**Управление мотивацией персонала (на материалах ООО "Нижпласт")**

**Введение**

Актуальность и значимость проблемы повышения эффективности управления персоналом с применением теорий мотивации определяется радикальными преобразованиями экономической системы и общества.

За длительный период времени в России сформировалась деформированная структура производства, не отвечающая реальным потребностям людей. В практике централизованно установились нормативы, лимиты, цены, тарифные ставки, оклады и другие показатели. В обществе сформировался устойчивый стереотип неприятия частной собственности, предпринимательской деятельности, конкуренции.

Проводимые реформы обусловили изменения структуры производства, его спад, снижение жизненного уровня народа, поляризацию населения по уровню доходов, безработицу, в результате чего у значительной массы людей сформировалось разочарование проводимым курсом реформирования экономики. Совершенствование и применение мотивационного механизма является одним из методов повышения эффективности управления трудовыми ресурсами.

Концепции и программы перехода к рынку, предусматривают принятие и осуществление крупных экономических, политических, правовых и других решений, направленных на кардинальное изменение структур управления, финансово-кредитной политики, форм и методов социальной защиты населения и других сторон экономической жизни. При этом, очевидно, предполагается появления у людей мотивов и стимулов, которые будут способствовать повышению эффективности общественного производства и труда как основы успешного экономического развития и решения социальных задач. В то же время все большее число специалистов, считают, что человек включает в общественное производство не только из-за материальной необходимости, но и с учетом самых разных побуждений и интересов.

Исследования методов и направлений применения механизма мотивации труда в формирующейся рыночной среде представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач экономической науки. Это объясняется тем, что в переходный период прежняя структура производства не может быть быстро перестроена на основе рыночных механизмов.

В экономике идет процесс переосмысления идей, теорий, методов управления. Формируется новый категориальный и понятийный аппарат, который не всегда разделяется всеми специалистами, что приводит к недопониманию или бесплодным дискуссиям о терминах. Становление подлинно рыночного хозяйства и соответствующих ему методов мотивации труда обуславливают их осмысления. теоретического обоснования, что невозможно без критического рассмотрения отечественного опыта и творческого заимствования зарубежных моделей, категорий, понятий и их адаптации применительно к российским реалиям.

Улучшением эффективности управления трудовыми ресурсами в период планово-распределительной экономики, уделялось постоянное внимание. Однако это не обеспечивало устойчивого повышения эффективности производства и управления персоналом, а рыночная теория и методы хозяйствования отвергались. Проводимые экономические реформы обуславливают активизацию научных исследований трудовой мотивации на основе стоимостных категорий и проработки адекватного механизма их осуществления в практике. Подобная работа требует высокого профессионализма ученых и практиков, занимающихся проблемами мотивации труда. Важное значение имеет теоретическая интерпретация хода экономических реформ и методов трансформации практики мотивации и стимулирования труда применительно к формирующимся рыночным условиям.

Несмотря на всю сложность исследования проблемы применения теории мотивации для повышения эффективности управления персоналом из-за неопределенности в развитии новых условий и форм хозяйствования, рассмотрение ее не может откладываться на более позднее время, когда окончательно сложится рыночные структуры. Уже на данном этапе необходимо выявить и проанализировать основные (как позитивные, так и негативные) тенденции в мотивационных отношениях, в первую очередь определяющих рост эффективности управления персоналом в новых условиях хозяйствования.

Также актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена и тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного применения мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки повышения эффективности управления персонала. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является предприятие, где непосредственно происходит соединение рабочий силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности.

Целью работы является разработка предложений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Нижпласт».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

- Изучить вопросы мотивации труда в современной организации.

- Изучить основные теории мотивации.

- Проанализировать практику мотивации и стимулирования труда в ООО «Нижпласт».

- Провести исследование уровня мотивации работников ООО «Нижпласт».

-Разработать пути совершенствования мотивации персонала в ООО «Нижпласт».

Объектом изучения является персонал ООО « Нижпласт».

В первой главе дано понятие мотивации и проанализированы наиболее известные теории мотивации.

Во второй главе дана краткая характеристика ООО « Нижпласт».

В третьей главе на основе проведенного исследования удовлетворенности трудом персонала организации, выявлены сильные и слабые стороны организации на ООО « Нижпласт». А так же даны практические рекомендации по совершенствованию мотивирующей среды и практические способы улучшения эффективности управления.

