МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

канд. экон. наук, доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К.О. Литвинский

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнил В.И. Кандаш

(подпись)

Направление подготовки 27.03.02. Управление качеством

Направленность (профиль) Управление качеством в социально- экономических системах

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф. Н.Р. Молочников

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. Н.Н. Аведисян

(подпись)

Краснодар

2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc43160120)

[1 Теоретические и методические особенности использования мотивационного механизма в системе менеджмента качества на малых предприятиях 5](#_Toc43160121)

[1.1 Роль мотивации и стимулирования персонала по повышению  
качества работы на малых предприятиях 5](#_Toc43160122)

[1.2 Отличительные черты системы вознаграждения персонала по повышению качества работы на малых предприятиях. 19](#_Toc43160123)

[1.3 Методы оценки эффективности мотивационного механизма  
повышения качества деятельности на малых предприятиях 22](#_Toc43160124)

[2 Исследование резервов повышения мотивации и стимулирования персонала в системе менеджмента качества в ООО «Эколайн» 28](#_Toc43160125)

[2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Эколайн» 28](#_Toc43160126)

[2.2 Оценка финансового состояния ООО «Эколайн» 32](#_Toc43160127)

[2.3 Оценка эффективности, действующего мотивационного механизма  
при переходе к формированию системы менеджмента качества в  
ООО «Эколайн» 35](#_Toc43160182)

[3 Основные направления совершенствования мотивации и  
стимулирования персонала на малых предприятиях 43](#_Toc43160183)

[3.1 Технологии перехода малых предприятий к формированию и внедрению системы менеджмента качества 43](#_Toc43160184)

[3.2 Конкурентные преимущества мотивации и стимулирования  
персонала малых предприятий при переходе к системе  
менеджмента качества 47](#_Toc43160185)

[Заключение 54](#_Toc43160186)

[[Список](#_Toc43160187) используемых источников](#_Toc43160187) 58

# ВВЕДЕНИЕ

Стратегическими целями большинства компаний, работающих на рынке товаров и услуг, являются активное развитие торговли, расширение зоны влияния и увеличение количества клиентов. Успех и неудача компаний часто обусловлены конкретными действиями сотрудников, а это означает, что характер, склонности и образование сотрудников во многом определяют стиль компании.

Успех компании во многом зависит от решений и качества работы на разных уровнях управления. За действиями и решениями сотрудников стоят определенные мотивы, которые являются предметом анализа, оценки и управления. Поэтому необходимо управлять мотивацией сотрудников компании.

Прежде всего, речь идет о правильном подборе персонала, анализе соответствия требованиям кандидата и характеристикам работника. Следует учитывать влияние темперамента, характера и приоритетов работника на характер выполняемой им работы. В большинстве случаев у руководства компании есть широкий спектр инструментов, влияющих на мотивацию сотрудников. Однако сложившаяся практика управления персоналом показывает, что не все российские компании способны оценить и использовать такой эффективный инструмент управления, как мотивация в своей работе.

Тема мотивации и мотивирования персонала предприятия, бесспорно, является актуальной, так как на сегодняшний день каждая компания стремится получить максимум прибыли при минимуме издержек, а это невозможно без грамотно подобранных кадров. Но даже при правильном подборе персонала необходимо не только вызвать интерес у работников, но и суметь поддержать и развить его. Такой подход при прочих равных дает максимальный результат.

Цель работы: изучение резервов повышения мотивации и стимулировании персонала при внедрении системы менеджмента качества в ООО «Эколайн».

Предмет исследования: мотивация и стимулирование персонала в системе менеджмента качества предприятия.

Объект исследования: персонал компании ООО «Эколайн».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

– изучена роль мотивации и стимулирования персонала;

– выделены особенности мотивации персонала на малых предприятиях;

– охарактеризованы отличительные черты вознаграждения персонала по повышению качества работы на малых предприятиях;

– изучены основные аспекты управления и мотивации персонала компании ООО «Эколайн»;

– проведена оценка мотивационного механизма персонала компании ООО «Эколайн»;

– проведена оценка финансового состояния ООО «Эколайн»;

– выделены технологии перехода малых предприятий к формированию и внедрению системы менеджмента качества.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В заключении каждой главы приводятся выводы по проведенному исследованию.

# 

# 1 Теоретические и методические особенности использования мотивационного механизма в системе менеджмента качества на малых предприятиях

## Роль мотивации и стимулирования персонала по повышению качества работы на малых предприятиях

Для рассмотрения мотивационного менеджмента на малых предприятиях следует определить понятие малого предприятия как такового. Принято считать, что малый бизнес - это бизнес, который насчитывает не более 100 рабочих мест. Согласно закону «О государственной поддержке малых предприятий в Российской Федерации», принятом в мае 1995 основным критерием малых предприятий является численность работников за отчетный период, не превышающая [1]:

– в строительстве, промышленности и на транспорте – 100 чел.;

– сельском хозяйстве и науке – 60 чел.;

– в оптовой торговле и легкой промышленности – 50 чел.;

– в розничной торговле и услугах для населения – 30 чел.

Малое предпринимательство как модель экономической деятельности имеет свои положительные и отрицательные стороны, которые представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Малый бизнес как модель экономической деятельности [2, с.68]

|  |  |
| --- | --- |
| Положительные стороны малого бизнеса: | Отрицательные стороны малого бизнеса: |
| * небольшой стартовый капитал; | * локально ограниченный рынок; |
| * высокая эффективность; | * ограниченные перспективы роста; |
| * гибкость | * высокая зависимость от конъюнктуры |

Имея представление о малом бизнесе, переходим к определению мотивации и стимулированию персонала.

Мотивация – это побуждение для эффективных действий по достижению определенных целей, в нашем случае целей организации.

Мотивация персонала является важнейшей отраслью науки управления.

Существует взаимосвязь между понятием мотивации и проблемы управления персоналом. Данная взаимосвязь означает новые требования к работникам. Речь идет не только о подборе, обучении и расстановке кадров, но и о формировании нового сознания, менталитета и впоследствии методов мотивации [56].

Считается, что эффективная человеческая деятельность в любой области означает в первую очередь относительно высокую степень мотивации. Изучение закономерностей развития мотивации позволяет прогнозировать поведение человека в конкретной ситуации даже при принятии решения об успешном выполнении определенной управленческой задачи. Высокая эффективность персонала связана с его эффективностью. Руководство, которое знает, как использовать мотивы подчиненных, обычно достигает весомых успехов в решении управленческих задач. Поэтому мотивационная сфера является одним из основных предметов изучения современной психологической науки и менеджмента.

Трудовая мотивация является наиболее важным фактором эффективности работы и, следовательно, формирует основу трудового потенциала работника, то есть всего комплекса свойств, который влияет на производственную деятельность [5]. В целом, трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала.

Потенциал стимулирования играет роль триггерного механизма, который определяет, какие навыки и в какой степени сотрудник будет развивать и использовать в процессе работы. Очевидно, что, хотя связь между мотивацией и результатами работы опосредована природными способностями и приобретенными трудовыми навыками, уже доказано, что мотивация является основным источником продуктивной трудовой деятельности человека [25].

Выделяют несколько подходов к изучению теории мотивации. Один подход основан на изучении фактической стороны теории мотивации [6]. Подобные теории лежат в основе изучения потребностей человека, являющиеся основным мотивом их поведения и последующей деятельности. Сторонниками этого подхода являются американские психологи Абрахам Маслоу, Дэвид Мак Клелланд и Фредерик Херцберг.

Второй подход мотивации основан на процессных теориях. Это относится к распределению усилий работников и выбору определенного типа поведения для достижения конкретных целей [17]. Эти теории включают теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости, теорию Портера-Лоулера, теорию Дугласа Макгрегора.

Согласно теории А. Маслоу, личностное поведение обычно обусловлено потребностями, в настоящее время наиболее сильными. В результате люди действуют таким образом, который отвечает их потребностям. Иерархия потребностей Маслоу создается следующим образом:

* физиологические потребности, необходимые для выживания, включают пищу, воду, кров, отдых и сексуальные потребности;
* потребности в безопасности и уверенности в будущем включают необходимость защиты от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и обеспечения удовлетворения физиологических потребностей в будущем;
* социальные потребности – это потребность в социальных связях, чувство, что другие принимают вас, чувство привязанности и поддержки;
* потребности в уважении – это потребности в самооценке, личных достижениях, компетенциях, уважении со стороны других, признании;
* потребности самовыражения – это реализация своего потенциала и рост как личности [25].

Первые две группы потребностей являются первичными, а остальные три – вторичными. Опыт показывает, что потребность в признании и выражении может также оказывать влияние на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

Руководитель обязан внимательно следить за своими подчиненными, вовремя выяснять, какие активные потребности ведут к каждому из них, и принимать решение об их реализации в целях повышения эффективности работы.

Теория потребностей Макклеланда фокусируется на потребностях более высоких уровней. Д. Макклелланд полагал, что у людей есть три потребности: сила, успех и вовлеченность.

Потребности власти выражаются в желании влиять на других людей. Люди, которые нуждаются во власти, не обязательно должны быть теми, кто ищет силы в поисках власти в негативном и наиболее часто используемом значении этих слов. Согласно этой теории, люди с наибольшей потребностью в власти в чистом виде не склонны к авантюрам или тирании, главным из которых является необходимость показать свое влияние.

Потребность в успехе не удовлетворяется заявлением об успехе этого человека, которое только подтверждает его позицию, но процессом, с помощью которого работа успешно завершена. Люди с хорошо развитой потребностью в успехе подвергаются низкому риску, например, в ситуациях, когда они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы их результаты были поддержаны очень конкретным способом. Чтобы мотивировать людей к успеху, им следует поручить задачи со средним риском или возможность провала, делегировать им достаточные полномочия для запуска своей инициативы и регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основана на идее о том, что следует проводить различие между «гигиеническими факторами» и «мотивацией». Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, показывающую факторы, которые вызывают удовлетворенность работой, она продемонстрирована в таблице 2:

Таблица 2 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе [15, с.22]

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успешность |
| Условия работы | Продвижение по карьере |
| Зарабатываемые средства | Признание и одобрение результата |
| Отношения между людьми | Высокая степень ответственности |
| Степень контроля за уровнем работы | Возможность творческого и делового роста |

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов приводит к тому, что человек недоволен работой. Но даже достаточное количество этих факторов само по себе не вызывает удовлетворенности работой и не может побудить человека что-либо сделать. Эти факторы включают заработную плату, условия труда, административную политику, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненным.

Чтобы эффективно использовать эту теорию, вам нужно составить список гигиенических и мотивационных факторов и дать сотрудникам возможность определить, что им нравится.

Оценивая модель Ф. Герцберга, следует отметить, что в ней проводится различие между необходимыми, но недостаточными мотивационными факторами гигиены работников и мотивационными факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников [19]. Двухфакторная модель способствует расширению возможностей управления и продемонстрировала потенциал внутренних стимулов в результате самого рабочего процесса.

Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий, потребность является не только необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранным типом поведения [23].

Теории процедурных ожиданий подтверждают, что поведение сотрудников определяется ожиданием того, что:

* при определенных условиях руководитель стимулирует работу работника;
* при определенных условиях работник получит вознаграждение;
* руководитель признает, что при некотором улучшении качества работы работнику будет предоставлено определенное вознаграждение;
* размер вознаграждения сопоставим с суммой, необходимой работнику для удовлетворения конкретной потребности.

