1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ МОТИВАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ НА ПРЕДПРИЯТИИ «FORD»

2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ «FORD»

2.1.1. История развития предприятия «FORD»

Компания основана в [1903 году](https://ru.wikipedia.org/wiki/1903_%D0%B3%D0%BE%D0%B4) [Генри Фордом](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%B4%2C_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%80%D0%B8), который создал её, получив на развитие бизнеса $28 000 от пяти инвесторов. Компания Ford получила известность как первая в мире применившая классический автосборочный [конвейер](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D0%B9%D0%B5%D1%80), запущенный впервые 16 августа 1913 г.

 Компания «Форд Мотор» — всемирно известный лидер в производстве автомобилей, автомобильной продукции и услуг, а также в новых отраслях -космонавтике, коммуникациях и финансовом сервисе. Наша миссия — посто­янно улучшать наши продукты и услуги, чтобы удовлетворять нужды наших потребителей, позволяющих нам процветать и обеспечивать достаточную прибыль нашим акционерам, собственникам и нашему бизнесу.

Способ осуществления нашей миссии настолько же важен, как сама миссия. Фундамент успеха компании — базисные ценности:

— Люди. Наши люди - источник нашей силы. Они обеспечивают наш корпоративный интеллект, определяют нашу репутацию и жизнеспособность. Увлеченность и коллективная работа - наши стержневые ценности.

— Продукция. Наша продукция является результатом наших усилий и она может быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Чем ценны наши продукты, тем ценны мы.

— Прибыль. Прибыль - окончательный показатель того, насколько эф­фективно мы обеспечиваем потребителей наилучшими продуктами, удовле­творяющими их нужды. Прибыль необходима для выживания и роста.

— Качество прежде всего. Чтобы удовлетворить наших потребителей, качество наших продуктов и услуг должно быть номером один в наших при­оритетах.

— Потребители - в центре внимания всего, что мы делаем. Наша ра­бота должна быть сделана в расчете на потребителей. Ее результаты - про­дукты и услуги лучше, чем наши конкуренты.

— Непрерывное совершенствование является основой нашего успеха. Мы должны стремиться к превосходству во всем, что мы делаем: в наших продуктах, их надежности и ценности, в наших услугах, человеческих отно­шениях, конкурентоспособности и прибыльности.

— Увлеченность работой является нашим образом жизни. Мы - ко­манда. Мы должны относиться друг к другу с доверием и уважением.

— Дилеры и поставщики - наши партнеры. Компания должна поддер­живать взаимовыгодные отношения с дилерами, поставщиками и помощни­ками по бизнесу.

— Честность никогда не подводит. Поведение нашей компании во всем мире должно быть социально ответственным и вызывать уважение к нашей честности и нашему вкладу на благо общества. Наши двери открыты для мужчин и женщин без дискриминации по этническому происхождению и вероисповеданию.

2.1.2. Организационно-производственная структура компании «FORD»

На рисунке 1 (см. «Приложение №1») изображена организационно-производственная структура, которая также является линейно-функциональной, так как её основу составляет не только линейные принципы руководства, но и делается акцент на специализацию управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании.

2.1.3. Основные виды товаров, работ и услуг «FORD».

Основным видом товаров «FORD» являются легковые автомобили. Также компания выпускает пассажирские и грузовые автомобили. Кроме того, «FORD» предоставляет сервисные услуги для своих клиентов. В ниже указанной гистограмме приведена статистика по продаже автомобилей за 2004-2018 года, которая говорит о ежегодном росте количества продаваемых машин.

2.1.4. Особенности технологического и организационного процессов на предприятии «FORD»

Родоначальник американского машиностроения разработал теорию, основные принципы которой таковы:

- высокая заработная плата и четкий график работы в 48 часов в неделю;

- обеспечение рабочих качественным оборудованием, а потребителей - товаром, приучение людей к самоуважению;

- постоянное совершенствование получаемого продукта;

- соблюдение чистоты и гигиены, учет особенностей рабочих при назначении на должности[[1]](#footnote-1).