**1. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала в современной организации**

**1.1. Основные понятия теории мотивации**

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем [3]:

1) создание философии управления персоналом.

2) создание совершенных служб управления персоналом.

3) применение новых технологий в управлении персоналом.

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности — это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы — это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели — это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1. [4]

**Мотивы**

**Поведение**

**Потребности**

**Цели**

**Результат**

**удовлетворения**

.

Рисунок 1. Схема протекания мотивационного процесса.

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются[6]:

• Высокая текучесть кадров

• Высокая конфликтность

• Низкий уровень исполнительской дисциплины

• Некачественный труд (брак)

• Нерациональность мотивов поведения исполнителей

• Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

• Халатное отношение к труду

• Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

• Проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности фирмы

• Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных

• Низкий уровень межличностных коммуникаций

• Сбои в производственном процессе

• Проблемы при создании согласованной команды

• Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников

• Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником

• Низкая эффективность методов нормативного описания труда

• Неудовлетворенность работой сотрудников

• Низкий профессиональный уровень персонала

• Безынициативность сотрудников

• Деятельность руководства негативно оценивается персоналом

• Неудовлетворительный морально психологический климат

• Недостаточное оснащение рабочих мест

• Организационная неразбериха

• Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва

• Неразвитость соцкультбыта предприятия

• Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию

• Не налаженность системы стимулирования труда

• Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником

• Низкий моральный дух в коллективе

• Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

1.2. Мотивация и стимулирования труда персонала

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Персонал, известно, является ведущим активом предприятия. Но именно реальный процесс мотивации и стимулирования, в зависимости от своего состояния, может или сохранять и увеличивать этот актив, или превращать его в пассив. Руководители, являясь непосредственными участниками данного процесса и « полномочными представителями системы стимулирования» на предприятии ( в организации, учреждении) индивидуально понимают значимость связок «мотивы и стимулы» и «мотивация и стимулирование». Но что же нового появилось в этой области?[8]

Основные задачи и функции подразделений по мотивации персонала, которые в обществом, соответствуют реальным потребностям предприятий.

1. Систематическое изучение мотивации работников различных подразделений предприятия.

2. Оценка эффективности используемых на предприятии систем и методов стимулирования труда.

3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования применительно к различным категориям работников предприятия.

4. Определение и внедрение новых методов стимулирования труда.

5. Обоснование новых систем оплаты труда применительно к разным категориям работников предприятия.

6. Формирование статистической базы данных по уровню мотивированности персонала и оценкам системы стимулирования с последующим использованием информации для разработки стратегии по развитию мотивации и системы стимулирования персонала.

7.Изучение опыта отечественных и зарубежных предприятий по оценке мотивации и применению различных методов стимулирования.

Появилось понимание того, что, если мы хотим чтобы предприятие работало эффективно, нужно, чтобы кто – то специально и профессионально занимался изучением ( анализом, исследованием) проблем мотивации персонала. Без этого не будет информации о том, на каком уровне находится мотивация персонала каждого подразделения и коллектива в целом.

Понятие «мотивация» и «стимулирование» используются не только в смысле формирования индивидуальных, групповых и коллективных мотивов, но и обозначения процесса влияния стимулов на мотивы для получения требуемого уровня мотивированности [9].

Соотношение первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее ее действие, тем выше эффективность действия стимулов.

Соотношение второе ( или обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем слабее ее действие и тем ниже эффективность действия стимулов.

Практика показывает, что смысл совершенствования системы стимулирования заключается не только и не столько в «соверщенствовании от мотивов», сколько в снижении, нивелировании или устранении антимотивов, т.е. в «совершенствовании от антимотивов». Поэтому, очень важным аналитико-оценочным инструментарием является получение информации как о мотивах, так и об антимотивах. Для человека гораздо важнее не усилить «плюсы», а нивелировать или даже ликвидировать «минусы». Это более действенный инструмент, способный дать тот или иной положительный эффект.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на [11]:

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

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

• Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Приведенная схема классификации методов стимулирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов стимулирования. Укрупнено все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида [13]:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

1.3. Современные формы и системы оплаты труда в организации

Порядок исчисления заработной платы работникам всех категорий регламентируют различные формы и системы заработной платы. Формы и системы заработной платы - это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой. Иными словами, форма оплаты труда устанавливает, как оценивается труд при его оплате: по конкретной продукции, по затраченному времени или по индивидуальным или коллективным результатам деятельности. От того, как форма труда используется на предприятии, зависит структура заработной платы: преобладает ли в ней условно-постоянная часть (тариф, оклад) или переменная (сдельный приработок, премия).