Это означает, что теория ожиданий подчеркивает необходимость преобладать в улучшении качества работы и обеспечении того, чтобы она была записана руководителем, что позволит ему действительно удовлетворить свои потребности.

Основываясь на теории ожиданий, мы можем сделать вывод, что у работника должны быть такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены предлагаемым вознаграждением. И руководитель должен предоставить стимулы, которые отвечают ожидаемым потребностям работника.

Теория справедливости. Согласно этой теории, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а систематически, с учетом оценки вознаграждения других работников, работающих в аналогичной системной среде. Работник оценивает свое вознаграждение в сравнении с вознаграждением других работников.

Теория мотивации Л. Портер - Э. Лоулер. Эта теория основана на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Его суть заключается в установлении взаимосвязи между вознаграждением и достижениями.

Л. Портер и Э. Лоулер представили три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, а также осознание его роли в процессе работы [11]. Элементы теории ожидания отражаются в том факте, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и убежден, что это вознаграждение будет соизмеримо с затраченными усилиями. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение о правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими работниками и, следовательно, о степени удовлетворенности. Поэтому важно сделать вывод, что причиной удовлетворения работника являются результаты работы, а не наоборот. Согласно этой теории, производительность должна постоянно увеличиваться.

Теория мотивации Дугласа МакГрегора. Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность подрядчика на рабочем месте и обнаружил, что менеджер может контролировать следующие параметры, определяющие деятельность исполнителя [24]:

1) задачи, поставленные перед подчиненным;

2) качество выполнения задания;

3) время получения задания;

4) расчетное время выполнения задания;

5) ресурсы, доступные для выполнения задачи;

6) команда, в которой работает подчиненный;

7) инструкции, полученные подчиненными;

8) уверенность подчиненного в выполнимости задачи;

9) уверенность подчиненного в поощрении за успешную работу;

10) степень вовлеченности подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все факторы зависят от руководителя и одновременно в какой-то степени влияют на работника, определяют качество и интенсивность его работы. Дуглас МакГрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов могут применяться два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает в себе сугубо авторитарный стиль управления, характеризующийся значительной централизацией власти и строгим контролем над вышеуказанными факторами [26].

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и включает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе с учетом соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащающих содержание работы.

Эти теории имеют одинаковое право на существование, но из-за своей полярности они не встречаются на практике в чистом виде. Обычно существует сочетание различных стилей управления. Данные теории оказали сильное влияние на развитие теории управления в целом.

Теории Макгрегора были разработаны в отношении одного человека. Дальнейшее совершенствование управленческих подходов было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в команде. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимость учитывать все производственные и социальные проблемы.

Поэтому Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса под названием «Теория Z» и «Теория А», чему значительно способствовали различия в управлении соответственно, в японской и американской экономиках.

У. Оучи отмечает, что непропорциональное внимание уделяется технике и технологиям за счет человеческого фактора. Таким образом, «Теория Z» была основана на принципах доверия, пожизненной занятости (как внимание человека) и метода группового принятия решений, который также дает прочную связь между людьми и их более устойчивой позиции [13].

Изучая теории мотивации можно сделать следующие выводы:

* необходимым и важнейшим условием эффективной работы работника в организации является его мотивация, которая осуществляется с помощью системы потребностей;
* необходимо учитывать определенные потребности изложена в теориях содержания и процессов, представленных А. Маслоу, Д. Мак Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, Л. Портером, Э. Лоулером и другими;
* необходимо создать общую теорию мотивации, которая будет учитывать реализацию потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

Приведенные выше концепции позволяют нам сделать вывод, что нет канонизированного учения, объясняющего, что лежит в человеческой мотивации, а что определяет мотивацию. Каждая из вышеперечисленных теорий имеет четкую принципиальную разницу.

Как видите, в каждой из теорий есть что-то особенное, своеобразное, что дает ему возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести значительный вклад в развитие знаний о мотивации.

Многие малые предприятия прекращают свою деятельность, прежде чем разработают эффективную систему мотивации персонала. Однако, если общество планирует будущее, стратегия поведения не должна ограничиваться применением экономических методов, основанных на материальной мотивации. Опишем общую характеристику управления персоналом в малом бизнесе [32]:

1. комплексность деятельности и гибкость в организации труда. Отсутствие четкого разделения труда по функциям между административным персоналом и работниками помогает сократить расстояние, но не исключает социальных различий (таких как заработная плата). Иногда работникам малого бизнеса приходится действовать не в соответствии с должностными инструкциями, а гораздо шире, поэтому для этого требуются не профессионалы в своей области, а универсальные работники, которые могут совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одной из сильных сторон малого бизнеса является свобода определять степень ответственности и возможность быстро ее менять;
2. простота организационной структуры компании. Под карьерой сотрудники понимают сложности и расширение функциональных обязанностей, рост профессионализма, увеличение заработной платы, но не повышение по службе;
3. более высокая осведомленность сотрудников. Руководитель компании не скрывает информацию о методах работы и отношениях с государственными органами и клиентами от сотрудников. Это осознание ставит работодателя в определенную зависимость от работника, поэтому руководитель пытается найти «надежных» работников из семейного круга или по рекомендациям друзей;

4) малые предприятия предъявляют высокие требования к личным качествам работников. В небольшой команде будет намного легче освободиться от сотрудников, чьи качества не соответствуют принятым ценностям и стандартам;

5) отбор персонала нередко фокусируется не на прямом, а на косвенном подтверждении профессиональной компетентности. Подтверждением наличия необходимых качеств и профессиональных навыков является устная рекомендация известного человека. Для организатора бизнеса важен не только содержание самой рекомендации, но и репутация человека, который ее дает. Таким образом, представляется, что принцип отбора персонала направлен на косвенное подтверждение профессиональной компетентности кандидатов. Компания нанимает сотрудников, которые имеют определенный капитал в виде личных знакомств, неформальных контактов и официальных контактов, которые смогут приносить в компанию новые предложения и заказы в будущем;

6) отличительные черты начальных условий. Небольшая компания, которая только что появилась на рынке, имеет ограниченный бюджет. Компания открывается с целью получения прибыли и ответом на вопрос: будет ли эта цель достигнута, она останется открытой еще долго. Могут быть ситуации, когда организация на начальном этапе работает с отрицательным финансовым результатом и не имеет возможности разработать систему мотивации или обучения сотрудников. Основная цель компании в этот период – выжить на рынке.

Помимо вышеперечисленных моментов при организации деятельности малых предприятий, существует ряд моментов, которые можно использовать для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

* местоположение работы недалеко от дома;
* персонал привлекает скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
* близкие деловые отношения между работодателем и сотрудниками способствуют наилучшему решению проблем;
* высокий уровень признания и вознаграждения результатов сотрудников;
* участие работников в процессе принятия решений;
* сопоставимость оплаты труда в малой компании с заработной платой на крупном предприятии.

Зачем мотивировать персонал? Трудовая мотивация – это желание сотрудника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством работы, направленной на достижение целей компании.

Мотивация персонала является ключевым источником управления, который позволяет ему динамично развиваться и достигать целей и задач [19]. Мотивация позволяет найти баланс между интересами отдельного работника и организации в целом.

Различные проявления мотивации требуют, чтобы в ее управлении на уровне компании использовался набор различных факторов и инструментов, которые объединяются в конкретную систему.

Приоритетным объектом управления является направленность и интенсивность трудовой деятельности работника. Они зависят в первую очередь от действий руководства компании. Вторым компонентом является личность работника. Таким образом, на эффективную мотивацию работника влияют личность и управление работника. Третий фактор – организационная культура, организационная реальность.

Сфера торговли характеризуется следующими специфическими особенностями, которые важны для управления персоналом [49]:

1) прямой контакт с клиентом;

2) большое и самое критическое количество контактов между людьми;

3) крайне низкий имидж торговой сферы;

4) существенно высокая степень зависимости прибыльности компании от работы низкого уровня персонала торговли, который находится в непосредственном контакте с клиентом.

В процессе управления персоналом необходимо придерживаться определенных принципов - базовых основ. Особенностью этих принципов является то, что состояние полного их соблюдения невозможно. Роль руководства - стремиться к их полной реализации.

Основные принципы управления персоналом [36]:

1. Подчинение системы управления сотрудниками общей стратегии организации. Первоначально разработаны и реализованы стратегические ориентиры организации: миссия, цели, задачи и т. Д. Только тогда будут включены стратегия управления сотрудниками и система управления продажами. Последствия нарушения этого подчинения не вступают в силу немедленно. Организация также будет работать. Однако в будущем неизбежно возникнут различные конфликты, а также проблемы с управлением персоналом и организацией в целом. Как показывает практика, основная причина большинства возникающих проблем управления персоналом заключается в нарушении подчинения. И чаще всего при отсутствии взаимосвязи между функциональной стратегией организации и стратегией управления персоналом. Это может быть решено только путем изменения их так, чтобы они находились в иерархическом подчинении.
2. Стабилизация численности работников – минимизация текучести кадров. Основной целью управления персоналом является стабилизация численности работников. Дело в том, что высокая текучесть кадров, особенно торгового персонала, приводит к огромным финансовым потерям. Очень сложно найти подходящую замену для высококвалифицированных специалистов. В сумму расходов входит обучение, отбор, адаптация, обучение новых сотрудников.
3. Профессиональная комбинация. Соблюдение принципа профессионального объединения предполагает создание профессиональной компетенции работника с максимально широким охватом профессиональных знаний и навыков. Например, при построении системы управления персоналом в малом бизнесе с общим числом сотрудников, не превышающим 15 человек, более оптимальным является отклонение от строгого разделения персонала по должностям. Максимальная эффективность достигается за счет совмещения занятий сотрудников для выполнения необходимого объема работ.
4. Конкурсный отбор персонала. Отбор персонала для выполнения его обязанностей на долгосрочной основе должен осуществляться на конкурсной основе. Этот принцип применяется к руководителям высшего звена и может частично применяться к продавцам, занимающимся продажей сложных или элитных (дорогих) товаров [27].

Для достижения сплоченности команды лидер малого бизнеса может использовать следующие стимулы:

* 1. оплата труда, при которой сотрудник может оценить свои вложения в общий результат в соответствии с суммой денежных средств, полученных им. Заработная плата должна быть сопоставима с заработной платой, которую он может получить на другом предприятии;
  2. условия труда - работодатель должен обеспечить безопасные условия труда и комфортные условия труда. Сотрудники должны понимать, что их руководитель пытается создать для них такие условия [44];
  3. социальные возможности – предоставление субсидированных продуктов питания, скидок на товары и услуги, помощь в оплате проезда, беспроцентные или низкопроцентные кредиты на различные цели, медицинское страхование, школьные сборы и другие социальные пособия являются стимулом для повышения эффективности работы работников;

4) мотивация к работе также заключается в обеспечении большей независимости и ответственности работников в их повседневной работе.

Руководитель малого бизнеса должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника и устанавливать индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. У большинства работников есть личные или рабочие проблемы, часто конфликтующие, которые могут повлиять на их работу. В малом бизнесе руководитель имеет тесные рабочие отношения с работниками. Это позволяет выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Сотрудник должен знать, что он или она может обратиться к руководителю за помощью и советом.

