пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 332 с.

³ Горюшкин, А.А. Организация производства: Учебное пособие / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин; Под ред. Н.И. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.

Определенный интерес для отечественных предприятий представляет зарубежный опыт совершенствования управления производством в фирмах и компаниях.

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующие:

1) сокращение общего числа поставщиков, выбор и установление стабильных связей с теми из них, которые способны осуществлять своевременные и качественные поставки с колес;

2) установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;

3) партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, координации усилий, сокращении издержек путем минимизации транспортных расходов;

4) в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;

5) обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие «снизу» выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения, план меняется под влиянием изменения условий;

6) менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телетайп, телефакс и т.д.;

7) в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;

8) границы между различными подразделениями уменьшаются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;

9) расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

10) создание на предприятиях рабочих бригад-групп, на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но и за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчирование, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров;

11) создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования, что способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников⁴.

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача является слишком сложной, требующей специальной подготовки⁵.

Особое внимание в японских фирмах уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производственных рабочих передавались в подразделения, занимающиеся НИОКР. Поскольку в японской системе управления производством центральное место занимает производственный цех, ноу-хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом — выбор конкретных видов оборудования и технологических систем. Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы.

В японских фирмах разработка новых товаров обычно производится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Этот процесс помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом⁶.

⁴ Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.

⁵ Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебное пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 332 с.

⁶ Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 544 с.

1.2 Современные методы организации наукоемкого производства характеристики передовых производственных технологий

Систематизация взглядов ученых и специалистов на определение наукоемкого предприятия позволяют выявить отличительные особенности наукоемкого предприятия: большой удельный вес НИОКР, высокая сложность выпускаемой продукции, направленность на изготовление конкурентоспособной на отечественном и мировом рынке продукции, ориентация на организацию интегрированного производственного процесса «исследование-производство».

Характерные особенности наукоемкого предприятия обуславливают специфику организации производственных процессов. На основе проведенного исследования, выделены следующие отличительные черты организации производственных процессов наукоемкого предприятия: высокая организационная гибкость и адаптивность производственных процессов, организация работ по быстрой переналадке оборудования, обеспечение производственного процесса персоналом высокой квалификации, координация всех видов работ, ускоренная подготовка производства и освоения конкурентоспособной наукоемкой продукции, обеспечение качества производственных процессов и продукции.

В целом можно определить наиболее актуальные методы организации производственных процессов с учетом особенностей наукоемкого предприятия - табл. 1.1.

Таблица 1.1

Группировка методов организации производственных процессов наукоемкого предприятия⁷

Целевые ориентиры	Методы организации производственных процессов наукоемкого предприятия
Координация работ в рамках интегрированного производственного	<ul style="list-style-type: none">• Метод согласования целей• Разработка интегрированного плана производства• Система внутрипроизводственных экономических отношений

⁷ Стрижанов, И. А. Понятие и особенности производства сложной наукоемкой продукции / И. А. Стрижанов // Организатор производства. -2012. - № 3. - С. 20-23
Попиков А.А. Процедура выбора методов организации производственных процессов наукоемкого предприятия / А.А. Попиков // Экономинфо. – 2013. - №20 – С.13-14

Целевые ориентиры	Методы организации производственных процессов наукоемкого предприятия
процесса	
Обеспечение качества производственных процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Методы тотального контроля качества • Метод непрерывного улучшения процессов • Реинжиниринг бизнес-процессов
Обеспечение организационной гибкости и адаптации	<ul style="list-style-type: none"> • Система Single Minute Exchange of Dies • Агрегатно-модульный метод построения производственных процессов • Стандартизация оснастки
Организация параллельного выполнения работ	<ul style="list-style-type: none"> • Модульное проектирование изделий • Метод сетевого планирования Интеграция участников процесса "исследование-производство" • Создание единого информационного пространства • Стандартизация предоставления информации Развитие персонала • Ротация кадров • Обучение на рабочем месте • Обучение вне рабочего места • Групповая форма работы
Интеграция участников процесса "исследование-производство"	<ul style="list-style-type: none"> • Создание единого информационного пространства • Стандартизация предоставления информации
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Ротация кадров • Обучение на рабочем месте • Обучение вне рабочего места • Групповая форма работы

Отчеты по практике
 В целом, организация производства наукоемких предприятий должна соответствовать производственно-техническим условиям изготовления наукоемкой продукции, поэтому необходимо использовать специфические методы организации производственных процессов. Однако эти вопросы исследованы еще недостаточно, мало уделяется им внимания в практической деятельности наукоемких предприятий, поэтому разработка процедуры выбора методов организации производственных процессов наукоемкого предприятия представляет интерес, как в теоретическом, так и в практическом плане.

1.3 Характеристики передовых производственных технологий

Передовые производственные технологии часто называют «прорывными», подчеркивая тот факт, что они не просто совершенствуют, а принципиальным образом меняют структуру производства. Главная цель их внедрения – производить продукцию качественнее, быстрее и при этом дешевле.

Под передовыми технологиями мы имеем в виду комплекс технологических процессов, включающих различные машины, приборы, оборудование, которые управляются в той или иной мере с помощью компьютера.

Практически все эти технологии объединяет то, что они «оцифровывают» традиционную промышленность, а их ядром является программное обеспечение и микроэлектроника.

Перспективные производственные технологии характеризуются следующими аспектами:

- технологическое замещение, ведущее к качественному совершенствованию существующих либо созданию принципиально новых продуктов;
- автоматизация производственного процесса, предъявляющая новые требования к квалификации специалистов;
- кастомизация производства, то есть его гибкая адаптация к нуждам заказчика;
- локализация — снижение издержек за счет экономии на логистике и географической близости к потребителю (заказчику);
- экономическая эффективность, связанная либо со снижением себестоимости в сравнении с массовым производством, либо с экономией ресурсов, повышением производительности труда, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности⁸.

⁸ Дежина И. Пономарев А. Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности / И.Дежина, А.Пономарев // Форсайт - 2014. - № 2. - С. 16-29

2. Анализ деятельности ООО «Аквила»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

ООО «Аквила» образовано 5 июля 1993 года.

Основными видами деятельности общества являются:

- изготовление железобетонных конструкций для строительства мостов,
- изготовление стеновых материалов и бетона,
- коммерческая деятельность и оказание посреднических услуг.

ООО «Аквила» является собственником принадлежащего ему, на правах собственности, имущества. Уставный капитал общества внесён полностью и составляет 14 240 рублей.

Основной специализацией общества является выпуск железобетонных конструкций (ЖБК) по типовым проектам для строительства и ремонта мостов.

Завод укомплектован уникальной технологической оснасткой по производству крупногабаритных автодорожных и железнодорожных ребристых балок L-33 м, 24 м, 23,6 м, 18 м, 15 м, 12 м, железобетонных столбов и плитных балок железнодорожных пролетных строений длиной от 2,95 м до 16,5 м, контурных блоков для сборно-монолитных опор мостов и др. продукции.

Учитывая сложность и ответственность выпускаемой продукции, которую не могут выпускать обычные заводы ЖБИ, предприятие имеет хорошо оборудованную лабораторию, применяет в производстве специальные арматурные стали, высокопрочную проволоку, цемент марки М500, песок и щебень только определенных ГОСТом фракций, специальные добавки.