Во всех отраслях народного хозяйства используются три формы заработной платы [14]:

- оплата за количество и качество выработанной продукции по установленным расценкам называется сдельной;

- оплата за количество проработанного времени с учетом квалификации работника независимо от выработки именуется повременной;

- гибкая система, которая предполагает увязку заработной платы с конечным результатом деятельности предприятия.

1) Наиболее распространенной формой оплаты труда является сдельная оплата. Она применяется там, где возможен количественный и качественный учет выработки продукции или объема работ. На каждую единицу продукции или объема работ устанавливается сдельная расценка, которая представляет собой величину оплаты труда.

Сдельная форма оплаты труда имеет свои системы: прямую, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, косвенную и аккордную. По объекту начисления она может быть индивидуальной и коллективной.

При прямой индивидуальной сдельной системе размер заработка рабочего определяется количеством выработанной им за определенный отрезок времени продукции или количеством выполненных операций. Вся выработка рабочего по этой системе оплачивается по одной постоянной сдельной расценке (Рсд). Поэтому заработок рабочего увеличивается прямо пропорционально его выработке. Для определения расценки по этой системе дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, делится на количество единиц продукта, произведенного за смену или норму выработки. Расценка может определяться и путем умножения часовой тарифной ставки, соответствующей разряду работы, на норму времени, выраженную в часах.[16]

Рсд = Тд:Нв или Рсд. = Тч\*Нвр, (1), (2)

где Тд и Тч - соответственно дневная и часовая тарифная ставка рабочего сдельщика, соответствующая разряду работ,

Нв - сменная норма выработки,

Нвр - норма времени на единицу выполняемых работ.

Размер заработной платы определяется по формуле:

ЗПсдел =V\*Рсд , (3)

где V – объём реализованной продукции.

Наиболее распространенной системой сдельной оплаты труда является сдельно-премиальная. Рабочему кроме заработка по прямым сдельным расценкам, выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных показателей. Премии определяются за фактически отработанное время на основании сдельного заработка. Эта форма способствует росту производительности труда и повышению квалификации работника. Заработок рабочего будет тем больше, чем больше он выполнит работ, а расценки на работы устанавливаются расчетным путем.

ЗПпрем = Рсд\*(100+% премирования):100 (4)

При сдельно-прогрессивной системе оплата труда в пределах установленной исходной нормы (базы) производится по прямым сдельным расценкам, а сверх данной нормы – по прогрессивно нарастающим расценкам в зависимости от перевыполнения норм выработки. Нарастание расценки, выраженное в процентах надбавки к основной расценке за единицу продукции, произведенной сверх нормы, устанавливается по определенной шкале, состоящей из нескольких ступеней. Число ступеней бывает разное, в зависимости от производственных условий.

Доплата по этой системе устанавливается различными методами. Наиболее универсальным является следующий: вначале определяется часть заработка, начисленного по прямым расценкам за весь объем выполненный работы, полученная величина умножается на процент перевыполнения нормы выработки и на коэффициент увеличения сдельной расценки, взятый в соответствии с действующей прогрессивной системой оплаты труда:

Зобщ. = Зсд. + Зсд.\*(Пв.н. – Пн) / Кр , (5)

где Зобщ. – общий заработок рабочего по сдельно- прогрессивной системе,

Зсд. – сдельный заработок по основным сдельным расценкам,

Пв.н. – выполнение норм выработки, %;

Пн. – исходная база для начисления прибыли, выраженная в процентах выполнения норм выработки, %;

Кр – коэффициент увеличения основной сдельной расценки.

Прогрессивное увеличение расценок за продукцию, изготовленную рабочим сверх нормы, должно строиться с таким расчетом, чтобы себестоимость работ в целом не повышалась, а, наоборот, систематически снижалась за счет сокращения доли других затрат, падающих на единицу продукции. Применение сдельно-прогрессивной системы целесообразно только в случае острой необходимости увеличения производительности труда на участках, лимитирующих выпуск продукции по предприятию в целом, то есть на так называемых “узких местах” производства [18].