Относительно большое количество предпринимателей и владельцев малого бизнеса убеждены в том, что вышеупомянутые инструменты социальной поддержки работников не нужны, дороги и подходят только для социализма. Этот аспект неверен, поскольку современный бизнес требует адекватных инвестиций в «человеческий капитал» для соответствующей отдачи в виде повышения производительности труда, повышения качества и конкурентоспособности продукции [41]. Другими словами, финансовые ресурсы, направленные на социальную поддержку персонала, должны рассматриваться не как расходы, а как инвестиции в человеческий фактор.

Исходя из вышеизложенного, мы можем констатировать, что характер мотивации развивался относительно интенсивно в течение последнего столетия. Эффективность конкретной системы стимулирования в практической деятельности в значительной степени зависит от управляющих органов, хотя в последние годы были предприняты некоторые шаги для повышения роли самих компаний в разработке собственных систем стимулирования для реализации рыночных условий в определенный момент времени.

Основные рекомендации по улучшению процесса мотивации и предотвращения демотивации: предоставление максимально реалистичной информации в процессе отбора, создание реалистичных ожиданий, управление сотрудниками по целям, постановка реалистичных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование навыков других сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников формирование организационной культуры, развитие чувства принадлежности к организации, поддержка и оценка результатов работника, развитие системы управления карьерой.

## 1.2 Отличительные черты системы вознаграждения персонала по повышению качества работы на малых предприятиях.

Система вознаграждения за работу в организации – это материальное и нематериальное вознаграждение, которое получает работник за предоставление времени, здоровья и профессиональных знаний, навыков и опыта организации.

Система вознаграждений является единственным и универсальным инструментом, который решает задачи, необходимые для эффективного функционирования любой организации [13]:

1) мотивация к росту производительности труда (на рабочем месте, в подразделении, на предприятии и т.д.);

2) повышение эффективности инвестиций в основную заработную плату и в премиальный фонд;

3) удовлетворение интересов и потребностей работников в различных аспектах их работы;

4) улучшение показателей качества персонала (сокращение текучести кадров, оптимизация ротации и т.д.);

5) повышение дисциплины (работа, производство, технология);

6) улучшение морально-психологического климата (доступ сотрудников к работе, коллеги, менеджеры, имидж компании и т.д.).

Существует два основных метода вознаграждения [15]:

– прямое вознаграждение – все выплаты, которые работник получает сверх фиксированной заработной платы (бонусы за реализацию программы, надбавки за отработанные годы и т. д.);

– косвенное вознаграждение – неденежные материальные стимулы (замена еды, поездки, услуги связи, расширенное медицинское страхование).

Под субъектом системы вознаграждения подразумевается весь наемный персонал предприятия, а объект представляет собой линейный и функциональный аппарат, посредством которого реализуется система мер вознаграждения.

Несколько лет назад схемы денежной и нефинансовой компенсации в основном использовались крупными предприятиями, но сегодня, в суровых условиях кадрового рынка, многие малые и средние предприятия также используют этот метод привлечения ценных сотрудников. Владельцы малого бизнеса, которые справедливо стремятся получить максимальную производительность от своих сотрудников, понимают, что квалифицированный работник хочет получить максимум, которого он заслуживает от своего работодателя. Кроме того, из-за быстрого развития федеральных сетей, немногие высокоспециализированные кандидаты имеют широкий выбор привлекательных вакансий.

Внедрение системы вознаграждений может мотивироваться одной или несколькими целями. Прежде всего, это обеспечение конкурентоспособности компании на рынке труда, что создает приток новых сотрудников и удерживает текущий персонал, который нужен компании. Кроме того, материальные стимулы могут повысить производительность труда, а также создать контроль над расходами на содержание работника.

Система вознаграждений – это две эквивалентные части механизма стимулирования [11]. Каждый из инструментов может быть эффективным как для крупного, так и для малого бизнеса. Однако для обеспечения эффективности и возврата реализованных программ в первую очередь необходимо определить желаемое поведение сотрудников и определить цели, которые должны преследовать разработанные программы. Предполагая, что компетентная аналитическая работа выполняется до реорганизации системы стимулирования, предприниматель может получить значительные преимущества перед конкурентами.

М. Армстронг выделяет следующие элементы оплаты для руководителей и директоров: базовые выплаты, схемы премирования, схемы опционов на акции, ограниченные схемы долевого участия для руководителей [33]. Также подчеркиваются принципы вознаграждения руководителей, в частности:

* 1. комиссии по вознаграждение должно состоять из вознаграждения не заинтересованных директоров этой компании;
  2. комиссии по вознаграждениям должны предоставлять пакет вознаграждений, достаточный для стимулирования и удержания руководства, они обязаны избегать более высоких зарплат, чем это необходимо;
  3. комиссии вознаграждения должны строго управляться в отношении выплаты компенсации, если показатели эффективности неудовлетворительны;
  4. элементы, относящиеся к показателям эффективности, должны планироваться таким образом, чтобы соответствовать интересам директоров и акционеров;
  5. любое изменение порядка оплаты труда должно производиться с согласия директоров и акционеров;
  6. следует учитывать последствия увеличения базовой выплаты пенсий и связанных с этим расходов компании;
  7. срок действия контракта (для руководства) составляет один год или менее, хотя в некоторых случаях он может быть продлен до двух лет.

Западные подходы, определяющие структуру и принципы оплаты труда руководителей, недостаточно учитывают общую систему работы в конкретной организации. В частности, соотношение доходов руководителей и рядовых сотрудников не учитывается, что грубо нарушает принцип социальной справедливости. Оказывается, что руководство существуют так, как если бы они были отделены от других сотрудников. Но можно ли говорить об общем корпоративном духе, общей корпоративной культуре, общих целях и т. Д.? Это правда, что этот подход вписывается в систему вне организации, где вознаграждение руководителей конкретной компании полностью соответствует тому же (фактически несправедливому) доходу в других организациях. Тогда создается впечатление «адекватности» системы оплаты труда высших органов.

Вывод относительно вышесказанного заключается в следующем:

Системы вознаграждения и схемы признания являются двумя равными частями механизма стимулирования. Каждый из этих инструментов может быть эффективным как для крупного, так и для малого бизнеса. Однако для обеспечения эффективности и возврата реализованных программ в первую очередь необходимо определить желаемое поведение сотрудников и определить цели, которые должны преследовать разработанные программы. Предполагая, что компетентная аналитическая работа выполняется до реорганизации системы стимулирования, предприниматель может получить значительные преимущества перед конкурентами.

## 1.3 Методы оценки эффективности мотивационного механизма повышения качества деятельности на малых предприятиях

При сравнении затрат и результатов в оценке экономической эффективности по мотивации сотрудников необходимо указать, что именно нужно оценивать.

Во-первых, достижение определенного конечного результата специально отобранными, обученными и мотивированными сотрудниками компании возникшего в результате реализации выбранной кадровой политики.

Во-вторых, достижение целей, поставленных для управления стимулами с минимальными затратами.

В-третьих, выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих эффективность процесса управления Шапиро С.А.

В качестве одного из методов оценки эффективности мотивации сотрудников можно использовать формулу оценки, которая учитывает эффекты, возникающие при повышении производительности труда, сокращении текучести кадров и обучении персонала, за которыми следует сочетание нескольких профессий.

Определим отдельные показатели эффективности [45]:

* 1. эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) равен произведению коэффициента текучести (как число уволенных сотрудников, деленных на среднесписочную численность сотрудников) и среднесписочной численность работников, умноженному на затраты на новичка (как затраты на отбор персонала поделенные на количество отобранных кандидатов);

Эт = Зн x Р(Кт1 - Кт2) (1)

1. эффект от обучения с последующим совмещением профессий равен произведению затрат на заработную плату на одного работника в месяц и числу работников, обучившихся смежным профессиям и календарному сроку, за который рассчитывается эффективность за вычетом затрат на обучение;

Эоб = Ззп x Рсп x N - Зоб (2)

1. эффект от увеличения производительности труда (за месяц) равен производительности труда (как отношение объема продаж за день к числу работников) умноженная на количество рабочих дней, отработанных ими за месяц и на количество работников;

Эп = Р x Дм x (П2 - П1) (3)

Суммарная эффективность:

Эс = Эп + Эт + Эоб = N x Р x Дм x (П2 - П1) + N x

Зн x Р(Кт1 - Кт2) + Ззп x Рсп x N - Зоб (4)

Подводя итоги можно сделать следующие выводы:

1) мотивация создает условия деятельности, в которых выясняются интересы компании и работников, а то, что является выгодным и необходимым для одного, становится одинаково необходимым и выгодным для другого;

2) правильный выбор и использование мотивационных факторов повышает эффективность мотивационных процессов и выступает в качестве экономических рычагов для усиления мотивационного процесса и повышения эффективности управления качеством;

3) под термином «мотивационным механизмом» понимается совокупность мотивов, используемых в управлении организацией для достижения стратегических целей предприятия, для которого предназначен тот или иной набор мотивов [49];

4) для формирования мотивационного механизма необходимо:

а) определить принцип стимулирования труда в определенной организации. Для этого следует изучать и отслеживать изменения в потребностях сотрудников компании с помощью опросов или анкет, уделяя особое внимание отбору сотрудников для создания коллективной рабочей силы в соответствии с характером и типом личности;

б) принимая во внимание все факторы, выберите методы для достижения эффективной мотивации, которые действительно возможны в этой организации, и определите методологию управления персоналом. Наиболее успешным и универсальным подходом может быть комплексный подход, который включает элементы методов административного управления, экономико-материальные стимулы и участие в управлении бизнесом, социально-психологические, способствующие удовлетворению социокультурных ценностей и создающие стабильную морально-психологическую среду в коллективе.

Разные способы управления персоналом и их мотивация должны быть сосредоточены на эффективности требуемых материальных и финансовых затрат и достижении целей организации. Это абсолютно необходимо для компании, работающей в рыночной экономике.

Поэтому при разработке методов управления мотивацией сотрудников большое внимание следует уделить проблеме оценки эффективности управления, которая имеет большое практическое значение.

Сегодня многие российские компании, особенно те, которые занимаются консалтингом и маркетингом, используют западные методы оценки эффективности управления персоналом. К ним относятся [41]:

1) экспертная оценка, состоящая из опроса руководителей на рабочем месте с использованием анкет по вопросу методов работы менеджеров. Анкета может содержать как общие, так и частные вопросы и проводится отдельно, без привлечения консультантов. Этот метод эффективен для сокращения затрат на оценку, тем не менее минусом данной анкеты является субъективность при ответах из-за взаимоотношений в коллективе.

2) метод бенчмаркинга, который заключается в сравнении эффективности служб по управлению персоналом с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно такими же видами деятельности.

В современных российских условиях эти методы сложно использовать в качестве универсального средства оценки эффективности управления персоналом в компаниях различных форм собственности и правовых форм.

Каждый из подходов, рассматриваемых для оценки экономической эффективности, имеет свои положительные стороны и трудности с реализацией. Однако с практической точки зрения наиболее приемлемой является оценка определенных областей политики стимулирования, которая позволяет с достаточной точностью определить затраты на их реализацию и определить показатели эффективности кадровой политики.