На каждое изделие завода оформляется паспорт, качество подтверждается Московской мостовой инспекцией РФ, структурное подразделение которой находится непосредственно на предприятии. Важнейшем этапом признания предприятия как надежного партнера должна стать система менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001-2008 внедрение которой закончено, и 20 декабря 2010 года завод получил Сертификат соответствия системе менеджмента качества.

Потребителями продукции являются мостостроительные предприятия Западной и Восточной Сибири, Дальнего Востока. За отчетный год наиболее крупные заказы мостовых железобетонных конструкций были выполнены для следующих потребителей: ООО «Мостремстрой» (г. Красноярск), ООО «ЗБСМ МК-162» (Республика Дагестан), АО «Братскдорстрой» (г. Иркутск), ООО «Трансюжстрой» (г. Белгород), АО «Дорожная служба иркутской области» (г. Иркутск), АО «РЖДстрой» (г. Москва), ОАО «ДСК-156» (Иркутская область п. Михайловка), ЗАО «Асфальт» (г. Благовещенск), ООО «Капстрой».

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность на основании договоров, заключенных с потребителями продукции и с поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

ООО «Аквила» уделяет значительное внимание вопросам модернизации оборудования и основных производственных фондов предприятия, что требует привлечения значительных финансовых средств. В основном указанная задача решается путем эффективного использования собственных оборотных средств, а также за счет привлечения кредитов (займов).

В рамках программы по сокращению затрат и повышению эффективности производства, планируется завершение мероприятий, призванных существенно снизить долю энергозатрат в структуре себестоимости продукции.

Для улучшения финансового состояния предприятия существует необходимость в увеличении физических объемов производства, а также в постоянном сокращении накладных расходов.

В результате подписанных договоров и протоколов намерений с заказчиками администрация завода принимает серьезные усилия по ремонту и восстановлению технологической оснастки, сохранению численности и обновлению качественного состава работников основных цехов, значительному повышению качества продукции.

2.2 Техничко-экономический анализ показателей работы организации

Основные виды выпускаемой продукции ООО «Аквила» и объёмы производства по ним представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные виды выпускаемой продукции ООО «Аквила»

Виды продукции	Производство за 2016г.		Производство за 2017г.	
	в натуральном выражении	в тыс. руб.	в натуральном выражении	в тыс. руб.
1. Выпуск ЖБК (тыс. кбм)	2,82	92 901	4,45	169 523
2. Стеновые материалы (тыс. кбм)	0,14	584	0,05	204
3. Товарный бетон и раствор (тыс. кбм)	-	-	0,01	8
4. Прочая	-	-	-	-
Итого: товарная продукция	2,96	93 485	4,51	169 735

Бухгалтерский баланс ООО «Аквила» представлен в приложении 1. Отчет о финансовых результатах предприятия представлен в приложении 2.

Горизонтальный анализ баланса ООО «Аквила» представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ баланса ООО «Аквила», тыс. руб.

Наименование показателя	На 31	На 31	На 31	Абс. изм., тыс. руб.		Отн. изм., %	
	декабря 2017г.	декабря 2016г.	декабря 2015г.	2017/2016	2016/2015	2017/2016	2016/2015
АКТИВ							
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства	47669	40206	42473	7463	-2267	118,56	94,66
Отложенные налоговые активы	466	3641	1241	-3175	2400	12,80	293,39
Итого по разделу I	48 135	43 847	43 714	4288	133	109,78	100,30
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	42608	50519	49070	-7911	1449	84,34	102,95
Дебиторская задолженность	7204	7274	7408	-70	-134	99,04	98,19
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	13	13	13	0	0	100,00	100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	7664	11508	11301	-3844	207	66,60	101,83
Прочие оборотные активы	1	1		0	1	100,00	-
Итого по разделу II	57 490	69 315	67 792	-11825	1523	82,94	102,25
БАЛАНС	105 625	113 162	111 506	-7537	1656	93,34	101,49

ПАССИВ							
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	14	14	14	0	0	100,00	100,00
Переоценка внеоборотных активов	41504	41504	41504	0	0	100,00	100,00
Резервный капитал	8	8	7	0	1	100,00	114,29
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23668	12096	20673	11572	-8577	195,67	58,51
Итого по разделу III	65 194	53 622	62 198	11572	-8576	121,58	86,21
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Отложенные налоговые обязательства	2235	4428	3250	-2193	1178	50,47	136,25
Итого по разделу IV	2 235	4 428	3 250	-2193	1178	50,47	136,25
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заемные средства	4000	7000	4000	-3000	3000	57,14	175,00
Кредиторская задолженность	33186	46821	41212	-13635	5609	70,88	113,61
Оценочные обязательства	1010	1291	846	-281	445	78,23	152,60
Итого по разделу V	38 196	55 112	46 058	-16916	9054	69,31	119,66
БАЛАНС	105 625	113 162	111 506	-7537	1656	93,34	101,49

Исходя из данных анализа, баланс ООО «Аквила» не имеет постоянной динамики, при этом в 2017 году значительно снизилась кредиторская задолженность организации (на 13,6 тыс. руб.), а нераспределенная прибыль значительно увеличилась

Вертикальный анализ баланса ООО «Аквила» представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3

Вертикальный анализ баланса ООО «Аквила»

Наименование показателя	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.	Доля в структуре баланса, %		
				2017г.	2016г.	2015г.
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Основные средства	47669	40206	42473	45,13	35,53	38,09
Отложенные налоговые активы	466	3641	1241	0,44	3,22	1,11
Итого по разделу I	48 135	43 847	43 714	45,57	38,75	39,20
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	42608	50519	49070	40,34	44,64	44,01
Дебиторская задолженность	7204	7274	7408	6,82	6,43	6,64
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	13	13	13	0,01	0,01	0,01

Денежные средства и денежные эквиваленты	7664	11508	11301	7,26	10,17	10,13
Прочие оборотные активы	1	1		0,00	0,00	0,00
Итого по разделу II	57 490	69 315	67 792	54,43	61,25	60,80
БАЛАНС	105 625	113 162	111 506	100,00	100,00	100,00
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	14	14	14	0,01	0,01	0,01
Переоценка внеоборотных активов	41504	41504	41504	39,29	36,68	37,22
Резервный капитал	8	8	7	0,01	0,01	0,01
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23668	12096	20673	22,41	10,69	18,54
Итого по разделу III	65 194	53 622	62 198	61,72	47,39	55,78
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Отложенные налоговые обязательства	2235	4428	3250	2,12	3,91	2,91
Итого по разделу IV	2 235	4 428	3 250	2,12	3,91	2,91
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	4000	7000	4000	3,79	6,19	3,59
Кредиторская задолженность	33186	46821	41212	31,42	41,38	36,96
Оценочные обязательства	1010	1291	846	0,96	1,14	0,76
Итого по разделу V	38 196	55 112	46 058	36,16	48,70	41,31
БАЛАНС	105 625	113 162	111 506	100,00	100,00	100,00

Согласно таблице 2.3, в структуре активов баланса наибольшую долю занимают запасы и основные средства (в среднем за три года около 43%). В структуре пассивов баланса переоценка внеоборотных активов и кредиторская задолженность (в среднем за три года около 38%).