При этом для правильного исчисления процента выполнения норм выработки, а, следовательно, и размера прогрессивных доплат необходимо точно учитывать рабочее время. При прогрессивной сдельной системе заработок рабочего растет быстрее, чем его выработка. Это обстоятельство исключало возможность ее массового и постоянного применения.

При косвенно сдельной системе заработок рабочего ставится в зависимость не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых им рабочих. По этой системе может оплачиваться труд таких категорий вспомогательных рабочих как: ремонтники, наладчики оборудования, обслуживающие основное производство, помощники мастеров и другие вспомогательные рабочие, от результатов деятельности которых зависит производительность основных рабочих.

Расчет заработка рабочего при косвенно-сдельной оплате может производиться либо на основе косвенной расценки и количества изделий, изготовленных обслуживающими рабочими. Для получения косвенной расценки дневная тарифная ставка рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе, делится на установленную ему норму обслуживания и норму дневной выработки обслуживаемых рабочих.

По методу расчёта расценки применяются следующие разновидности сдельной оплаты: по расценкам на заданный объём товарооборота, по расценкам за процент выполнения плана товарооборота, по расценкам за натуральные показатели. Условия, предусматривающие целесообразность применения сдельной оплаты труда, следующие [19]:

— наличие количественных показателей выработки или работы, правильно отражающих затраты труда работника;

— наличие у работников реальной возможности увеличивать выработку или объем работ против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях производства;

— необходимость стимулировать рост выработки продукции, увеличивать объем работ или сокращать численность работников за счет интенсификации труда рабочих;

— возможность и экономическая целесообразность разработки норм труда и учета выработки работников;

— отсутствие отрицательного влияния сдельной оплаты на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расходования сырья, материалов и энергии.

При отсутствии таких условий рекомендуется применять повременную форму оплаты труда.

2) Повременной называется такая форма оплаты, когда основной заработок работника начисляется по установленной тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, т.е. основной заработок зависит от квалификационного уровня работника и отработанного времени. Применение повременной оплаты труда оправдано, когда рабочий не может повлиять на увеличение выпуска продукции из-за строгой регламентации производственных процессов, и его функции сводятся к наблюдению, отсутствуют количественные показатели выработки, организован и ведется строгий учет времени, правильно тарифицируется труд рабочих, а также используются нормы обслуживания и численности. Повременная форма оплаты труда бывает простая и повременно-премиальная. При простой повременной системе заработок зависит от тарифной ставки (должностного оклада) и количества отработанного времени.

Зпов = Тч\* Вч, (6)

где Тч - часовая тарифная ставка, соответствующая разряду,

Вч - фактическое время работы.

Существует также повременно-премиальная система оплаты труда, при которой, кроме заработка по тарифным ставкам (окладам), выплачивается премия за достижение определенных количественных и качественных показателей.

Условиями эффективного применения повременной оплаты труда являются:

- внедрение рациональных режимов труда и отдыха работников торговли и строгий учет фактически проработанного каждым работником времени;

- обязательное наличие на каждом торговом предприятии графиков выхода на работу и табелей учета фактически проработанного времени;

- своевременное проведение пересмотра квалификационных категорий или разрядов работников;

- применение наиболее рациональных нормативов трудовых затрат; утверждение в каждой организации, на предприятии должностных обязанностей по категориям работников.

3) Гибкая форма оплаты труда делится на бестарифную и контрактную. В условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования нашла применение бестарифная система оплаты труда, которая зависит от ряда факторов: квалификационного уровня работника (от директора до рабочего), коэффициента трудового участия (КТУ) и фактически отработанного времени. Бестарифная система оплаты труда представляет собой такую систему, при которой заработная плата всех работников представляет собой долю каждого работающего в фонде оплаты труда. Бестарифная система оплаты труда учитывает объем реализованной продукции и услуг по каждому предприятию. Чем больше объем реализованной продукции, тем более эффективно работает данное предприятие, следовательно, и заработная плата корректируется в зависимости от объема производства. Эта система используется для управления персонала вспомогательных рабочих, для работников с повременной оплатой труда. При контрактной системе найма работников начисление заработной платы осуществляется в полном соответствии с условиями контракта, в котором оговариваются: условия труда, права и обязанности, режим работы и уровень оплаты труда, конкретное задание, последствия в случае досрочного расторжения договора.

1.4. Отечественный и зарубежный опыт мотивации труда персонала

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружение, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием «ориентация на работу» («work orientation»). Эта проблема имеет два аспекта [21].