Основные критерии эффективности могут включать [51]:

– период окупаемости работника;

– оценка темпов роста выручки;

– минимизация текущих затрат;

– максимизация прибыли;

Ориентация компании на использование того или иного критерия определяет подход к выбору показателей, используемых для анализа и обоснования эффективности политики стимулирования, ее форм и методов:

а) определить технологию стимулирования труда на конкретном предприятии. Для этого необходимо изучать и отслеживать изменения в потребностях сотрудников компании с помощью опросов или анкет, уделяя особое внимание отбору сотрудников для создания коллективной рабочей силы в соответствии с характером и типом личности;

б) выявить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, которые влияют на процесс управления персоналом компании и мотивацию сотрудников, прогнозировать возможные последствия в положительных и отрицательных направлениях и меры по устранению возможных негативных последствий;

в) учесть все факторы, выбрать способы достижения эффективной мотивации, которые реально возможны в организации, и определить методологию управления персоналом [23]. Наиболее успешным и универсальным подходом может быть комплексный подход, который включает элементы методов административного управления, экономико-материальные стимулы и участие в управлении бизнесом, социально-психологические, способствующие удовлетворению социокультурных ценностей и создающие стабильную морально-психологическую среду в коллективе.

Анализируя все вышесказанное, мы приходим к выводу, что для оценки эффективности политики стимулирования в области управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности в соответствии с предлагаемыми методами и наиболее подходящими для условий труда конкретной организации. Если эффективность принятых мер низкая, подходы к реализации политики стимулирования должны быть изменены с учетом потребностей и ожиданий сотрудников в соответствии с целями и задачами компании. В то же время неправильно полагаться только на рассчитанные показатели, ситуационный подход необходим для определения эффективности кадровой политики исходя из конкретной ситуации в организации.

# Исследование резервов повышения мотивации и стимулирования персонала в системе менеджмента качества в ООО «Эколайн»

## 2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Эколайн»

Объектом исследования данной работы является Общество с ограниченной ответственностью ООО «Эколайн», находящееся по адресу: г. Краснодар, ул. Колхозная 53/2.

ООО «Эколайн» является действующим предприятием, зарегистрированным 15 сентября 2012. Имеет упрощенную систему налогообложения и среднесписочную численность работников – 18.

Руководитель Юридического Лица: генеральный директор Румянцев Владимир Анатольевич.

Основным видом экономической деятельности является поставки профессиональной санитарно-гигиенической продукции. ООО «Эколайн» предлагает различные решения по продукции для внедомашнего использования для личной гигиены, комплексной уборки на предприятиях, протирки и очистки в области индустриального производства, медицины.

На сегодняшний день компания «Эколайн» является официальным дистрибьютором и представителем торговых марок: Vikan, Almax, Veiro Professional, Katrin, TORK, PROSEPT, Алл Грин, GRASS и др.

Клиентами данной компании являются: Газпром; DNL;Краевой Нефрологический Центр; Отель Hilton; Центральный Банк Российской Федерации и т.д.

Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности в таблице 3:

Таблица 3 – Сведения экономической деятельности ООО «Эколайн»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя | Значение показателя |
| 1 | Код и наименование вида деятельности | 46.19 - Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров |
| 2 | Код и наименование вида деятельности | 46.18 - Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров |
| 3 | Код и наименование вида деятельности | 46.18.1 - Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтической продукцией, изделиями, применяемыми в медицинских целях, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло, и чистящими средствами |
| 4 | Код и наименование вида деятельности | 46.18.2 - Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле играми и игрушками, спортивными товарами, велосипедами, книгами, газетами, журналами, писчебумажными и канцелярскими товарами, музыкальными инструментами, часами и ювелирными изделиями, фототоварами и оптическими товарами |
| 5 | Код и наименование вида деятельности | 46.45 - Торговля оптовая парфюмерными и косметическими товарами |
| 6 | Код и наименование вида деятельности | 46.45.2 - Торговля оптовая туалетным и хозяйственным мылом |
| 7 | Код и наименование вида деятельности | 46.46 - Торговля оптовая фармацевтической продукцией |
| 8 | Код и наименование вида деятельности | 46.46.2 - Торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях |
| 9 | Код и наименование вида деятельности | 46.49 - Торговля оптовая прочими бытовыми товарами |
| 10 | Код и наименование вида деятельности | 46.49.49 - Торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не включенными в другие группировки |
| 11 | Код и наименование вида деятельности | 46.73.3 - Торговля оптовая санитарнотехническим оборудованием |
| 12 | Код и наименование вида деятельности | 46.75 - Торговля оптовая химическими продуктами |
| 13 | Код и наименование вида деятельности | 46.76.2 - Торговля оптовая текстильными волокнами |
| 14 | Код и наименование вида деятельности | 47.75 - Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах |

Компания осуществляет оптово – розничные продажи таких продуктов как:

– [напольные грязезащитные покрытия](https://ecoline23.ru/napolnye-gryazezashitnye-pokrytiya/);

– [противоскользящие ленты](https://ecoline23.ru/protivoskolzyashie-lenty/);

– [диспенсеры (держатели)](https://ecoline23.ru/dispensery/);

– [дезинфекционные коврики](https://ecoline23.ru/dezinfekcionnie-kovriki/);

– [дезинфицирующие средства](https://ecoline23.ru/dezinficirujushhie-sredstva/);

– [жидкое мыло;](https://ecoline23.ru/zhidkoe-mylo/)

– [корзины и ведра для мусора](https://ecoline23.ru/korziny-i-vedra-dlya-musora/);

– [медицинские простыни](https://ecoline23.ru/medicinskie-prostyni/);

– [одноразовая посуда](https://ecoline23.ru/predmety-lichnoj-gigieny/);

– [освежители воздуха](https://ecoline23.ru/osvezhiteli-vozduha/);

– [покрытия на унитаз](https://ecoline23.ru/pokrytija-na-unitaz/);

– [полотенца бумажные](https://ecoline23.ru/polotenca-bumazhnye/);

– [противоусталостные маты](https://ecoline23.ru/protivoustalostnye-maty/);

– [протирочные материалы](https://ecoline23.ru/protirochnye-materialy/);

– [профессиональные моющие средства;](https://ecoline23.ru/professionalnye-moyushie-sredstva/)

– [рециркуляторы бактерицидные](https://ecoline23.ru/recirkuljatori-baktericidnie/);

– [салфетки бумажные](https://ecoline23.ru/salfetki-bumazhnye/);

– [смесители](https://ecoline23.ru/smesiteli/);

– [смешивающие (дозирующие) системы](https://ecoline23.ru/smeshivajushhie-dozirujushhie-sistemi/);

– [туалетная бумага](https://ecoline23.ru/tualetnaya-bumaga/);

– [уборочное оборудование и инвентарь](https://ecoline23.ru/uborochnoe-oborudovanie-i-inventar/);

– [устройство для сушки](https://ecoline23.ru/ustrojstvo-dlya-sushki/);

– [бумага для выпечки](https://ecoline23.ru/bumaga-dlya-vypechki/);

– [хозтовары](https://ecoline23.ru/hoztovari/);

– [уборочный инвентарь VIKAN](https://ecoline23.ru/uborchnij-inventar-vikan/).

Также в компании ООО «Эколайн» успешно функционирует тендерный отдел.

Штат сотрудников ООО «Эколайн» составляет 18 человек и представлен следующими должностями в таблице 4:

Таблица 4 – Количественный состав персонала OOO «Эколайн»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория | Должность | Количество Человек |
| Администрация и бухгалтерия | Генеральный директор | 1 |
| Специалист тендерного отдела | 2 |
| Руководитель отдела продаж | 1 |
| Менеджер по закупкам | 1 |
| Главный бухгалтер | 1 |
| Бухгалтер | 1 |
| Менеджер | 5 |
| Технический отдел | Уборщица | 1 |
| Кладовщик | 1 |
| Водитель | 2 |
| Грузчик | 2 |
| Всего | 18 |  |

Далее рассмотрим анализ персонала по образовательному уровню, который представлен в таблице 5:

Таблица 5 – Количественный состав персонала по образовательному уровню

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образование | Количество | % |
| Высшее | 10 | 57 |
| Незаконченное высшее | 3 | 16 |
| Средне-специальное | 3 | 16 |
| Среднее | 2 | 11 |
| Итого | 18 | 100 |

Из вышесказанного следует, что предприятие ООО «Эколайн» - предприятие с линейной структурой управления, во главе которой – генеральный директор. Компания осуществляет торгово-закупочную деятельность, основываясь как на розничной, так и на оптовой торговле санитарно-гигиенической продукции. Образовательный уровень руководящего звена весьма высок и в целом уровень образования у сотрудников в большем количестве «Высшее» и «Неоконченное высшее», что говорит о высокой компетенции персонала.

## 2.2 Оценка финансового состояния ООО «Эколайн»

Анализ динамики активов показывает рост внеоборотных активов на 60,42% c 48 тыс.руб. до 77 тыс.руб., при этом сумма по основным средствам увеличилась в сравнении с предыдущим годом и равна 54 тыс.руб.. Рост оборотных активов составляет 12,84% c 12 260 тыс.руб. до 13 834 тыс.руб., при увеличении дебиторской задолженности на 1 507 тыс.руб..

Динамика пассивов ООО "ЭКОЛАЙН" свидетельствует о росте собственного капитала на 50,32% c 1 860 тыс.руб. до 2 796 тыс.руб.. Величина долгосрочных обязательств не изменилась – 0 тыс.руб., краткосрочные обязательства увеличились на 667 тыс.руб., что даёт рост заемного капитала на 6,38%. За 2 отчетных года чистая прибыль ООО "ЭКОЛАЙН" уменьшилась на 30,31% c 1 673 тыс.руб. до 1 170 тыс.руб..

Рентабельность продаж юр.лица по данным за последний отчетный год равна 0,04%. Коэффициент рентабельности собственного капитала за 2019 год — 84,14%.

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Эколайн» в 2018-2019 годах представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Технико-экономические показатели деятельности

ООО «Эколайн» в 2018-2019 годах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя по годам | |
|  | Отчетный год, тыс.руб., 2019 | Предыдущий год, тыс.руб., 2018 |
| Выручка | 67 946 | 55 291 |
| Себестоимость продаж | (56 861) | (47 869) |
| Валовая прибыль (убыток) | 11 085 | 7 422 |
| Коммерческие расходы | (10 222) | (6 907) |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Прибыль (убыток) от продаж | 863 | 515 |
| Прочие доходы | 385 | 1 258 |
| Прочие расходы | (78) | (100) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | - | - |
| Текущий налог на прибыль | (234) | (335) |
| Чистая прибыль (убыток) | 1 170 | 1 673 |

Из приведенных показателей следует, что в анализируемом периоде уменьшается прибыль, смотря как, его валовая прибыль(убыток) увеличивается. Это говорит о том, что у малого предприятия увеличились затраты, т.е. темп роста затрат превысил темп роста реализации. Следует снизить коммерческие расходы.

Рассмотрим динамику и структуру активов предприятия ООО «Эколайн» за год в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика и структура активов предприятия ООО «Эколайн»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный год, тыс.руб. (2019) | Предыдущий год, тыс.руб. (2018) | Изменение за период |
| Внеоборотные активы | | | |
| Основные средства | 54 | 0 | 54 |
| Итого внеобороных активов | 77 | 48 | 29 |
| Оборотные активы | | | |
| Запасы | 6 993 | 6 988 | 5‬ |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 139 | 124 | 15 |
| Дебиторская задолженность | 6 641 | 5 134 | 1 507‬ |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 52 | 0 | 52 |
| Прочие оборотные активы | 9 | 14 | -5 |
| Итого оборотных активов | 13 834 | 12 260 | 1 574‬ |

Анализируя данные из таблицы 7 можно говорить о том, что за отчетный год стоимость имущества увеличилась на 1 574 тыс.руб. При этом произошло снижение оборотных активов.