Далее рассмотрим показатели ликвидности баланса ООО «Аквила» (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Показатели ликвидности баланса ООО «Аквила»

Актив	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес (%)		
	2017г.	2016г.	2015г.	2017г.	2016г.	2015г.
Активы						
Наиболее ликвидные активы (А1)	7 677	11 521	11 314	7,3%	10,2%	10,2%
Быстро реализуемые активы (А2)	7 164	6 978	6 830	6,8%	6,2%	6,1%
Медленно реализуемые активы (А3)	42 504	50 260	48 770	40,3%	44,5%	43,9%
Трудно реализуемые активы (А4)	48 175	44 143	44 292	45,7%	39,1%	39,8%
Итого активы (ВА)	7 677	11 521	11 314	7,3%	10,2%	10,2%
Пассивы						
Наиболее срочные обязательства (П1)	33 186	46 821	41 212	31,4%	41,5%	37,1%
Краткосрочные пассивы (П2)	5 010	8 291	4 846	4,7%	7,3%	4,4%
Долгосрочные пассивы (П3)	2 235	4 428	3 250	2,1%	3,9%	2,9%
Постоянные пассивы (П4)	65 089	53 362	61 898	61,7%	47,3%	55,7%
Итого пассивы (ВП)	105 520	112 902	111 206	100,0%	100,0%	100,0%

Таким образом, в структуре баланса ООО «Аквила» наибольшую долю занимают медленно и труднореализуемые активы и постоянные пассивы. Это активы, которые для преобразования в денежную форму без потери в стоимости требуют продолжительного времени, и это обязательства, которые погашаются в течение срока, превышающего один год.

При этом проверим выполнение правил ликвидности баланса ООО «Аквила» (табл.2.5)

Таблица 2.5

Выполнение правил ликвидности баланса ООО «Аквила»

Условие	2017г.	2016г.	2015г.
Условие А1=>П1	-	-	-
Условие А2=>П2	+	-	+
Условие А3=>П3	+	+	+
Условие А4<П4	+	+	+

Таким образом, видно, что не все правила ликвидности соблюдаются. Так, в ООО «Аквила» не достаточно для покрытия наиболее срочных обязательств и наиболее ликвидных активов. При этом ООО «Аквила» платежеспособна на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. и организация может быть платежеспособной в

недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. Выполнение условия $A4 \leq P4$ свидетельствует, что у ООО «Аквила» достаточно собственных оборотных средств, а именно это условие свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости.

Далее рассмотрим основные коэффициенты ликвидности баланса (табл.2.6)

Таблица 2.6

Коэффициенты ликвидности баланса ООО «Аквила»

Наименование показателя	Нормативное значение	Период		
		2017г.	2016г.	2015г.
Коэффициент текущей ликвидности	от 1,5 до 2,5	1,50	1,25	1,45
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,7 до 1,5	0,39	0,34	0,39
Коэффициент абсолютной ликвидности	более 0,2	0,20	0,21	0,25
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	более или равно 1,0	0,66	0,58	0,66
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	более или равно 0,1	0,29	0,13	0,26
Коэффициент маневренности функционального капитала		2,22	3,68	2,34

Таким образом, не все показатели ликвидности ООО «Аквила» находятся в зоне нормативных значений. Так только показатели текущей и абсолютной ликвидности находятся в зоне нормативных значений. При этом, важно отметить, что практически все показатели имеют тенденцию к улучшению.

Далее рассмотрим показатели рыночной устойчивости ООО «Аквила» (по А.Ф.Ионовой) (табл.2.7)

Анализ рыночной устойчивости ООО «Аквила»⁹

№ п/п	Показатель	Нормативное значение	Период		
			2017г.	2016г.	2015г.
Показатели, определяющие состояние оборотных средств					
1.1.	Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	больше 0,1	0,31	0,16	0,29
1.2.	Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами	от 0,5 до 0,8	0,42	0,22	0,39
1.3.	Коэффициент маневренности собственного капитала	равно 0,5	0,27	0,20	0,31
Показатели, определяющие состояние основных средств					
2.1.	Индекс постоянного актива		0,98	0,98	0,99
2.2.	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств		0,03	0,07	0,05
2.3.	Коэффициент реальной стоимости имущества	меньше равно 0,5	0,85	0,80	0,82
Показатели, характеризующие финансовую независимость организации					
3.1.	Коэффициент автономии	от 0,5 до 0,7	0,62	0,47	0,56
3.2.	Коэффициент финансовой устойчивости	от 0,75 до 0,9	0,64	0,51	0,59
3.3.	Коэффициент финансовой активности	меньше 1,0	0,60	1,06	0,77
3.4.	Коэффициент финансирования	больше равно 1,0	1,64	0,92	1,28

Исходя из данных таблицы 2.7, состояние оборотных средств в организации неудовлетворительное. При этом показатели, определяющие состояние основных средств – положительные, с позитивной динамикой.

В целом же, коэффициент финансовой устойчивости организации в 2017 году в пределах нормативного значения.

Оценка финансовой устойчивости ООО «Аквила» (по А.Д.Шеремету) представлена в таблице 2.8.

⁹ Финансовый анализ. Управление финансами. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2006. — 639 с.

Таблица 2.8

Оценка финансовой устойчивости ООО «Аквила»¹⁰

№ п/п	Показатель	Нормативное значение	Период		
			2017г.	2016г.	2015г.
2.1.	Коэффициент маневренности	равно 0,5	0,26	0,18	0,29
2.2.	Коэффициент автономии источников формирования запасов		0,29	0,14	0,27
2.3.	Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	от 0,6 до 0,8	0,39	0,19	0,36
2.4.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	больше равно 0,1	0,29	0,14	0,27

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.8, ООО «Аквила» имеет хоть и недостаточную финансовую устойчивость, все показатели имеют тенденцию к улучшению.

Далее рассмотрим финансовые результаты деятельности ООО «Аквила» (табл.2.9)

Таблица 2.9

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Аквила», тыс. руб.

Наименование показателя	2017г.	2016г.	Абс.изм., тыс.руб.	Отн. изм.,%
Выручка	204104	100648	103456	202,79
Себестоимость продаж	-157 295	-96 221	-61074	163,47
Валовая прибыль (убыток)	46 809	4 427	42382	1057,35
Коммерческие расходы	-31 728	-11 648	-20080	272,39
Прибыль (убыток) от продаж	15 081	-7 221	22302	-208,85
Проценты к уплате	-217	-898	681	24,16
Прочие доходы	4 070	3 410	660	119,35
Прочие расходы	-3 787	-3 791	4	99,89
Прибыль (убыток) до налогообложения	15 147	-8 500	23647	-178,20
Текущий налог на прибыль	-2 529		-2529	-
Чистая прибыль (убыток)	11 572	-8 576	20148	-134,93

Таким образом, из данных таблицы 2.9 видно, что выручка компании выросла в 2017 году в 2 раза и составила 204 млн. руб. При этом себестоимость

¹⁰ Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.

продаж увеличилась только в 1,6 раза, что позволило компании в 2017 году получить чистую прибыль в размере 11,6 млн. руб.

Далее рассмотрим показатели рентабельности ООО «Аквила» (табл.2.10)

Таблица 2.10

Показатели рентабельности ООО «Аквила»

Показатель	Период	
	2017г.	2016г.
Рентабельность активов (ROA)	13,8%	-7,6%
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)	19,5%	-14,8%
Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по чистой прибыли	5,7%	-8,5%
Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по прибыли от продаж	7,4%	-7,2%
Рентабельность производства	6,1%	-8,0%

Исходя из данных таблицы 2.10, показатели рентабельности ООО «Аквила» не имеют постоянной динамики. Так в 2016 году деятельность компании была не рентабельной, однако уже в 2017 году компания получила положительный финансовый результат, и рентабельность стала положительной.