Таким образом, суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд;

- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;

- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;

- компенсация «рутины» повышенным заработком (Г.Форд).

Стоит отметить, что в традиционных мотивационных моделях имеются проблемы:

- основной упор сделан на материальное стимулирование;

- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчет;

- постулируется единый подход к мотивации любых работников.

Данные мотивационные модели максимально эффективны при достаточно низкой содержательности работ, авторитарном стиле руководства и отсутствии у сотрудника возможности найти другое место работы (по разным причинам). В организациях есть ряд должностей и ситуаций, где употребление данной политики может быть достаточно эффективным. Например, метод «кнута и пряника» эффективен для младшего обслуживающего персонала, чей доход напрямую зависит от объема выполненной простой работы, или для мотивирования сотрудников в кризисный период деятельности организации. Для сотрудников, которые выполняют интеллектуальную, творческую работу, данный метод часто является демотиватором. Поэтому для данной группы сотрудников необходимо разработать специальные системы мотивирования.

2.1.5. Производственный потенциал организации «FORD»

Фондовооруженность компании «FORD» вычисляется по следующей формуле:

$$Ф\_{в}=\frac{СС\_{оф}}{СС\_{чр}}=\frac{160 000 000 000}{171 000}= 935 672 \frac{дол.США}{чел}.$$

Для того чтобы её найти необходимо знать среднегодовую стоимость основных средств:

$СС\_{оф}=160 000 000 000 долларов США$,

Также необходимо знать среднюю численность работников

$СС\_{чр}=171 000 человек$ ,

Фондоотдача компании «FORD»:

$$Ф\_{о}=\frac{ВП}{СС\_{оф}}=\frac{5 446 410 автомобилей}{160 000 000 000}=0,000034\frac{автомобиля}{дол. США}.$$

Фондоемкость компании:

$$Ф\_{е}=\frac{СС\_{оф}}{ВП}=\frac{160 000 000 000}{5 446 410 автомобилей}=29 377 \frac{дол. США}{автомобиль}.$$

2.1.6 Рентабельность организации «FORD».

Рентабельность продаж = Прибыль (убыток) от продаж / Выручка

Рентабельность продаж за 2017 год = 7,757 млрд. дол. США / 156,776 млрд. дол. США = 49 478 236 дол. США.

Рентабельность продаж за 2018 год = 3,695 млрд. дол. США / 160,338 млрд. дол. США = 23 634 688 дол. США.

2.2. АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «FORD» С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

А) Свойства организации как системы

- Описать анализируемую организацию как совокупность подсистем (выделить подсистемы в соответствии с особенностями организации). Используя системные классификации выделить характеристики и свойства совокупности выделенных подсистем анализируемой организации.

- Постройте график жизненного цикла анализируемой организации во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании. Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап жизненногоцикла | Продолжительность этапа | Проблемы этапа | Действия менеджеров порешению проблем | Причины переходана следующийэтап |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Определите, на каком этапе жизненного цикла находится анализируемая организация сейчас.

- Охарактеризовать состояние анализируемой организации как статичное или динамичное. Проиллюстрируйте на конкретных примерах какие принципы структуризации, процессуализации и рационализации применяются в анализируемой организации.

Б) РЕSТ анализ – факторов среды косвенного воздействия (количественный и качественный). По итогам проведения анализа необходимо разработать форму EFAS-резюме (Приложение 10). Общие условия нахождения организации во внешней среде анализируются по следующим направлениям:

1. Экономические факторы.

Для конкретной организации необходимо оценит ь ряд экономических показателей, таких как, ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции, изменение спроса, денежно-кредитная и финансовая политика, тенденции на рынке ценных бумаг, уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста, динамика ВНП, ставки налогов.

1. Политические и правовые факторы.