Формируя имущество предприятия ООО «Эколайн» были задействованы средства учредителя (в данном случае Генерального директора).

Далее рассмотрим динамику и структуру пассивов, представленную в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ динамики и структуры пассивов ООО «Эколайн»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный год, тыс.руб. (2019) | Предыдущий год, тыс.руб. (2018) | Изменение за период |
| Капитал и резервы | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10 | 10 | 0 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2 786 | 1 850 | 936 |
| ИТОГО капитал | 2 796 | 1 860 | 936‬ |
| Долгосрочные обязательства | | | |
| Долгосрочные заемные средства | 0 | 0 | 0 |
| Краткосрочные обязательства | | | |
| Краткосрочные заемные обязательства | 2 120 | 1 343 | -777‬ |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 8 995 | 9 105 | 110 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 |
| ИТОГО краткосрочных обязательств | 11 115 | 10 448 | 667‬ |

Анализируя полученные данные из таблицы 8 можно говорить о том, что сумма долгосрочных обязательств не изменилась, а именно осталась равной нулю. Тогда как краткосрочные заемные обязательства увеличились, но итог общий по краткосрочным обязательствам по-прежнему положителен, что говорит о том, что предприятие стремится к увеличению собственного капитала за счет нераспределенной прибыли. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) увеличились за отчетный год.

Проводя итого, можно сделать вывод о том, что малое предприятие ООО «Эколайн» является развивающейся компанией, которая увеличивает свои обороты и демонстрирует хорошие результаты.

## 2.3 Оценка эффективности, действующего мотивационного механизма при переходе к формированию системы менеджмента качества в ООО «Эколайн»

В компании ООО «Эколайн» используются два основных метода управления мотивацией персонала: материальный и нематериальный (моральный).

Материальная мотивация сотрудников создает внутренние стимулы персоналу для выполнения качественной работы с использованием материальных мотивов. Эта мотивация, безусловно, самая эффективная. Сотрудники ставят задачи и успешно выполняют их.

Рассмотрим виды премирования в ООО «Эколайн»:

1. премия за выслугу лет.

Частота выплат - один раз в месяц, в день выплаты заработной платы

а) сумма - 1000р - за 1 год работы.

б) сумма - 2000р - за 2 год работы и последующие.

Премия выплачивается, если сотрудник проработал в течение одного месяца все часы согласно производственному календарю. Премия рассчитывается пропорционально времени, отработанному в месяце. В случае отсутствия работника на рабочем месте без уважительной причины - премия не выплачивается.

1. персональные премии.

Главный бухгалтер

(премиальный фонд 10 000 руб.)

Частота выплат – один раз в месяц, в день выплаты заработной платы

Условия:

Прохождение испытательного срока в три месяца.

Своевременное предоставление отчета до 5-го числа каждого месяца - премия 4 000 руб.

Менеджер по закупкам

(премиальный фонд 20000 руб.),

выплата один раз в месяц после 15-го числа по закрытию плана

Прохождение испытательного срока в три месяца.

Выполнение плана по закупкам товаров премия 3000 руб.

Отчет согласно мотивации предоставляются генеральному директору до четвертого числа текущего месяца.

Также Компания ООО «Эколайн» успешно проходит вебинары (обучение клинингу) на заводе-поставщике «Prosept», что является несомненным стимулированием персонала к более глубокому изучению продаваемой продукции, и как следствие повышается качество труда.

В то же время существует система демотивации сотрудников, в основе которой лежат правила рабочего графика и правила корпоративного поведения сотрудников.

Демотивация - это система дисциплинарных взысканий, финансовых санкций и эмоционального стресса, позволяющая сотруднику понять, что он плохо выполняет свои обязанности. Особенность демотивации заключается в том, что ее грамотная реализация приносит противоположный положительный эффект, а именно меняет подход сотрудников к работе, заставляет задуматься о преимуществах и роли в компании; влияет на амбиции работника, оказывает стимулирующее влияние.

Различают следующие виды демотивации сотрудников:

– лишение премии;

– замечания, выговор;

Демотивация выполняется за:

– опоздания на работу;

– отсутствие на рабочем месте без предупреждения и без уважительной причины;

– нарушение должностных обязанностей.

Опоздание на рабочую смену.

За каждые шестьдесят минут рабочего времени за опоздания демотивация (лишение премии) в размере 200 руб. Руководитель подразделения берет объяснительную записку от работника о причине его опоздания на работу. В случае систематического опоздания выговор с занесением в личное дело.

За невыход на работу.

Если работник не прибыл на рабочее место в соответствии с графиком работы, утвержденным руководителем отдела и исполнительным директором, сотруднику будет выдано и отсутствует справка об отсутствии и штраф на сумму 1500 рублей. Из-за его систематического отсутствия без уважительной причины он решает вопрос о своей дальнейшей работе в компании.

Методы нематериальной мотивации.

Создание психологического климата в коллективе. Руководитель обращает внимание на недостатки в работе. Осуществляются пятиминутные собрания, помогающие улучшить рабочий процесс, найти ответы на некоторые спорные вопросы, возникающие во время работы, позволяют обмениваться информацией между руководителем и другими сотрудниками компании.

На ежемесячных собраниях сотрудникам предлагается высказать свои комментарии, запросы и жалобы в устной или письменной форме. Руководство учитывает эти пожелания и учитывает их в дальнейшей работе. Таким образом, сотрудники считают, что они являются необходимой и важной частью компании.

Нематериальную мотивацию также можно отнести к поздравлениям сотрудников в дни рождения от руководителей и членов коллектива. Это могут быть различные поощрения в форме подарков. Устное поощрение сотрудника за хорошо выполненную работу, публикация фотографий на доске объявлений как лучший сотрудник. (Психологическая стимуляция). Поощрение может быть выражено как в личной беседе, так и на общем собрании членов компании. Организация совместных корпоративных мероприятий. Проведя анализ в ООО «Эколайн» можно характеризировать как мотивированный.

Во-первых, сотрудники компании хотят расширить сферу своих полномочий, то есть они не ограничены только своими прямыми обязанностями и демонстрируют готовность заниматься чем-то другим, развиваться и учиться.

Во-вторых, руководство компании стремится к материальному стимулированию команды и повышению других показателей качества работы.

В-третьих, сотрудники заинтересованы в исполнении своих обязанностей на благо организации, есть мотивация.

В-четвертых коллектив организации ООО «Эколайн» очень сплочен и дружен.

Учитывая все вышесказанное можно предложить организации расширить и усовершенствовать свой мотивационный механизм для достижения еще более высокого уровня качества труда.

На начальных этапах внедрения СМК факторная теория мотивации работает очень хорошо. Это связано с тем, что в организации обычно существует высокая степень неопределенности. Цели организации не определены или плохо формализованы, сотрудники не понимают, что они могут ожидать от внедрения системы качества, значительное количество сотрудников не допускают изменений в своей работе. Факторные теории позволяют оценить существующий уровень мотивации сотрудников и выявить самые слабые элементы в системе управления персоналом.

Для успешного функционирования ООО «Эколайн» необходимо систематическое управление, и управление должно быть прозрачным. Успех может быть достигнут путем внедрения и поддержания системы менеджмента качества, которая предназначена для постоянного повышения производительности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Одним из принципов управления качеством в международных стандартах является лидерство.

Руководство ООО «Эколайн» должно изначально обеспечить обязательство по разработке и внедрению системы менеджмента качества, а также постоянно повышать ее эффективность посредством: разработки политики в области качества, обеспечения разработки целей в области качества, проведения анализа и предоставления необходимых ресурсов.

При внедрении системы менеджмента качества необходимл провести мониторинг информации, касающийся соответствия ООО «Эколайн» требованиям потребителей. Руководство компании также несет ответственность за этот сектор и должен обеспечить его. Как следствие, методы для получения и использования этой информации должны быть изложены.

Руководство ООО «Эколайн» должно обеспечить, чтобы цели в области качества были установлены на соответствующих отделах и уровнях. Цели в области качества должны быть измеримыми и соответствовать политике качества. Для достижения целей руководству необходимо выполнить следующие действия:

– планировать создание и развитие системы менеджмента качества;

– сохранение целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении в неё изменений.

С внедрением системы менеджмента качества в ООО «Эколайн» обязанности и ответственность персонала естественным образом меняются. Доведение нововведений также являются частью ответственности руководителя. Должно быть назначено ответственное лицо для контроля за внедрением и поддержкой системы, которая должна, помимо своих прямых обязанностей, также выполнять следующие полномочия:

1) обеспечение разработки, внедрения и сопровождения процессов, которые требует система менеджмента качества;

2) отчетность о функционировании системы менеджмента качества и необходимости ее улучшения;

3) содействие распространению понимания требований по всему предприятию.

Руководство также должно обеспечить, чтобы компания разработала соответствующие процессы обмена информацией, в том числе по эффективности системы менеджмента качества.

Систему необходимо анализировать через определенные промежутки времени. Это должно быть сделано, чтобы понять, остается ли система подходящей, ее адекватность и ее эффективность. Анализ включает оценку потенциала для улучшения и необходимости изменений в системе менеджмента качества компании, включая политику и цели в области качества. Выходные данные для анализа, проведенного ООО «Эколайн», должны включать следующую информацию:

– результаты контроля качества;

– обратная связь с потребителем;

– функционирование процессов и соответствие продукции;

– статус предупреждающих и корректирующих действий;

– последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;

– изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;

– рекомендации по улучшению.

Для эффективного построения и внедрения СМК необходимо провести детальный анализ выполненных в компании работ в области управления качеством, проанализировать бизнес-процессы, создать рабочую группу по разработке и внедрению СМК в компании, определить стратегию компании в области качества.

Разработка системы менеджмента качества и документированных процедур СМК являются наиболее трудоемкими и сложными этапами, и поэтому выходят за рамки отдельных этапов проекта. Разработка и внедрение СМК - это комплексный проект, захватывающий все отделы компании, поэтому необходимо активное участие и сотрудничество руководителей и сотрудников всех подразделений компании.

Соблюдение сроков выполнения программы необходимо постоянно контролировать, чтобы обеспечить ее выполнение в соответствии с планом. Это ответственность высшего руководства ООО «Эколайн».

Исходя из вышесказанного, рекомендуется разработать стандарты для ООО «Эколайн» с учетом следующих критериев управления качеством:

Участие высшего руководства. Одной из основных задач руководителя является необходимость учета требований к качеству на начальных этапах создания системы менеджмента качества, а также необходимость постоянного стимулирования сотрудников к достижению высоких стандартов качества продукции и услуг;

Вовлечение с участием потребителя. Потребитель должен сообщить свои потребности производителю как источник потребностей.

Компания ООО «Эколайн» должна иметь четкие процедуры отбора поставщиков и реализации своей политики таким образом, чтобы развивать партнерские отношения; Сервисное обслуживание является важным элементом системы менеджмента качества; привлечение сотрудников ООО «Эколайн» к процессу управления качеством.

Сотрудникам компании необходимо быть должным образом обученными, организованными, мотивированными для качественной реализации продукции. Распространенными методами вовлечения работников в процесс управления качеством являются: создание кружков качества, выплата бонусов за предложения по рационализации.

Стремление постоянно совершенствовать процессы на основе достигнутых результатов. Постоянное улучшение возможно благодаря постоянному мониторингу оценки качества процессов, контролю качества услуг нескольких производителей однородных продуктов (услуг) с целью выявления наиболее оптимальных решений и широко распространенного неформального обмена опытом.