В целом, исходя из анализа можно сделать вывод, что финансово-экономическое состояние компании значительно улучшилось в 2017 году, по сравнению с 2016 годом.

2.3 Исследование внешней и внутренней среды организации

В целом, на рынок, на котором работает ООО «Аквила» оказывают влияние несколько экономических факторов. Так, рынок является частью экономической системы страны. Между субъектами рынка существует тесная связь. Состояние рынка, как и компаний и учреждений, которые на нем работают, зависит от общеэкономической ситуации в стране. Так, восстановление экономики России после кризисного периода 2015-2016 годов является важным фактором для развития ООО «Аквила». Однако, нужно отметить, что хоть экономика страны и восстанавливается, строительная отрасль полностью зависит от развития финансирования и состояния иных отраслей.

Рассмотрим экономические факторы более подробно.

Индекс потребительских цен на товары и услуги составил почти 13% в 2015 году, и 11 % в 2014 году, однако при этом стабилизировался уже в 2016 и составил 5,4% в 2016 году и 2,5% в 2017 году. Индексы физического объема валового внутреннего продукта в 2017 году, впервые с 2014 года, показал рост (на 1,5%). Это все говорит о постепенном восстановлении экономики (таблица 3.1).

Таблица 2.11

Отдельные показатели социально-экономического развития в России в 2014-2017 гг.¹¹

Наименование показателя	2014	2015	2016	2017
Валовой внутренний продукт, (в ценах 2011г., млрд. руб.)	79199,7	83387,2	86148,6	92037,2
Индексы физического объема валового внутреннего продукта (в процентах к предыдущему году)	100,7	97,5	99,8	101,5
Индексы потребительских цен на товары и услуги (в процентах к предыдущему году)	111,35	112,91	105,39	102,51
Индексы потребительских цен на услуги (в процентах к предыдущему году)	110,45	110,20	104,89	104,35
Реальные располагаемые денежные доходы (в процентах к предыдущему году)	99,3	96,8	94,2	101,9

Рост ВВП России положительно сказывается на всем рынке, т.к. рынок очень привязан к экономическому развитию страны. Рост ВВП позволяет увеличить расходы предприятий на строительство, что позволяет возобновить положительную динамику располагаемых доходов предприятий и их затрат на строительство.

По данным Министерства экономического развития Российской Федерации, исходя из его «Прогноза социально-экономического развития российской федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов», инфляция по итогам 2018 года достигнет 4,0% и сохранится на этом уровне до 2020 года, темп роста ВВП будет положительным и составит 2,2%, в 2019 году темп роста ВВП повысится до 2,6%, в 2019 году - до 3,1% (таблица 2.12)

¹¹ Официальная статистика [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Прогноз социально-экономического развития в России в 2018-2020 гг.¹²

Наименование показателя	2018	2019	2020
Индекс потребительских цен на конец года, в % к декабрю	4,0	4,0	4,0
Валовой внутренний продукт, %	2,2	2,6	3,1
Инвестиции в основной капитал, %	5,7	6,7	8,6
Промышленность, %	2,7	2,9	3,2
Реальные располагаемые доходы населения, %	2,4	1,4	1,7
Реальная заработная плата, %	4,2	1,5	2,0
Численность постоянного населения (среднегодовая), млн. чел.	147,3	147,6	147,8
Численность населения трудоспособного возраста, млн. чел.	81,9	81,2	80,6
Расходы на конечное потребление, %	1,2	1,1	1,2
Экспорт товаров, млрд. долларов США	331,5	343,4	362,2
Импорт товаров, млрд. долларов США	237,8	248,0	261,0

В рамках факторов внешней среды необходимо отметить развитие промышленности, рост валового внутреннего продукта.

Также необходимо отметить, что развитие техники и технологий, современные инновации и технологические прорывы, особенно в сфере строительных технологий, постоянное обновление оборудования и новые технологии позволяют компаниям расширять спектр реализуемых услуг и товаров и выходить на новые рынки.

Также среди технологических факторов можно выделить повсеместную интернетизацию, что положительно повлияет на поиск новых клиентов, так как все больше и больше экспертов и специалистов становятся активными интернет пользователями. С помощью Интернета и социальных сетей компании становится намного проще рекламировать свою продукцию и услуги, однако, здесь есть и негативный эффект – в сети Интернет быстро распространяются слухи о некачественном обслуживании.

Среди социальных факторов, которые могут повлиять на компанию важно отметить стремление предпринимателей получать качественный продукт за меньшие деньги. Также одним из факторов может быть социально-

¹² Прогноз социально-экономического развития российской федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/>

психологический – компания хочет сотрудничать с организацией, имеющей высокую репутацию, так как это один из способов показать себя и свой статус.

Итак, был проведен анализ основных факторов внешней среды, которые могут влиять на деятельность ООО «Аквила». Проведем оценку анализа внешней среды посредством PEST-анализа. Все результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 2.13

Результаты анализа внешней среды ООО «Аквила» с использованием PEST-анализа

Группы факторов	События / факторы	Вероятность	Важность	Степень влияния
Social (Социальные факторы)	Стремление получать качественный продукт	4	3	+12
	Стремление показать себя и утвердить свой статус	4	4	+16
	Снижение численности рабочей силы	3	4	-12
Technological (Технологические факторы)	Повсеместная интернетизация	4	2	+8
	Развитие информационных технологий	4	5	+20
	Общее развитие науки и технологий, постоянное появление новой техники	5	6	+30
Economic (Экономические факторы)	Снижение инфляции в экономике	3	5	+15
	Прогноз на возобновление роста российской экономики	4	4	+16
	Рост инвестиций в основной капитал	4	3	+12
	Рост тарифов в рамках государственного регулирования	3	6	-18
	Значительные колебания валютного курса рубля.	4	5	-20
Political (Политические факторы)	Сохранение политической стабильности в обществе	4	3	+12
	Напряженная политическая ситуация в международных отношениях в 2014-2017гг.: зарубежные санкции	4	6	-24
	Курс на импортозамещение	5	4	+20

Значительное влияние на рынок и деятельность ООО «Аквила» оказывают технологические факторы, так как они могут значительно влиять на перечень услуг компании и на оптимизацию затрат. Социальные, экономические и политические факторы оказывают меньшее влияние, однако оно также положительное.

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться организация в отрасли, используется модель Портера. Проанализируем конкурентные силы для ООО «Аквила»:

Анализ по модели пяти сил конкуренции Портера

Конкурентные силы	Оценка влияния, %	Комментарий
Риск потенциальных конкурентов входа	15	Относительно невысокая Консолидация на рынке усиливается, имеются трудности на входе на рынок, однако потенциал рынка высок
Соперничество существующих отраслей компаний в	30	Высокое Рынок является среднеконцентрированным, однако важным остается качество, цена и репутация
Возможность покупателей «торговаться»	25	Высокая Покупатели обладают властью, формируют прибыль компании. Круг компаний высок, хоть консолидация на рынке усиливается
Возможность поставщиков «торговаться»	20	Относительно невысокая Финансовые поставщики – большая власть, остальные - нет
Угроза заменяющих продуктов	10	Невысокая. Выполнение работ собственными силами.
ИТОГО	100	

В ближайшее время ситуация может измениться в сторону усиления прямой конкуренции даже при сохранении темпов роста рынка. Можно ожидать укрупнения игроков рынка. Продолжится разработка новых технологий в строительстве и взаимоотношений компаний с клиентами.