Основное внимание необходимо обратить на различные факторы законодательного и государственного характера, которые могут оказать влияние на деятельность организации. К ним относятся – изменения в налоговом законодательстве, расстановка политических сил, отношения между деловыми кругами и правительством, патентное законодательство, законодательство об охране окружающей среды, правительственные расходы, антимонопольное законодательство, денежно-кредитная политика, государственное регулирование, федеральные выборы, размеры государственных бюджетов, отношения правительства с иностранными государствами.

1. Социальные и культурные факторы.

Основными факторами этой группы, с которыми организация сталкивается чаще всего являются: рождаемость, смертность, коэффициент интенсивности иммиграции и эмиграции, коэффициент средней продолжительности жизни, располагаемый доход, стиль жизни, образовательные стандарты, покупательские привычки, отношение к труду, отношение к отдыху, отношение к качеству товаров и услуг, требование контроля за загрязнением окружающей среды, экономия энергии, отношение к правительству, проблемы межэтнических отношений, социальная ответственность, социальное благосостояние.

1. Технологические факторы.

По этому направлению необходимо проанализировать новые продукты и новые технологии, связанные со спецификой деятельности предприятия, государственную политику в области НТП, уровень защиты интеллектуальной собственности.

Количество и содержание факторов определяется в зависимости от специфики деятельности организации.

При анализе факторов макросреды необходимо учитывать только те факторы, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Целесообразно ввести дополнительные компоненты для анализа с учетом специфики деятельности организации.

В) SWOT- анализ (обязательно построить матрицу "Деловой экран", корреляционную матрицу).

Анализ сильных и слабых сторон предприятия, открывающихся благоприятных возможностей и опасностей во внешнем окружении для организации, а также определение прочности ее конкурентных позиций. Студент должен проявить способность анализировать полученную информацию и сделать конкретные аналитические выводы.

При анализе сильных и слабых сторон организации необходимо ответить на вопросы, которые должны раскрыть основные проблемы внутренней среды предприятия по основным ее функциональным зонам. А именно:

1. Организация общего управления

- Четко ли распределены в организации права и обязанности?

- Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?

- Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

2. Кадры предприятия

- Какой стиль управления использует высшее руководство?

- Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?

- Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации?

- Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?

- Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?

- Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации?

- Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

3. Производство

- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели?

- Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?

- Какова отдача от исследований и разработок?

- Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?

4. Маркетинг

- Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии?

- Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?

- Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?

- Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?

- Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

5. Финансы и учет

- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?

- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?

- Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?

- Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?

- Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

2.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИИ «FORD».

2.3. Анализ эффективности системы управления компании.

Данный раздел обязательно должен включать оценку эффективности системы управления компании, выполненную с использованием специальных методик (суммарно-индексная или балльная оценка).

Для этого рассмотрим сначала на приведенном ниже примере базовые значения для выполнения всех необходимых расчетов.

Таблица 1. Исходные данные для балльной методики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Базисное значение | Отчетный период |
| Балансовая прибыль, тыс.руб. | 59 692 | 69 507 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 66 501 | 79 759 |
| Стоимость ОПФ, тыс.руб. | 73522 | 77129 |
| Объем товарной продукции, тыс.руб. | 656 626 | 725 644 |
| Выпуск продукции высшего качества, тыс.руб. |   | 724000 |
| Затраты на 1 руб.товарной продукции, коп. | 88 | 88 |
| Качество продукции, % | 100 | 99,773 |
| Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней | 5 | 4,50 |
| Текучесть персонала, % | 3 | 20,00 |
| Количество уволенных за период, чел |   | 8 |
| Уровень трудовой дисциплины, балл | 10 | 9 |
| Соотношение темпов роста ПТ и ОТ, % | 100 |   |
| Внедрение НТП, млн.руб. | 0,4 | 0,8 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 36 | 40 |
| Себестоимость продукции, тыс.руб. |   | 514 641 |
| Суммарные потери времени, чел.дней |   | 180 |

Теперь на основе исходных данных таблицы 1 проведем расчет эффективности управления компанией. Расчет представлен в таблице 2.