Наконец, хотелось бы отметить, что руководство ООО «Эколайн» несет основную ответственность за внедрение, поддержание и улучшение системы менеджмента качества. Руководитель должен выполнить ряд действий от постановки целей до создания среды для сотрудников, в которой они могут быть полностью вовлечены в достижение целей компании.

На российском рынке существует множество препятствий, мешающих внедрению систем менеджмента качества в компаниях. В большинстве случаев причиной является непрофессионализм руководства, нежелание и непонимание необходимости внедрения системы, а также ряд других факторов.

Анализируя вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

– во-первых в компании ООО «Эколайн» существует некий консервативный тип развития, которые отвергает необходимость внедрения системы менеджмента качества на предприятие;

– во-вторых проведенная оценка финансового состояния ООО «Эколайн» показала успешное развитие предприятия в сфере торговли;

– в-третьих не смотря на отсутствие внедрения концепции TQM, в организации ООО «Эколайн» успешно функционирует мотивационный механизм, который в данный работе был подвержен детальному изучению и последующему усовершенствованию.

# Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования персонала на малых предприятиях

## 3.1 Технологии перехода малых предприятий к формированию и внедрению системы менеджмента качества

Система менеджмента качества (СМК) - это способ организации управлять и контролировать те виды деятельности, которые (прямо или косвенно) связаны с достижением намеченных результатов [31].

В современных условиях, когда системы менеджмента качества (СМК) развиваются во всех сферах экономики и процесс обмена информацией ускоряется, необходимость также возрастает. В связи с этим развивается разработка новых методов внедрения СМК, учитывающих условия труда малого бизнеса. Внедрения систем менеджмента качества на малых предприятиях в настоящее время недостаточно изучено современными авторами. Теоретический анализ исследуемой проблемы внедрения СМК позволил выделить три основных подхода к внедрению систем менеджмента качества на малых предприятиях. Согласно первому подходу, внедрение систем управления качеством считается комплексом необходимой организационной структуры для управления качеством, разделения обязанностей и полномочий, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для достижения целей, поставленных руководством. Во втором подходе внедрение СМК рассматривается как процесс гармонизации бизнес-процесса организации со стандартами серии ISO9000. Согласно третьему подходу, процесс разработки и внедрения СМК в небольшой компании определяется как система взаимодействия с командой в достижении целей по улучшению качества работы компании.

Рассмотрим некоторые проблемы с внедрением системы менеджмента качества на примере мелкой розничной торговли, расширенной промышленной формы малых предприятий, потенциал управления качеством которых еще недостаточно раскрыт. Переход на новую систему оценки сотрудников в СМК может вызвать волну негатива и снижение некоторых показателей оборота компании. В этом отношении любой проект СМК должен быть экономически связан со стратегией малого бизнеса. Для безболезненного перехода мы запустим кампанию по подготовке к внедрению СМК в три этапа.

Он основан на идеологической программе, направленной на поддержание сертификации и создание обратной связи от сотрудников.

Первый этап: подготовка к внедрению СМК [39]. Это делается путем сбора информации о состоянии ключевых бизнес-процессов, которая определяет проблемы компании и то, как новая СМК может их решать в каждой из областей деятельности - финансовой, управленческой, логистической, маркетинговой и прямого производства (последний пункт для розничных продавцов). состоит из комплексного анализа процесса продажи товаров покупателям и сопровождения их).

Второй этап: презентация принципов новой СМК коллективу. Подобное мероприятие происходит в форме общего собрания коллектива и проводится в интерактивной форме с получением отзывов и пожеланий сотрудников о бизнес-процессах, контролируемых каждым сотрудником (начиная с выгрузки товаров и заканчивая возможными мерами по оптимизации кадрового и финансового учета мелкой розницы).

Третий этап: внедрение СМК в работу компании и ее тестирование, которое сопровождается еженедельным мониторингом соответствия установленных показателей ожидаемым значениям, что поможет точно определить, как новая СМК повлияла на работу компании. Преимуществом малого бизнеса в этом случае является повышенный уровень контроля над всеми процессами из-за относительно небольшого числа менеджеров. В качестве альтернативы существующей в компании системе стандартов мы создаем карту бизнес-процессов новой СМК, исправляем и устраняем выявленные несоответствия в системе работы небольшой компании.

Ежемесячно проводятся семинары по сущности качества для команды, в ходе которых каждый сотрудник может представить свои комментарии и предложения в рамках новой СМК. Процесс внедрения СМК для малого бизнеса может сопровождаться частичной переориентацией управления с вертикальной на горизонтальную систему принятия решений, что значительно демократизирует командную работу в связи с адаптацией СМК и повышает инициативность сотрудников на всех уровнях. Увеличение скорости передачи информации обязательно требует внедрения новых технологий в обучение сотрудников современных компаний основам менеджмента качества. Это требует комплексного подхода и технических мер - оснащение новым оборудованием, интерактивными материалами и программами, а также личная деятельность сотрудников компании [32]. Изменение подхода сотрудников малого бизнеса к СМК с инертного на активный и самодостаточный является условием постоянного совершенствования управления качеством в компаниях. Все это вписывается в создание мотивации для развития современных технологий управления и производства. Миссия корпоративного управления в этом случае заключается в том, чтобы стать катализатором этих процессов. Это требует не только улучшения материального оснащения предприятия, но и создания механизмов независимого мониторинга и контроля качества услуг и продуктов и рациональности организации базовых бизнес-процессов на малых предприятиях.

Каждое малое предприятие также имеет свою собственную мотивацию для внедрения и использования системы менеджмента качества. Эти причины включают в себя: улучшение своей работы, координацию и повышение производительности, постановку целей и ориентацию своей деятельности на потребителей с помощью маркетингового инструмента, который позволяет потребителям, в том числе потенциальным, демонстрировать способность бизнеса достигать и поддерживать качество продуктов или услуг для того, чтобы уверенность руководства в том, что руководство достигнет намеченного уровня качества и будет поддерживаться предотвращением дефектов и снижением затрат на обеспечение качества, ориентацией всех поставщиков на единые требования сертификации, что способствует их четкому восприятию и облегчает деловые контакты.

Следует еще учитывать определенные условия в рамках существования малых предприятий, целью которых является как можно дольше оставаться на рынке.

1. Проблемы малых и крупных предприятий часто совпадают, но для малых предприятий практически нет: времени на их решение; известные "бренды"; необходимые запасы финансовых ресурсов; научно-техническая база для перспективных разработок, которые сегодня еще важнее.
2. Широкое распространение получает новая практика привлечения наемных менеджеров к управлению малым бизнесом, которые, как и предыдущие менеджеры, не являются также владельцами бизнеса.
3. Эти проблемы также вызваны ожиданиями вступления в ВТО, что вызовет гораздо большие проблемы для малых предприятий - а также для поставщиков компаний - для их потребителей.

Понимая текущую ситуацию на рынке, большинство лидеров малого бизнеса изучили свой предыдущий опыт управления и обнаружили, что стандарты серии ISO 9000 являются основной «основой» для создания практически всех отраслевых и бизнес-стандартов [43]. Руководители рассмотрели перспективы положений, предложенных в этих стандартах, и пришли к разумному выводу, что это крайне важно для выживания малого бизнеса:

– мужество к переходу от идеи о необходимости сертификации систем менеджмента качества только для получения самих сертификатов к идее создания собственных и реальных систем с использованием методологии и принципов ISO 9001 и эффективной реализации процессного подхода;

– иметь четкое представление о вкладе каждого менеджера в процесс управления предприятием и, что очень важно, о его влиянии на конечные результаты предприятия в бизнесе.

При реализации этих решений сами малые предприятия и консультанты, участвующие в оказании им помощи, должны учитывать характеристики малых предприятий, среди которых не всегда ясно, кто конкретно отвечает за конкретный вид или область деятельности, осуществляемую компанией. об их внедрении, что именно должно быть сделано всеми сотрудниками компании одновременно, когда и в какой степени будут предоставлены ресурсы, необходимые для успешного выполнения требований ISO 9001 и впоследствии внедренной системы менеджмента качества.

Хорошо известно, что без управления одним человеком успешный малый бизнес невозможен; без концентрации основных «информационных потоков» и рычагов управления в одних руках. Управление малым бизнесом - это судьба профессионалов многозадачности, которые одновременно реализуют множество «ролевых» и дублирующих функций, поэтому в ситуации, когда существует «общее» разделение ответственности за одни и те же действия, трудно определить, кто на самом деле отвечает за конкретный вид деятельности.

## 3.2 Конкурентные преимущества мотивации и стимулирования персонала малых предприятий при переходе к системе менеджмента качества

Конкурентоспособность предложения товара на рынке характеризуется организационными и коммерческими условиями его продажи на рынке, которые включают способы продвижения товара на рынке, договорные условия, каналы сбыта, послепродажное обслуживание и т.д.

Система менеджмента качества - это развивающаяся система практических навыков, методик и методов обучения, разработанная для управления компаниями с целью удовлетворения потребностей потребителей [31].

Мотивация - не самоцель, а лишь инструмент, который общество использует для достижения своих конкретных целей. При внедрении и функционировании системы управления качеством важно, чтобы все усилия сотрудников компании были направлены на достижение общих целей [24]. Ключом к успеху является позитивное использование энергии, потенциал людей, создание команды единомышленников. Очень важно, чтобы сотрудники обладали высокой нематериальной мотивацией, которая проявляется в доверии к лидерству, уверенности в действиях во имя общей и хорошей цели. Одним словом, можно сказать, что мотивация сотрудников в системе менеджмента качества очень велика и значительна. Это нельзя переоценить.

Успешное решение вопросов обеспечения конкурентоспособности российского бизнеса зависит от правильно налаженных отношений между всеми субъектами бизнеса - компаниями, малым бизнесом и, что немаловажно, консалтинговыми компаниями.

Предприятия, являющиеся потребителями продуктов и услуг для малого бизнеса, должны оперативно и четко сообщать им о своих все более строгих требованиях к поставщикам. Отсутствие необходимой информации не позволяет предприятиям малого бизнеса своевременно и с требуемым уровнем качества обеспечивать соблюдение компанией требований к качеству продукции и услуг.

Малые предприятия, как поставщики товаров и услуг для компаний, должны четко выбирать свой собственный путь работы «сегодня» и развития «в будущем». Вы можете выбрать между двумя основными функциональными схемами, которые в настоящее время существуют для малых предприятий, а именно:

Работают в условиях производства «одного продукта» и традиционного решения вопросов его качества путем длительных производственных процессов, а также в условиях умственной и физической перегрузки всей команды менеджеров. Однако такое путешествие фактически исчерпало свой потенциал. Очевидным логическим результатом этого пути является постепенный вывод МСП с рынка, поскольку «один продукт» «устарел».

Быть готовыми оперативно реагировать на меняющиеся потребности рынка и иметь возможность координировать свои действия с потенциальными партнерами для совместного производства различных типов групп продуктов, которые в настоящее время являются конкурентоспособными в определенном сегменте рынка. Поэтому необходимо успешно управлять и внедрять вышеуказанные системы, инструменты и механизмы. Такой путь очень сложен и, несомненно, потребует развития новых знаний и приобретения дополнительных компетенций только после того, как будущее станет стабильным.