В Российской Федерации конкурентами завода могут выступать подобные заводы в г. Дмитрове Московской области, в г. Хабаровске и ЗАО «Инжинеринговая корпорация «Трансстрой» г. Москва, но учитывая сложность и дороговизну транспортировки продукции, серьезную конкуренцию АО «Мостоконструкция» составляют сами мостостроительные организации, имеющие оборудование и оснастку по выпуску не напряженных автодорожных балок длиной 12,15 и 18 м. Более того ОАО «Сибмост» г.Новосибирск выпускают автодорожные балки и дорожные плиты как для своих нужд, так и на сторону. В результате, при полной загрузке форм автодорожных балок пролетных строений из предварительно напряженного железобетона длиной 24м, формы балок 12,15 и 18м и даже 33м используются периодически, что влияет на возможности завода как по дальнейшему наращиванию объемов

производства, так и по ценообразованию на указанные изделия. Но несмотря на рост конкуренции, востребованность компании на рынке сохраняется как необходимостью регулярного ремонта мостов и путепроводов на железных дорогах, где основными заказчиками являются Западно-Сибирская, ЗабЖД, Красноярская и Восточно-Сибирская железные дороги, так и строительством новых мостов в зоне от Урала до Дальнего Востока.

SNW-анализ (анализ внутренней среды) ООО «Аквила» приведен в таблице 2.15.

Таблица 2.15

SNW-анализ ООО «Аквила»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка стратегии		
		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	Общая стратегии организации	x		
2	Оргструктура	x		
3	Финансы в целом, в т.ч.:	x		
4	Кадры, в т.ч.:		x	
4.1	Качество работы персонала		x	
4.2	Квалификация персонала	x		
4.3	Кадровая политика	x		
4.4	Текучесть кадров			x
4.5	Социальный пакет	x		
4.7	Мотивация персонала			x
4.8	Численность персонала		x	
5	Предоставление услуг в т.ч.:	x		
5.1	Уровень технической оснащенности	x		
5.2	Информационное обеспечение		x	
5.3	Качество услуг	x		
5.5	Состояние охраны труда	x		
5.6	Ассортимент услуг	x		
6	Маркетинг в т.ч.:		x	
6.1	Имидж (деловая репутация)	x		
6.2	Ценовая политика		x	
6.3	Ориентация на потребителя	x		
6.4	Рекламная деятельность			x
6.5	Связи с общественностью		x	

Так, потенциальные внутренние сильные стороны организации заключаются в компетентности в ключевых вопросах управленческого персонала, высокая квалификация кадров, а также наличие качественного

оборудования. Также потенциально сильной стороной организации является разнообразие услуг

Потенциальные внутренние слабые стороны:

- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности;
- мотивация персонала на низком уровне.

Подводя итоги анализа рынка, а также анализа факторов микросреды и макросреды ООО «Аквила», с помощью применения технологии SWOT-анализа, можно выделить следующие возможности и угрозы со стороны окружающей среды, а также сильные и слабые стороны организации, которые представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

SWOT-анализ ООО «Аквила»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокая квалификация управленческого состава Высокая квалификация кадров и высокий уровень образования работников Техническое состояние и оборудование организации Организация предоставляет полный список услуг Использование современных технологий Общая стратегии организации</p>	<p>Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности: Мотивация персонала - низкая</p>
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Возвращение экономики к докризисному уровню (рост количества предоставленных услуг, что ведет к росту выручки компании) Общее развитие науки и технологий, постоянное появление новой техники (оптимизация затрат как компании, так и ее клиентов, привлечение новых клиентов)</p>	<p>Напряженная политическая ситуация в международных отношениях в 2014-2017гг.: зарубежные санкции</p>

В целом, деятельность руководства ООО «Аквила» должна опираться на сильные стороны учреждения и быть такой, чтобы минимизировать воздействие слабых сторон.

2.4 Анализ методов формирования и поддержания этического климата в организации

Основопологающими принципами компании в работе с персоналом ООО «Аквила» являются:

- безусловное следование нормам российского и международного законодательства;
- соблюдение прав человека;
- взаимное уважение и учет мнений сторон по всем вопросам.

В ООО «Аквила» принят пакет документов, направленных на предотвращение неэтичного поведения, дискриминации, коррупции, нарушения равенства прав и возможностей.

Этические принципы и ценности компании неотделимы от стратегии в области управления персоналом и связаны с развитием компетенций сотрудников и достижением стратегических целей компании.

Компания ставит перед собой следующие стратегические цели в области управления персоналом:

- обеспечение компании квалифицированным персоналом, его планирование и развитие;
- создание лучших компетенций в отрасли;
- создание сильной корпоративной культуры;
- совершенствование организационной и штатной структуры;
- внедрение международных стандартов в области управления персоналом;
- внедрение прозрачных и системных HR-процессов и контроля над ними при реализации бизнес-стратегии компании;
- разработка и внедрение новой политики в области оплаты труда и долгосрочной мотивации;
- развитие социального партнерства компании (взаимодействие с советами трудовых коллективов, профсоюзами, пенсионерами, ветеранами).

Личное общение с сотрудниками, открытый диалог на самые острые темы — такой позиции придерживается руководство компании при построении внутренних коммуникаций. Регулярные встречи топ-менеджмента ООО «Аквила» с работниками в формате «вопрос — ответ» позволяют руководству из первых уст узнавать о настроениях коллектива, а сотрудникам — получить самую точную и актуальную информацию о происходящих в ООО «Аквила» процессах и изменениях. В 2017 году состоялось четыре таких встречи.

Потребность в трудовых ресурсах на предприятии рассчитывается ежемесячно и по мере определения нехватки необходимой численности персонала предприятие производит дополнительный набор работников.

Для коллектива характерен ответственно-сотрудничающий вариант межличностного поведения, который проявляется выраженной готовностью помогать окружающими, развитым чувством ответственности и взаимопомощи.

Отношение к компании: высокий уровень лояльности среди менеджеров и низкий среди служащих и работников.

2.5 Исследование материального и нематериального стимулирования труда сотрудников в организации

Подход к мотивированию (стимулированию) труда персонала строится на принципах обеспечения достойного уровня оплаты труда, прозрачности и соблюдения прав сотрудников путем заключения с работниками индивидуальных и коллективных трудовых договоров

Обеспечение достойного уровня оплаты труда является одним из важнейших инструментов привлечения и удержания квалифицированных кадров. Однако, необходимо отметить, что заработная плата менеджеров высшего звена и рабочих компании, значительно отличаются, и говорить о высокой заработной плате всех сотрудников компании не представляется возможным.

Система вознаграждения в компании базируется на принципах обеспечения конкурентоспособности уровня заработной платы и установления справедливого вознаграждения конкретному сотруднику.

Вознаграждение работника состоит двух частей:

- фиксированной (оклад, доплаты за вредные условия и районный коэффициент);
- переменной (премиальной).

Дополнительно к компенсациям и льготам, предусмотренным законодательством, коллективный договор предусматривает отдельный пакет социальных льгот, включающий, в частности:

- добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев на производстве;
- организацию санаторно-курортного оздоровления и отдыха.