1. Количественный аспект – какое место жизни занимает работа или «центральность работы» («centrality of work»). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

А. Рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

Б. Семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она имеется), тем меньше внимание уделяется работе, и наоборот.

В. Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Рассмотрим также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а Финляндии из – за сильной протестантской политики – к повышению роли семьи.

2. Качественный аспект. Здесь используется понятие «работа для вознаграждения» и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем – то унизительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье, но для афинянина была бессмысленной идея считать работу самоцелью.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс «рабочих усилий» по следующей формуле:

S=W/C,

Где W – количество рабочих дней, C – общее количество дней. У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 – 0,31, а у стандартной европейской семьи ( два взрослых – два ребенка) – 0,36.

Существует три основных типа ожиданий от работы – инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностями – разного рода желания, которое в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными – желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондента задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других, разнообразие, возможность видеть результат, возможность приносить пользу обществу, хорошие отношения с коллегами, высокий заработок, легкость работы, возможность творчества, отсутствие стресса, возможность роста, содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты для «серых воротничков» по сравнению с «белыми» - высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос. «Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься» получены следующие ответы: монотонность, плохие, вредные для здоровья условия работы, стресс, неудобные рабочие часы, недостаток свободы, плохие отношения в коллективе, работа, которая не нравится, невозможность видеть результат работы, низкий заработок, невозможность карьерного роста, бесполезная для общества работа, недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

Опыт использования системы «Каффетерий» для мотивации проекта в ООО «Ямбурггаздобыча» ОАО «Газпром»

Логика внедрения системы и выявления в ходе 1 ошибке и недоработки и в настройках потребовали продолжение работы по внесению данных в прежнем режиме во 2 квартале. Но появилось и понимание, что далее использовать только энтузиазм рядовых работников уже нельзя – не сработает. Потребовалось нестандартное решение, благодаря которому удалось бы существенно повысить мотивацию участников проекта. Отметим при этом, что коллективный договор ООО «Ямбурггаздобыча», как и генеральный коллективный договор ОАО «Газпром», предусматривает очень широкий спектр социальных льгот, гарантий и компенсаций работникам отросли. Найти дополнительные эффективные мотивационные факторы в данной ситуации, как ни странно это звучит, весьма непросто. Более того, мы понимали, что одни и те же факторы (денежные выплаты, льготы, гарантии) обладают индивидуальной ценностью для каждого работника. Для одних возможность получить направление на отдых в зарубежные пансионаты сопровождаются внутренней удовлетворенностью от улучшения качества жизни, другим работникам гораздо более интересны дополнительные денежные выплаты, многие работники заинтересованы в возможности повышения собственной квалификации по самостоятельно избранному направлению за счет средств компании и т.д.

Таким образом, в процессе поиска возможных механизмов усиления мотивации участников проекта мы должны были ответить на следующие вопросы.

1. Какие стимулы мы можем использовать?

2. Как обеспечить эффективность используемых стимулов ( или соответствие индивидуальным потребностям работникам)?

3. Как мотивировать участников проекта и при этом не выйти за рамки бюджета?

После анализа возможных альтернатив мы остановились на использовании систем «Кафетерий». Указанная система успешно используется в Wintershall AG (BASF Gruppe) и во многих других компаниях Западной Европы. Суть системы состоит в том, что из списка возможных социальных льгот компенсационного пакета (медицинская страховка, служебный автомобиль, средства связи, пользование социальной инфраструктурой компании, ets.), каждый работник может выбрать в рамках установленного для него лимита такие льготы, которые для него наиболее интересны. При этом каждая льгота «стоит» определенное количество баллов; для каждой должностной позиции также установлено максимально возможное количество используемых баллов. Основные преимущества системы для компании заключается в том, что при расширении возможности выбора социальных льгот расходы на них не возрастают, для работников – в возможности и праве выбора в соответствии со своими индивидуальными потребностями.

В некоторых компаниях систему «Кафетерий» используют для построения бонусных программ. К примеру, в компании Lufthansa AG менеджменту и работникам в качестве дополнительной премии в 1995г. было предложено несколько вариантов:

\* либо денежные средства в размере 500 ДМ;

\* либо 30 акций ( стоимость на рынке 672 ДМ);

\* либо 50% - скидка при приобретении 70 акций (потенциальная прибыль – 784 ДМ [1].