Сегодня небольшие компании имеют огромные возможности участвовать в тендерах и выигрывать новые контракты, которые обеспечивают рост, внедрение и сертификацию ИСО 9001:2015, предоставляют им определенные инструменты, которые позволяют им использовать преимущества крупных компаний, это модули, которые являются частью ИСО 9001:2015 удовлетворенность клиентов, ориентация на клиентов, более эффективное управление операциями, постоянное совершенствование, при определенных условиях также может продвигать факт сертификации [53].

|  |
| --- |
| Финансовые выгоды при внедрении системы менеджмента качества (СМК):  – [повышение рыночной стоимости бизнеса](http://regcons.ru/market.htm);  – повышение рентабельности;  – повышение доходов;  – улучшение предусмотренных бюджетом показателей деятельности;  – [сокращение затрат](http://regcons.ru/non-ekonom.htm) ([увеличение прибыли)](http://regcons.ru/pribil.htm)  – улучшение движения денежной наличности;  – повышение доходности по капиталовложениям;  – повышение конкурентоспособности;  – улучшение удержания потребителей и сохранения их лояльности.  Экономические преимущества при внедрении:  – повышение результативности принятия решения;  – оптимизированное использование доступных ресурсов;  – повышение подотчетности персонала;  – повышение интеллектуального капитала;  – оптимизированные, эффективные и результативные процессы;  – улучшение показателей в цепочке поставок;  – сокращение времени реализации на рынке;  – улучшение показателей организационной деятельности, повышения доверия и устойчивости. |
| Преимущества ИСО 9000 в конкурентной борьбе  Система менеджмента качества является показателем надежности и способности компании производить продукцию (услуги) не только в соответствии с требованиями законодательства, но и в соответствии с индивидуальными требованиями заказчика, который является основным действующим лицом. Кроме того, есть несколько преимуществ, которые компания должна иметь в борьбе за рынок [43]:  во-первых, при участии в тендерах, конкурсах и присуждении контрактов, если заказчиком является иностранная компания или государственное учреждение, предпочтение отдается организациям, имеющим сертифицированную систему управления качеством;  во-вторых, внедрение системы качества ведет к росту доверия со стороны инвестиционных и юридических компаний, надзорных и других организаций, с которыми компания взаимодействует в бизнес-процессе;  в-третьих, наличие сертификата ISO 9000 приводит к реальному снижению стоимости страховых компаний и значительно упрощает получение кредитов, поскольку страховые компании и банки четко признают сертифицированные компании более надежными, а риски инвестирования в них низкие.  Все эти преимущества могут быть определены количественно на неопределенный срок, не говоря уже о реальных выгодах для компании, таких как повышение имиджа компании и, следовательно, создание более стабильной позиции на рынке и повышение эффективности производственных процессов при одновременном улучшении качества продукции.  Сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ISO 9000 дает руководству и сотрудникам компании уверенность в том, что предоставляемые продукты или услуги соответствуют требованиям законодательства и потребителей: требования к качеству соблюдены, а качество повышается при одновременном повышении эффективности работы организации. ,  Для потребителей и партнеров наличие в компании сертифицированной системы менеджмента качества создает уверенность в том, что они будут покупать товары (услуги) с качеством, которое было согласовано заранее, в срок и в необходимом количестве.  Государственная поддержка  Администрация Краснодарского края уделяет большое внимание поддержке малого бизнеса в области сертификации систем менеджмента качества.  К настоящему времени подготовлено несколько документов, в которых излагается порядок предоставления субсидий. Субсидии предоставляются субъектам предпринимательской деятельности - участникам областной целевой программы «Качество». Размер субсидии определяется исходя из общей численности работников, фактически работающих у заявителя на день получения сертификата соответствия, в размере 1000 рублей на человека или 50% фактически понесенных расходов на сертификацию.   В августе 2019 года эксперты Аналитического центра НАФИ провели опрос, чтобы выяснить, какие методы мотивации россияне считают наиболее привлекательными. Ответы на вопросы сравнивались с вопросами, полученными в прошлом году. Выяснилось, что количество тех, для кого премии и бонусы были наиболее важными, увеличилось (на 52%, на 13 процентных пунктов). Однако доля работников, для которых важен социальный пакет, упала с 39% до 27%. Третье место в рейтинге мотивационных методов заняли корпоративные мероприятия, организованные работодателем. В качестве мотивирующих факторов россияне стали реже отмечать выходные и выходные дни (15% работников), а также тринадцатую зарплату (14%). Последние места были заполнены способами мотивации, такими как подарки, школьные сборы и места отдыха (отмечены 6-7% сотрудников). Источник: РБК.ру  Анализируя все вышесказанное можно сделать следующий вывод:  Одна из особенностей внедрения систем менеджмента качества (СМК) В компаниях в сфере торговли можно констатировать, что в этой сфере, как нигде, не так много небольших компаний. По данным Федеральной службы государственной статистики (Федеральная служба государственной статистики, изд.), 2/3 малых отечественных оптовых и розничных предприятий. Таким образом, вопрос о внедрении СМК на коммерческих предприятиях часто корректно превращается в вопрос о пригодности стандарта ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования для организаций с небольшим числом работников от 16 до 100 человек.  В настоящее время небольшие компании не хотят внедрять ISO 9001, потому что затраты, связанные с проектом, являются для них невыносимыми, и из-за низкой эффективности созданной компании они сталкиваются с наименее крупными организациями. К сожалению, при работе с ISO 9001 отказ приходится иметь дело со многими пользователями стандартов - это уже само собой разумеющееся [44].  Это правда, что СМК может принести результаты в небольшой компании, но для этого необходимо внедрить ISO 9001 настолько индивидуально и компетентно, насколько это возможно. Стандартный выход из этой трудности - прибегнуть к услугам консультантов по внедрению системы, но для небольших организаций на российском рынке очень сложно найти квалифицированных специалистов.  Если небольшая структура внедряет СМК сама по себе, то отсутствие опыта требует повторных и повторяющихся ошибок, которые приводят к тому, что пользователи ISO 9001 тратят деньги, но не получают доход от своей системы [44]. Руководство компании иногда забывает, что процессы компаний с 25-30 сотрудниками не должны документироваться так же тщательно, как в крупной компании, потому что особенностью малого бизнеса является то, что все знают друг друга. Менеджеры лично знакомы со всеми исполнителями и часто могут выполнять функции, которые они делегируют подчиненным. Наконец, руководство хорошо знает о сильных и слабых сторонах простых художников. Стоит отметить, что в небольшой организации сотрудники могут легко контактировать друг с другом. Если вы просто берете и копируете документацию из другой компании и просто заменяете название своей организации повсюду, существует высокий риск того, что вы будете загружать себя документами, отвлекать внимание от основных видов производственной деятельности и бросать все, понимая, что раньше это было лучше. Конечно, нельзя тратить деньги и время. Точно такая же участь ожидает лидеров малого бизнеса, которые решили слепо копировать системы конкуренции или управления клиентами. Это звучит тривиально, но для эффективной СМК необходимо тщательно анализировать свои собственные бизнес-процессы и внедрять документацию только там, где это может сэкономить время и деньги.  **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** Характер мотивации развивался относительно интенсивно за последнее столетие. Эффективность конкретной системы стимулирования в практической деятельности в значительной степени зависит от управляющих органов, хотя в последние годы были предприняты некоторые шаги для повышения роли самих компаний в разработке собственных систем стимулирования для реализации рыночных условий в определенный момент времени.Основные рекомендации по улучшению процесса мотивации и предотвращения демотивации: предоставление максимально реалистичной информации в процессе отбора, создание реалистичных ожиданий, управление сотрудниками по целям, постановка реалистичных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование навыков других сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников формирование организационной культуры, развитие чувства принадлежности к организации, поддержка и оценка результатов работника, развитие системы управления карьерой.Необходимым и важнейшим условием эффективной работы работника в организации является его мотивация, которая осуществляется с помощью системы потребностей. Также необходимо учитывать определенные потребности, выявленные в теориях содержания и процессов, выдвинутых А. Маслоу, Д. Мак Клелландом, Ф. Герцбергом, В. Врумом, Л. Портером, Э. Лоулером и другими. Важным условием продуктивной работы персонала является создание общей теории мотивации, которая будет учитывать реализацию потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации. Системы вознаграждения и схемы признания являются двумя равными частями механизма стимулирования. Каждый из этих инструментов может быть эффективным как для крупного, так и для малого бизнеса. Однако для обеспечения эффективности и возврата реализованных программ в первую очередь необходимо определить желаемое поведение сотрудников и определить цели, которые должны преследовать разработанные программы. Предполагая, что компетентная аналитическая работа выполняется до реорганизации системы стимулирования, предприниматель может получить значительные преимущества перед конкурентами.  Для оценки эффективности политики стимулирования, применяемой в управлении персоналом, следует проводить количественную и качественную оценку эффективности в соответствии с предлагаемыми методами, и следует выбирать наиболее подходящую для условий работы конкретной организации. Если эффективность принятых мер низкая, подходы к реализации политики стимулирования должны быть изменены с учетом потребностей и ожиданий сотрудников в соответствии с целями и задачами компании. В то же время неправильно полагаться только на рассчитанные показатели, ситуационный подход необходим для определения эффективности кадровой политики исходя из конкретной ситуации в организации.  Проведя исследование в компании ООО «Эколайн», можно сделать вывод о том, что малое предприятие ООО «Эколайн» является развивающейся компанией, которая увеличивает свои обороты и демонстрирует хорошие результаты.  Его можно характеризировать как мотивированный.  Во-первых, сотрудники компании хотят расширить сферу своих полномочий, то есть они не ограничены только своими прямыми обязанностями и демонстрируют готовность заниматься чем-то другим, развиваться и учиться.  Во-вторых, руководство компании стремится к материальному стимулированию команды и повышению других показателей качества работы.  В-третьих, сотрудники заинтересованы в исполнении своих обязанностей на благо организации, есть мотивация.  В-четвертых коллектив организации ООО «Эколайн» очень сплочен и дружен.  Тем не менее в компании ООО «Эколайн» существует некий консервативный тип развития, которые отвергает необходимость внедрения системы менеджмента качества на предприятие. Проведенная оценка финансового состояния ООО «Эколайн» показала успешное развитие предприятия в сфере торговли. Не смотря на отсутствие внедрения концепции TQM, в организации ООО «Эколайн» успешно функционирует мотивационный механизм, который в данный работке был подвержен детальному изучению и последующему усовершенствованию.  Понимая текущую ситуацию на рынке, большинство лидеров малого бизнеса изучили свой предыдущий опыт управления и обнаружили, что стандарты серии ISO 9000 являются основной «основой» для создания практически всех отраслевых и бизнес-стандартов. Менеджеры рассмотрели перспективы положений, предложенных в этих стандартах, и пришли к разумному выводу, что это имеет решающее значение для выживания малых предприятий:  – смелость перейти от идеи о необходимости сертификации систем менеджмента качества только к получению самих сертификатов к идее создания собственных и реальных систем с использованием методологии и принципов ISO 9001 и эффективной реализации процессного подхода;  – иметь четкое представление о вкладе каждого менеджера в процесс управления бизнесом и, что очень важно, о его влиянии на конечные результаты компании в бизнесе.  