Кроме того, в компании на регулярной основе проводятся лечебно-профилактические мероприятия и мероприятия по охране здоровья.

По условиям коллективного договора работники ООО «Аквила» оплачивают только часть от фактической стоимости путевок в детские оздоровительные лагеря, санатории-профилактории и на базы отдыха.

Компания финансирует затраты на профилактическое лечение и отдых сотрудников в объеме от 50% до 85% фактических затрат на санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и 90% фактических затрат на летние оздоровительные лагеря для детей сотрудников.

Кроме того, ООО «Аквила» оказывает различные виды материальной помощи пенсионерам компании. Выделяются денежные средства на путевки в санатории-профилактории, при необходимости осуществляется финансирование лечения работников компании, вышедших на пенсию.

В компании уделяется большое внимание лечебно-профилактическим мероприятиям и охране здоровья. Компания ведет целенаправленную профилактическую работу в этом направлении:

- реализуются мероприятия по снижению вредных факторов на производстве,

- организуются проведения медицинских осмотров и, при необходимости, лечение в стационарах.

Повышение квалификации сотрудников путем обучения и развития является важнейшим элементом работы компании, направленной на рост эффективности деятельности и уровня охраны труда.

ООО «Аквила» организует обучение по двум направлениям:

- обучение, направленное на развитие потенциала сотрудников, профессиональных навыков и компетенций;

- обязательное и дополнительное обучение и аттестация работников по вопросам охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, проводимые в соответствии с требованиями законодательства.

Однако компания редко проводит корпоративные вечера, творческие конкурсы, что могло бы способствовать развитию и поддержке хороших отношений не только внутри коллектива, но и руководства с подчиненными.

В целях анализа организации труда и системы стимулирования трудового коллектива ООО «Аквила» было проведено исследование на предприятии.

Исследование проводилось на базе внутренней информации компании за 2016-2017 года. Также использовались методы анкетирования и опроса, анализа и наблюдения.

В ходе работы, были проанализированы основные причины увольнений сотрудников компании (таблица 2.17). Анализ проводился на основе статистической информации отдела кадров компании.

Основные причины увольнений сотрудников за 2016-2017 гг.

	2016 год, чел	2017 год, чел
Уволено сотрудников всего	64	40
- по собственному желанию	43	31
<i>несправедливая оплата труда</i>	10	9
<i>неудобное время работы</i>	5	4
<i>плохое руководство</i>	6	7
<i>отсутствие возможности для продвижения</i>	9	2
<i>личные мотивы</i>	13	9
- нарушение трудовой дисциплины	1	0
<i>появление на работе в нетрезвом состоянии</i>	1	0
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	20	9

На основе данных таблицы 2.17 можно сделать вывод, что основной причиной увольнений в компании по собственному желанию являются личные мотивы работников, однако большой процент влияния оказывает также оплата труда, отсутствие возможности для продвижения.

Текучесть кадров играет большую роль в деятельности компании. Постоянные кадры, которые длительное время работают на компанию, совершенствуют свою квалификацию, быстро ориентируются в любой обстановке. Текучесть же кадров ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков. Текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников.

Но мало того, что текучесть персонала ухудшает производственные показатели, коллектив предприятия, она еще влияет и на экономические показатели работы предприятия. Если в организации большая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При текучести кадров в ООО «Аквила» растет размер оплаты сверхурочных работ, брак и простои, повышается уровень заболеваемости и т.д. Все это ведет к увеличению расходов на персонал.

Следовательно, мероприятия, которые необходимо разработать для снижения текучести кадров в фирме, очень важны для предприятия, так как они не только помогут компании снизить текучесть кадров, но и повысить экономические и финансовые показатели деятельности компании.

Было проведено также исследование удовлетворенности работников предприятия. Исследование основано на опроса работников компании в с помощью анкетирования. Работникам были розданы анкеты (приложение 3). Вследствие анализа ответов на вопросы анкеты были получены результаты и выведена степень удовлетворенности коллективом работой. При анкетировании использовалась выборка, было роздано 100 анкет. Целью этого исследования было выявление факторов, которые влияют на удовлетворенность работников в большей степени, а какие в меньшей степени. Значения показателей обобщены, выведено среднее значение (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Удовлетворенность трудом работников

Показатель	2018 год
Удовлетворенность в организации труда	3
Удовлетворенность режимом работы	3
Удовлетворенность в содержании работы	3
Удовлетворенность в санитарных условиях труда на работе	5
Удовлетворенность в оплате труда	3
Удовлетворенность в системе премирования	3
Удовлетворенность отношением внутри коллектива	5
Удовлетворенность в самостоятельности в работе	3
Удовлетворенность в работе руководителя	4
Удовлетворенность в возможности должностного роста	4
Удовлетворенность в объективности руководителя	4
Удовлетворенность в повышении квалификации	4
Удовлетворенность в информированности	4
Удовлетворенность в обеспечении всем необходимым для работы	5
Удовлетворенность в решении социальных вопросов	5

Наименее всего сотрудники удовлетворены размером заработка, самостоятельностью в работе, разнообразием работы, возможностью должностного продвижения.

Низкий уровень мотивации достижения свидетельствует о неэффективной организационной культуре.

В тоже время, важно отметить, что сотрудники находят удовлетворительными санитарные условия работы, отношения с руководителем и внутри коллектива, информированностью, решение социальных вопросов.

Из проведенного исследования видно, что удовлетворенность, а соответственно и мотивация кадров в ООО «Аквила» находится на недостаточно высоком уровне.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

3. Разработка мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Аквила»

3.1 Разработка программы мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации

Из проведенного исследования можно сделать вывод, что мотивация и стимулирование персонала в ООО «Аквила» находится на недостаточно высоком уровне, некоторые моменты в системе организации мотивации и стимулирования персонала в компании не способствуют удовлетворенности работников работой, что приводит к увольнениям и повышению текучести кадров в компании.

Поэтому внедрение мероприятий, которые смогут оптимизировать систему мотивации и стимулирования в ООО «Аквила» является важной задачей.

Исходя из основных причин увольнения персонала компании, рассмотрим меры, которые можно применить для уменьшения количества увольнений в компании (табл. 3.1).

Отчеты по практике Таблица 3.1

Причины увольнений и предполагаемые меры

№ п/п	Причины увольнения	Мероприятия
1	Несправедливая оплата труда	Улучшить систему материального стимулирования труда
2	Неудобное время работы	Выполнить мероприятия по разнообразию работы сотрудников
3	Плохое руководство	Улучшить систему организационного и морального стимулирования труда
4	Отсутствие возможности для продвижения	Улучшить систему обучения, направленного на развитие потенциала сотрудников, профессиональных навыков и компетенций
5	Нарушение трудовой дисциплины	Улучшение системы набора персонала и совершенствование процесса вводной подготовки

Исходя из результатов анкетного опроса удовлетворенности работой сотрудников компании, рассмотрим меры, которые можно применить для повышения удовлетворенности работников по тем показателям, которые являются наиболее низкими (табл. 3.2)