Мы получили комплексный показатель на уровне 103,26, что свидетельствует об оценке очень хорошо и показывает, что все показатели находятся на требуемом уровне. Мы получили комплексную оценку эффективности управления по предприятию в целом.

Теперь исследуем эффективность работы управленческого состава более подробно.

Таблица 2. Расчет комплексного показателя эффективности управления

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Наименование показателя | Базисное значение | Фактическое значение | Процент выполнения | Функция стимулиро-вания | Скорректиро-ванный показатель | Весовой коэффициент | Частный показатель эффективности, балл |
| 01 | Балансовая прибыль тыс.руб. | 59 692 | 69 507 | 116,44 | y=x | 116,44 | 0,2 | 21,99 |
| 02 | Объем товарной продукции, тыс.руб. | 656 626 | 725 644 | 110,51 | y=x | 110,51 | 0,15 | 16,58 |
| 03 | Затраты на 1 руб.товарной продукции, коп. | 88,39 | 87,79 | 99,32 | y=200-x | 100,68 | 0,10 | 10,07 |
| 04 | Производительность труда, тыс.руб./чел. | 510,57 | 538,95 | 105,56 | y=x | 105,56 | 0,08 | 8,44 |
| 05 | Качество продукции, % | 100,00 | 99,77 | 99,77 | y=x | 99,77 | 0,07 | 6,98 |
| 06 | Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней | 5,00 | 4,50 | 90,00 | y=200-x | 110,00 | 0,03 | 3,30 |
| 07 | Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб. | 1847,26 | 1993,98 | 107,94 | y=x | 107,94 | 0,02 | 2,16 |
| 08 | Текучесть персонала, % | 3,00 | 20,00 | 666,67 | y=200-x | -466,67 | 0,02 | -9,33 |
| 09 | Фондоотдача ОПФ, руб. | 8,93 | 9,41 | 105,34 | y=x | 105,34 | 0,07 | 7,37 |
| 10 | Уровень трудовой дисциплины, балл | 10,00 | 9,00 | 90,00 | y=x | 90,00 | 0,03 | 2,70 |
| 11 | Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, % | 100,00 | 69,98 | 69,98 | y=x | 69,98 | 0,10 | 7,00 |
| 12 | Внедрение результатов НТП, млн.руб. | 0,40 | 0,80 | 200,00 | y=x | 200,00 | 0,13 | 26,00 |
|   | Итого: |   |   |   |   |   | 1,00 | 103,26 |

Для этого применим методику суммарно-индексной оценки эффективности системы управления.[[2]](#footnote-2) Исходные данные для расчетов представлены в таблице ниже.

Таблица 3. Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Денежная выручка, тыс. руб. | Среднеспи- сочная численность, чел. | Численность работников управления, чел. | Расходы на управления, тыс.руб. | Оплата труда работников управления, тыс.руб. | Общий фонд оплаты труда, тыс.руб. | Себестоимость продукции, тыс.руб. |
| 2006 | 583 678 | 33 | 20 | 4 237 | 49 180 | 60 530 | 432 354 |
| 2007 | 656 626 | 36 | 22 | 4 988 | 51 871 | 66 501 | 479 289 |
| 2008 | 725 644 | 40 | 24 | 5 982 | 60 347 | 79 759 | 514 641 |

Теперь рассчитаем показатели экономичности управления.

Таблица 4. Показатели экономичности управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравниваемые периоды | Удельный вес |   |
| Работников управления в общей численности среднегодовых работников | Оплаты труда работников управления в общем фонде оплаты труда по организации | Расходов на управление в денежной выручке организации | Оплаты труда работников управления в денежной выручке организации |
| % | Ур | % | Уоу | % | Уув | % | Уов |
| 2006 | 60,61% | 1,00 | 81,3% | 1,00 | 7,0% | 1,00 | 8,43% | 1,00 |
| 2007 | 61,11% | 1,01 | 78,0% | 0,96 | 7,5% | 1,07 | 7,90% | 0,94 |
| 2008 | 60,00% | 0,98 | 75,7% | 0,97 | 7,5% | 1,00 | 8,32% | 1,05 |

Агрегированный показатель экономичности рассчитывается по формуле:

Уэк= (Ур+Уоу+Уув+Уов)/4.