В настоящее время небольшие компании не хотят внедрять ISO 9001, потому что затраты, связанные с проектом, являются для них невыносимыми, и из-за низкой эффективности созданной компании они сталкиваются с наимнее крупными организациями. К сожалению, при работе с ISO 9001 отказ приходится иметь дело со многими пользователями стандартов - это уже само собой разумеющееся.  Это правда, что СМК может принести результаты в небольшой компании, но для этого необходимо внедрить ISO 9001 настолько индивидуально и компетентно, насколько это возможно. Стандартный выход из этой трудности - прибегнуть к услугам консультантов по внедрению системы, но для небольших организаций на российском рынке очень сложно найти квалифицированных специалистов.  Если небольшая структура внедряет СМК сама по себе, то отсутствие опыта требует повторных и повторяющихся ошибок, которые приводят к тому, что пользователи ISO 9001 тратят деньги, но не получают доход от своей системы. Руководство компании иногда забывает, что процессы компаний с 25-30 сотрудниками не должны документироваться так же тщательно, как в крупной компании, потому что особенностью малого бизнеса является то, что все знают друг друга. Менеджеры лично знакомы со всеми исполнителями и часто могут выполнять функции, которые они делегируют подчиненным. Наконец, руководство хорошо знает о сильных и слабых сторонах простых художников. Стоит отметить, что в небольшой организации сотрудники могут легко контактировать друг с другом. Если вы просто берете и копируете документацию из другой компании и просто заменяете название своей организации повсюду, существует высокий риск того, что вы будете загружать себя документами, отвлекать внимание от основных видов производственной деятельности и бросать все, понимая, что раньше это было лучше. Конечно, нельзя тратить деньги и время. Точно такая же участь ожидает лидеров малого бизнеса, которые решили слепо копировать системы конкуренции или управления клиентами. Это звучит тривиально, но для эффективной СМК необходимо тщательно анализировать свои собственные бизнес-процессы и внедрять документацию только там, где это может сэкономить время и деньги.  **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ** |
|  |
| * + 1. Попков В.П., Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы: учеб. пособие / В.П. Попков и др.. Санкт-Петербург.: Питер, – 2007.– 64-65с.     2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 566 с. — (Бакалавр. Академический курс).  — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/422894> (дата обращения: 20.05.2020) — ISBN 978-5-534-07327-0.     3. Назиров А.Э., Человек и его потребности : Учебник / Назиров А.Э. - СПб.: ИЦ Интермедия, 2012. - 439 с.- Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru> (дата обращения 23.05.2020) . - ISBN 978-5-4383-0012-0.     4. Брэддик У.А., Менеджмент в организации /При участии Нац. Фонда Подгот. Фин. Упр. кадров. - 2-е изд. - Москва : Инфра-М, 2011. - 344 с. - (Профессиональная библиотека Инфра-М. Менеджмент). - ISBN5-86225-359-9.     5. Веснин В.Р., Основы управления : учебник для бакалавров / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 272 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента":[сайт].-URL:<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392164004.html> (дата обращения 29.05.2020) - ISBN 978-5-392-16400-4.     6. Митрофанова Е.А., Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография/Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 156 с. (Научная мысль)- [сайт]: URL: https://znanium.com/catalog/product/503658 (дата обращения 19.05.2020) - ISBN 978-5-16-009530-1.     7. Коноваленко, В. А*.,* Психология менеджмента. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 368 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425911> (дата обращения 30.05.2020) — ISBN 978-5-9916-3585-1.     8. Коновалова В.Г., Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой : учебно-практическое пособие / В.Г. Коновалова, под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 72 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392166886.html> (дата обращения 22.05.2020) - ISBN 978-5-392-16688-6.     9. Казарян, И.Р.,Управление поведением персонала в организации. учебное пособие / И.Р. Казарян, В.А. Лапина – Чита: ЧитГУ, – 2010. – 181 с.     10. Пальмина Е. Ю., Мотивация торгового персонала // Управление продажами. 2015, — 2-8с.— Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23033004> (дата обращения 28.05.2020).     11. Зиновьева И., Кутуков К., Мотивация трудовой деятельности работников и пути её совершенствования // Менеджмент сегодня. — 2014. — 13-23с.— Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9271361> (дата обращения 26.05.2020).     12. Миляева, Л. Г., Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций [Текст] : [монография] / Миляева Л. Г. - Ногинск, Московская обл. : Аналитика РОДИС, 2017. - 178 с. — ISBN 978-5-905277-80-1.     13. Семеновых О. П., Материальная и нематериальная мотивация сотрудников отдела продаж // Управление продажами. — 2013. — 38-44 с.     14. Лапшова О.А., Оплата труда персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 308 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/386305> (дата обращения 28.05.2020) — ISBN 978-5-9916-5816-4.     15. Мэйтланд, Я.Н., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе : Рук. Барклайз банка / Ян Мэйтланд; Пер. с англ. под ред. И. И. Елисеевой. - М. : Аудит, 2014. - 159,[1] с.- (Руководство Барклайз банка по малому бизнесу).; ISBN 5-85177-007-4.     16. Ващенко А. М., Проблемы совершенствования вознаграждения по труду // Предпринимательство. —2014. —№ 2. — 54-62 с.— Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17784794> (дата обращения 27.05.2020).     17. Федосеева, Е. А., Внедрение системы менеджмента качества на малых предприятиях / Е. А. Федосеева, А. С. Чарыкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 18 (152). — 187-189 с.— Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/contents.asp?issueid=1828129&selid=29105785 (дата обращения 29.05.2020).     18. Ермолаева М.Д., Возможности системы менеджмента качества на малых предприятиях. Распространенные подходы и проблемы внедрения.—1 том, № 1(28), —2017. – 394-397 с. .— Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37043119 (дата обращения 31.05.2020).     19. Филина, Ф.Н., Все сложные кадровые вопросы / Ф. Н. Филина ; под ред. А. В. Шалаева. - 5-е изд. - Москва : ГроссМедиа : Российский бухгалтер, 2013. - 457 с. - (Делопроизводство и кадры).; ISBN 978-5-4230-0302-9.     20. Серенков, П. С., Методы менеджмента качества: методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества / П. С. Серенков. - Москва : ИНФРА-М ; Минск : Новое знание, 2014. - 490 с., - (Высшее образование. Бакалавриат).; —ISBN 978-985-475-453-6.     21. Пасечникова, Л. В., Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л. В. Пасечникова, И. В. Зенченко. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2018. — 161 с.— Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110567> (дата обращения 01.06.2020). — ISBN 978-5-9765-3937-2.     22. Леонов О. А., Темасова Г. Н., Вергазова Ю. Г., Управление качеством: Учебник. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург.: Издательство «Лань», — 2019. — 180с.: ил. — (Учебники для вузов. Специальная литература). — I8ВN 978-5-8114-2921-9.     23. Мандель Б.Р., Психология управления. Модульный курс : учеб. пособие для студентов всех уровней обучения / Б.Р. Мандель - М. : ФЛИНТА, 2015. - 254 с. - ISBN 978-5-9765-2439-2.     24. Мусийчук, С. В., Организационное поведение : учебное пособие / С. В. Мусийчук, М. В. Мусийчук. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 193 с.— Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/104922> (дата обращения 30.05.2020) — ISBN 978-5-9765-3790-3.     25. Одегов Ю.Г., Халиулина В.В., Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. —2016. № 2. — 84-87с. — Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=33954441> (дата обращения 18.05.2020).     26. Овсянникова Е.А., Психология управления : учеб. пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова - М. : ФЛИНТА, 2015. - 222 с. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976522206.html (дата обращения 05.06.2020) - ISBN 978-5-9765-2220-6.     27. Белашова В.В., Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. — 2017. — Т. 2. № 4. — 179-181с. — Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34474933 (дата обращения 27.05.2020).     28. Бухалков М.И., Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. — 2013. — №7. — 48-50с. — ISBN 458-5-45613-693-0.     29. Демченко А.А., Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. - Курск : Курский гос. ун-т, 2009. - 134 с. — ISBN 978-5-88313-693-0.     30. Закирьянова Л.Р., Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. — 2017. — № 3. —64с. — Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29148382 (дата обращения 23.05.2020).     31. Иванников, В.А., Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2015. - № 2. - С.156. — Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34069074 (дата обращения 24.05.2020).     32. Думенко Е.В., Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 6. —455с. — Текст : электронный // Журнал : электронно-библиотечная система. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29437353 (дата обращения 27.05.2020).     33. Карташова, Л. В., Организационное поведение: Учеб. пособие / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 157 с. (Учебники для программы MBA). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/369027> (дата обращения 04.06.2020). —ISBN 978-5-16-004654-6.     34. Крестьянскова Е.А., Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, —2016. – С. 8-15. - Текст : электронный. - URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25737282 (дата обращения 04.06.2020). —ISBN 978-5-16-079154-6.     35. Ловчева, М. В., Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.— ISBN 998-4-9765-37250-3.     36. Миненкова З.В., Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. — 2017. —№ 7 (17). — С. 7. —ISBN 968-5-4865-3780-2.     37. Миненкова З.В., Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Минекова // Политика, экономика и инновации. —2017. — № 6 (16). — С. 10. . —ISBN 978-5-9745-3790-9.     38. Смирнова М.Е., Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233. . —ISBN 978-5-9965-3430-4.     39. Антохина, Ю.А., Современные инструменты менеджмента и качества / Ю.А. Антохина. — Санкт-Петербург.: ГУАП, —2017. — 238 c. . —ISBN 978-5-9795-3460-3.     40. Аронов, И.П., Стандарты ИСО 9000 в жизни. Рисованный комментарий к ГОСТ РИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». 2-е изд. / И. Аронов, Л. Штерн. — М.: КДУ, 2016. — 96 c. . —ISBN 978-5-4365-3790-2.     41. Вдовин, С.М., Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 299 c. - Текст : электронный. - URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19967686 (дата обращения 01.06.2020). —ISBN 978-5-16-002154-6.     42. Шмелева, А.Н., Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества / А.Н. Шмелева, Р.М. Нижегородцев. - М.: Русайнс, —2015. — 320 c. – Текст : электронный. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26724626 (дата обращения 03.06.2020). —ISBN 978-5-15-004794-5.     43. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 № 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2019. – 54 с.     44. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Система менеджмента качества.Требования. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 № 1391-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом сертификации. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 32 с.     45. Кудрявцев А. С., Внедрение системы качества на малом предприятии // Вестник РГРТА. — 2007. — № 20. - ISBN 978-5-1865-2969-3.     46. Сайфутдинов А. Р., Особенности организации СМК на малом предприятии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2011. — № 4. ISBN 978-5-7765-3450-6.     47. Проблемы и решения в области СМК для малых и средних предприятий // quality.eup.ru. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/smk-small.htm>. (дата обращения 26.05.2020).     48. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Управление качеством : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Управление качеством" / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – 7-е изд., стер. – Москва : Изд-во Омега-Л, 2010. - 399 с. — ISBN 978-5-370-01626-2.     49. Ревенков А.Н., Внедрение стандартов ИСО серии 9000 как фактор обеспечения конкурентоспособности продукции на внутреннем рынке // Стандарты и качество. 2010. — №6, — С.46-48. — ISBN 978-5-480-02626-3.     50. Шубенкова Е.В., Особенности корпоративной культуры в условиях тотального менеджмента качества // Управление персоналом. — 2010. — №3. —С.51-55. — ISBN 958-5-370-044526-4.     51. Ветлужских, Е.А., Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, —2014. —151с.-URL:https://znanium.com/catalog/product/520668 (дата общения 08.06.2020)..-ISBN978-5-9614-1728-9. |