Причины неудовлетворенности и предполагаемые меры

№ п/п	Показатели неудовлетворенности	Мероприятия
1	Низкая удовлетворенность в организации труда	Выполнить мероприятия по разнообразию работы сотрудников
2	Низкая удовлетворенность режимом работы	
3	Низкая удовлетворенность в содержании работы	
4	Низкая удовлетворенность в оплате труда	Улучшить систему материального стимулирования труда
5	Низкая удовлетворенность в системе премирования	
6	Низкая удовлетворенность в работе руководителя	Улучшить систему организационного и морального стимулирования труда
7	Низкая удовлетворенность в объективности руководителя	
8	Низкая удовлетворенность в возможности должностного роста	Улучшить систему обучения, направленного на развитие потенциала сотрудников, профессиональных навыков и компетенций
9	Низкая удовлетворенность в повышении квалификации	
10	Низкая удовлетворенность в информированности	Улучшение системы набора персонала и совершенствование процесса вводной подготовки

В ходе исследования было отмечено, что большое внимание работники уделяют таким нефинансовым факторам, как ощущение «включенности» и помощь в решение личных проблем. То есть сами работники сначала рассматривают себя как часть организации и стремятся получить соответствующее к себе отношение со стороны администрации. Они хотят понимать процессы, происходящие на предприятии, причины и последствия тех или иных решений. Они стремятся быть «своими» в пределах организации и чувствовать, как могут повлиять на общий успех компании.

Исходя из исследований и данных таблиц 3.1-3.2, составим список возможных мероприятий по мотивации и стимулированию труда работников предприятия и определим примерное содержание каждого мероприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3.

Мероприятия по реформированию мотивации сотрудников

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Оказываемое влияние
1	Улучшение системы материального стимулирования труда	1. Введение бонусов за стаж работы (квартал, год и т.д.) 2. Присвоение сотрудникам разрядов и должностных коэффициентов 3. Определение и дифференциация вознаграждения за труд в зависимости от общих и индивидуальных результатов труд 4. Установление критериев, условий и порядка начисления и выплаты переменной части заработной платы 5. Определение доплат, надбавок за дополнительный труд, условия и режимы труда, профессиональные достижения 6. Установление критериев, условий и порядка вычетов из заработной платы из-за нарушений трудовой дисциплины и т.д.	Повышение общей удовлетворенности работников заработной платой, повышение мотивации работников
2	Выполнение мероприятия по разнообразию работы сотрудников	1. Моделировать работу так, чтобы разнообразить навыки, значительность задач. 2. Сотрудникам целесообразно будет предложить поработать в другом подразделении фирмы	Повышение мотивации сотрудников, осознания ими важности работы, увеличение заинтересованности, уменьшение монотонности работы
3	Улучшение системы морального стимулирования труда	1. Постоянное поддержание хороших взаимоотношений внутри коллектива 2. Проведение творческих конкурсов 3. Предоставление возможности карьерного роста по прошествии времени (3-5 лет) 4. Поддержка самовыражения и самосовершенствования на рабочем месте	Повышение мотивации сотрудников, увеличение заинтересованности, уменьшение монотонности работы
4	Улучшение системы организационного стимулирования труда	1. Вручение грамот и благодарностей в профессиональные праздники, за выработку определенного количества лет, за выполнение особо важных задач в установленный срок 2. Проведение корпоративных вечеров в профессиональные праздники, народные праздники	Повышение мотивации сотрудников, увеличение заинтересованности,
5	Улучшение системы обучения работников	1. Проведение обучения, направленное на развитие потенциала сотрудников, профессиональных навыков и компетенций 2. Проведение обучения и аттестация	Повышение мотивации сотрудников, увеличение заинтересованности,

№ п/п	Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Оказываемое влияние
		работников по вопросам охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, проводимые в соответствии с требованиями законодательства.	уменьшение монотонности работы
6	Улучшение системы набора персонала	1. Введение психологических тестов для оценки нового работника, создание его психологического портрета 2. Проведение собеседований с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата 3. При возможности, выявление причин увольнения у бывшего работодателя 4. Проверка рекомендаций кандидата 5. Проверка кандидата в социальных сетях (Вконтакте, Facebook)	Более качественный подбор персонала, выявление тех, кто не сможет работать по психологическим причинам
7	Совершенствование процесса вводной подготовки	1. Разработка плана вводного инструктажа, где кандидат получит полную информацию о компании и его ответственности, как перед компанией 2. Установление личного контакта начальника с подчиненным 3. Проведения тестирования кандидата 4. Проведения ознакомления с рабочим местом 5. Выполнение в порядке испытания отдельных поручений 6. Установление четкого испытательного срока, по завершении которого сотрудник может получить премию	Повышение знаний будущих сотрудников об их будущей работе, адаптация работников

Предлагаемые действия позволяют оптимизировать систему мотивации на предприятии, увеличить удовлетворенность работников работой на предприятии, уменьшить уровень текучести.

3.2 Определение участников и распределение обязанностей и ответственности за реализацию мероприятий по модернизации системы мотивации и стимулирования персонала организации

Этапы реализации программы по оптимизации системы мотивации и стимулирования в ООО «Аквила» раскрыты в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Этапы реализации мероприятий по оптимизации мотивации

Этапы	Наименование мероприятия	Условия оплаты
Этап 1	Разработка и введение в действие улучшенной системы материального стимулирования труда	Внутренние средства компании, отдел кадров, планово-экономический отдел
	Разработка и введение в действие улучшенной системы набора персонала	Внутренние средства компании, отдел кадров, начальники подразделений
	Совершенствование процесса вводной подготовки	Внутренние средства компании, отдел кадров, начальники подразделений
Этап 2	Разработка и введение в действие улучшенной системы морального стимулирования труда	Внутренние средства компании, отдел по общим вопросам, отдел кадров
	Разработка и введение в действие улучшенной системы организационного стимулирования труда	Внутренние средства компании, отдел по общим вопросам, отдел кадров
Этап 3	Выполнение мероприятий по разнообразию работы сотрудников	Внутренние средства компании, отдел кадров, начальники подразделений
	Улучшение системы обучения работников	Внутренние средства компании, отдел по общим вопросам, отдел кадров, отдел охраны труда и пожарной безопасности.

Для мотивации соблюдения и реализации предложенных мероприятий сотрудниками компании должны использоваться способы контроля и распределения ответственности, описанные в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Распределение обязанностей и контроль за выполнение программы

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный	Способ контроля
1	Улучшение системы материального стимулирования труда	Финансовый директор, ПЭО	Отзывы работников, снижение текучести кадров
2	Выполнение мероприятия по разнообразию работы сотрудников	Отдел кадров, руководители подразделений	Отзывы работников, повышение производительности работников
3	Улучшение системы морального стимулирования труда	Отдел кадров	Отзывы работников, отзывы работников, повышение производительности работников
4	Улучшение системы организационного стимулирования труда	Отдел кадров	Отзывы работников, повышение производительности работников, анкетный опрос
5	Улучшение системы обучения работников	Отдел кадров	Отзывы работников, повышение производительности работников

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный	Способ контроля
6	Улучшение системы набора персонала	Отдел кадров	Отзывы работников, снижение текучести кадров
7	Совершенствование процесса вводной подготовки	Отдел кадров	Отзывы работников, снижение текучести кадров

Основная роль системы мотивации и стимулирования в процессе создания стоимости предприятия и обеспечении его конкурентоспособности заключается в привлечении и удержании хороших кадров, которые обеспечивают ей динамичное развитие и процветание. Увеличивая количество лояльных и мотивированных кадров, компания получает возможность укрепить свои рыночные позиции, поддерживать уровень оптимальных цен и устойчивые потоки денежных средств, что, в свою очередь, повышает цену его активов и обеспечивает базу для его дальнейшего развития.

praktikantu.ru

Отчеты по практике

8 (800) 505-77-31

Заключение

Основная цель работы была достигнута. Был проведен анализ деятельности организации на примере ООО «Аквила», в частности анализа финансово-экономических показателей работы компании, организации труда и системы мотивации и стимулирования персонала.