Соответственно, для наших данных показатели составляют:

У эк 2007=(1,01+0,96+1,07+0,94)/4=0,991

Уэк 2008=(0,98+0,97+1+1,05)/4=1,001

Такое значение индексов говорит о стабильном состоянии компании.

В 2007 году экономичность понизилась на 1% по отношению к 2006г.

В 2008 году экономичность повысилась на 1% по отношению к 2007г.

Это может свидетельствовать о грамотной постановке бизнес-процессов компании. В принципе, это закономерный результат, если учесть, что фирма оптовая и статьи ее расходов четкие и стабильные. Они легко поддаются контролю, т.к. розничная сеть компании – это консультанты, которые сами планируют свою деятельность. Их эффективность – это количество проданного товара с оптового склада «МК».

Теперь рассчитаем показатели результативности управления.

Таблица 5. Показатели результативности управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравниваемые периоды | Приходится денежной выручки на | Коэффициент окупаемости |
| Одного работника управления | 1 руб.заработной платы работника управления | 1 руб. расходов на управление |
| Тыс.руб | Уву | Руб. | Увз | Руб. | Увр |
| 2006 | 29183,9 | 1 | 11,8681 | 1 | 137,76 | 1 | 1,08 |
| 2007 | 29846,6 | 1,02 | 12,6588 | 1,07 | 131,65 | 0,96 | 1,09 |
| 2008 | 30235,2 | 1,01 | 12,0246 | 0,95 | 121,31 | 0,92 | 1,11 |

Агрегированный показатель результативности рассчитывается по формуле:

Ур =(Уву+Увз+Увр)/3-(Кб-Ко).

Соответственно, для наших данных показатели составляют:

У р 2007=1,02

У р 2008=0,98.

За 2007 год результативность составила +2% по отношению с 2006 , а за 2008 -2% по отношению к 2007. Таким образом, результативность в 2008 году понизилась. Это можно объяснить влиянием кризиса.

Теперь на основе агрегированных показателей экономичности и результативности мы можем рассчитать общую эффективность управления.

Агрегированный показатель общей эффективности управления рассчитывается по формуле:

Уэф =Ур+(1-Уэк).

Соответственно, для наших данных показатели составляют:

У эф 2007=1,03

У эф 2008=0,98.

Эффективность систем управления повысилась в 2007 в сравнению с 2006 на 3%, а в 2008 эффективность снизилась на 2% по сравнению с 2007.

Стоит отметить, что данный результат можно расценивать как очень положительный. Компания работает стабильно. Отклонения можно признать несущественными.

2.4. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЗАКОНОВ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ СОЗНАТЕЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ «FORD».

2.4. Управленческий анализ законов организации и их сознательное использование в управлении.

Данный раздел курсовой работы по оценке организации представляет анализ общих и специфических законов организации

В заключении данной части курсовой работы необходимо четко сформулировать проблемы компании в контексте проведенного исследования.

Приложение №1

Рисунок 1

На организационно-производственной структуре введены следующие обозначения:

 - это координирующие полномочия (функциональное руководство).

 - это линейные административные полномочия.

Генеральный Директор

Штаб Генерального Директора

Функциональные службы

Руководитель производства

Цех основного производства 1

Цех основного производства 2

Цех окончательной сборки

Цех вспомогательного производства

1. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2017. – с. 173. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бланк И.. Основы финансового менеджмента. – М.: Ника-Центр, 2006. – 632с. [↑](#footnote-ref-2)