Все доставленные задачи были решены, а именно:

1. был проведен анализ отечественного и зарубежного опыта рациональной организации производственной деятельности организации в условиях современной экономики;

2. были обобщены современных методов организации наукоемкого производства и характеристики передовых производственных технологий.

3. были проанализированы характеристики передовых производственных технологий

4. была исследована деятельность ООО «Аквила» .

5. был проведен технико-экономический анализ показателей работы организации.

6. были проанализированы внешняя и внутренняя среды организации.

7. были проанализированы методы формирования и поддержания этического климата в организации.

8. была исследована система материального и нематериального стимулирования труда сотрудников в организации и выявлена существующая проблема в кадровой политике предприятия

9. исходя и выявленной проблемы, были разработаны основные меры, которые можно применить для повышения удовлетворенности и мотивации работников в компании ООО «Аквила», а именно была разработана программа по модернизации системы мотивации персонала в компании, в которую вошли следующие основные мероприятия:

1. Улучшение системы материального стимулирования труда
2. Выполнение мероприятия по разнообразию работы сотрудников
3. Улучшение системы морального стимулирования труда

4. Улучшение системы организационного стимулирования труда
5. Улучшение системы обучения работников
6. Улучшение системы набора персонала
7. Совершенствование процесса вводной подготовки

Предлагаемые действия позволяют оптимизировать систему мотивации на предприятии.

praktikantu.ru
Отчеты по практике
8 (800) 505-77-31

Список литературы

1. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 88 с.
2. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. - М.: КноРус, 2013. - 232 с
3. Бухалков, М.И. Организация производства и управление предприятием: Учебник / М.И. Бухалков . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 506 с.
4. Горюшкин, А.А. Организация производства: Учебное пособие / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин; Под ред. Н.И. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.
5. Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А., Свист В.М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала. — М.: Проспект, 2012. — 64 с.
6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. — М.: Гуманитарный центр, 2013. — 184 с.
7. Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях: Учебное пособие / М.П. Переверзев, С.И. Логвинов, С.С. Логвинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 332 с.
8. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации: учеб.пособие. — М.: ИНФРА, 2014. — 148 с.
9. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.
10. Слак, Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 790 с.
11. Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / А.Н. Трошин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.
12. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 544 с.
13. Федорова И.А. , Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М.: Проспект, 2012. — 80 с.

14. Финансовый анализ. Управление финансами. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2006. — 639 с.
15. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. — СПб: Изд-во АЛЬФА, 2014. — 250 с.
16. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 221 с
17. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.
18. Дежина И. Пономарев А. Перспективные производственные технологии: новые акценты в развитии промышленности / И.Дежина, А.Пonomарев // Форсайт - 2014. - № 2. - С. 16-29
19. Попиков А.А. Процедура выбора методов организации производственных процессов наукоемкого предприятия / А.А. Попиков // Экономинфо. – 2013. - №20 – С.13-14
20. Стрижанов, И. А. Понятие и особенности производства сложной наукоемкой продукции / И. А. Стрижанов // Организатор производства. -2012. - № 3. - С. 20-23
21. Официальная статистика [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
22. Прогноз социально-экономического развития российской федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации - Режим доступа: <http://economy.gov.ru/>

Приложение

Приложение 1

Бухгалтерский баланс ООО «Аквила» за 2017 год

на 31 декабря 2017г.

Организация ООО «Аквила»
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности Производство изделий из бетона для использования в строительстве
 Организационно-правовая форма/форма собственности
 Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД	Коды		
Дата	31	12	2017
по ОКПО	0710001		
ИНН	01373080		
по ОКВЭД	2462001891		
по ОКОПФ/ОКФС	23.61.		
по ОКЕИ	12267	16	
	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	47669	40206	42473
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	466	3641	1241
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	48135	43847	44714
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	42608	50519	49070
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	7204	7274	7408
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	13	13	13
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7664	11508	11301

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
	Прочие оборотные активы	1260	1	1	-
	Итого по разделу II	1200	57490	69315	67792
	БАЛАНС	1600	105625	113162	111506
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ (целевое финансирование)				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)(паевой фонд)	1310	14	14	14
	Собственные акции, выкупленные у акционеров (целевой капитал)	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	41504	41504	41504
	Добавочный капитал (без переоценки) (целевые средства)	1350	-	-	-
	Резервный капитал (фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества)	1360	8	8	7
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (резервный и иные целевые фонды)	1370	23668	12096	20673
	Итого по разделу III	1300	65194	53622	62198
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	2235	4428	3250
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	2235	4428	3250
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	4000	7000	4000
	Кредиторская задолженность	1520	33186	46821	41212
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	1010	1291	846
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	38196	55112	46058
	БАЛАНС	1700	105625	113162	111506

Отчет о финансовых результатах ООО «Аквила» за 2017 год

на 31 декабря 2017г.Организация ООО «Аквила»

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Производство изделий из бетона для использования в строительстве

Организационно-правовая форма/форма собственности

Единица измерения: тыс. руб.

Форма по ОКУД

Дата

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2017
01373080		
2462001891		
23.61.		
12267	16	
384		

Наименование показателя	За 12 месяцев 20 17 .	За 12 месяцев 20 16 .
Выручка	204104	100648
Себестоимость продаж	(157295)	(96221)
Валовая прибыль (убыток)	46809	4427
Коммерческие расходы	(31728)	(11648)
Управленческие расходы	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	15081	(7221)
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	(217)	(898)
Прочие доходы	4070	3410
Прочие расходы	(3787)	(3791)
Прибыль (убыток) до налогообложения	15147	(8500)
Текущий налог на прибыль	(2529)	(-)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	482	478
Чистая прибыль (убыток)	11572	(8576)

Приложение 3

Анкетный опрос работников компании

Приведенный ниже список вопросов является инструментом для изучения удовлетворенности работников своим трудом в компании ООО «Аквила». Ответы на поставленные вопросы помогут руководству компании определить состояния трудовой мотивации трудового коллектива компании и разработать мероприятия по повышению уровня мотивации.

Ваши ответы полностью конфиденциальны, поэтому отвечайте откровенно.

№	Мотивирующие факторы	Оценка*				
		1	2	3	4	5
1	Организация труда					
2	Организация режима работы					
3	Содержание работы, которую приходится Вам выполнять					
4	Санитарно-гигиенические условия труда					
5	Уровень заработной платы					
6	Система премирования					
7	Отношения в коллективе					
8	Уровень самостоятельности в работе					
9	Отношения с руководством					
10	Перспективы роста					
11	Объективность оценки работы руководством					
12	Возможность обучения и повышения квалификации					
13	Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития					
14	Степень обеспеченности всем необходимым для работы					
15	Решение социальных вопросов					

* 5 - высокая оценка

4 - хорошая оценка

3 - средняя оценка

2 - плохая оценка

1 - очень плохая оценка

Вы можете отметить дополнительные сведения о своей работе