В нашем случае мы предложили каждому работнику, занятому в проекте, выбрать из общего перечня мотивационные факторы, которые обладают наибольшей ценностью именно для этого работник. При этом количество факторов зависело от индивидуального вклада работника в достижение целей проекта (каждый из участников обладал собственной ролью и индивидуальным уровнем влияния на успешность проекта).

На первом этапе руководителям структурных подразделений было предложено разделить всех участников проекта на следующие категории:

Категория А. Ключевые компоненты проекта. Работники, участие которых в проекте определяет его успешность. Вносят очень большие объемы информации. Продолжительность рабочего дня по фактическому состоянию в 1 квартале 2005г. составило от 14 часов и более;

Категория В. Работники, которые активно участвуют во внесении данных в R/3 или осуществляют техническое обслуживание системы. Продолжительность рабочего дня по фактическому состоянию в 1 квартале 2005г. составило от 10 до 14 часов.

Категория С. Работники, которые принимают участие в процессе внесения данных и в обслуживании системы в рамках стандартной продолжительности рабочего времени. Участие в проекте для данной категории работников не приводит к существенному росту трудозатрат.

Далее был определен перечень мотивационных факторов в виде гарантий:

1) выплатить единовременную премию в размере до трех должностных окладов;

2) предоставить бесплатное направление на отдых в России или за рубежом в 2005г.;

3) оплатить повышение квалификации по выбранному работником направлению на сумму до 30 тыс. руб. в текущем году;

4) предоставить в 2006г. ежегодный оплачиваемый отпуск в период, выбранный работников (с учетом взаимозаменяемости );

5) предоставить специальный дополнительный оплачиваемый отпуск в соответствии со ст. 116 Трудового кодекса Российской Федерации (в количестве 10 дней) в 2005г. (с учетом взаимозаменяемости);

6) предоставить во внеочередном порядке поручительство для получения кредита на приобретение жилья пяти работникам, наиболее отличившимся в процессе внедрения SAP/3 (по представлению руководителя координационного штаба);

7) отметить наиболее отличившихся в проекте работников наградами ООО «Ямбурггаздобыча»;

8) включить в резерв для выдвижения на руководящие должности участников проекта по представлению руководителей структурных координационного штаба по внедрению SAP/3.

Каждому участнику проекта был направлен комплект документов, включающий индивидуальное письменное обращение от имени генерального директора и анкету учета обязательств перед участником проекта SAP/3.

Учитывая изложенное, в процессе подготовки обращений к работникам были соблюдены следующие правила:

\* обращение к каждому участнику по имени и отчеству, при этом реквизиты участника проекта не были занесены в бланк обращения от руки, каждое обращение, по сути , было индивидуальным письмом от имени генерального директора конкретного работнику;

\* в содержание обращения содержал фотографию первого руководителя (для усиления эффекта индивидуального контакта);

\* в содержание обращения были обозначены цели проекта и выгоды от его внедрения для каждого работника; кроме этого, перечислены возможные риски для предприятия, возникающие в связи с нарушением сроком осуществления проекта;

\* в тексте обращения генеральный директор принимал на себя обязательства перед конкретным работником, т.е. фактически заключал с работником дополнительный договор.

Все работники в процессе заполнения анкеты получили возможность сформировать мотивационный пакет (в зависимости от категорий).

Участники проекта категории А могли выбрать один из четырех вариантов сочетания:

А1В1 – премия + обучение +отпуск в удобное время;

А1В2 – премия + дополнительный оплачиваемый отпуск;

А2В1 – направление на отдых + обучение + отпуск в удобное время;

А2В2 – направление на отдых + дополнительный оплачиваемый отпуск.

Участники категории В могли выбрать только из блоков (А1 или А2, или В1, или В2).

Учитывая, что в ООО «Ямбурггаздобыча» используется вахтовый метод организации работы, сбор сведений (заполненных анкет) занял два месяца. После сбора всех сведений был подготовлен и издан приказ генерального директора, в котором были закреплены все обязательства работодателя, и возложена ответственность за их выполнение на конкретных руководителей.

Всего в проекте принимали участие 482 работника, при этом 103 работника были отнесены непосредственными руководителями к категории С (т.е. в реализации системы «Кафетерий» не участвовали). Из оставшихся 379 человек почти половину (196 человек) руководители структурных подразделений классифицировали как участников проекта категории А (ключевых компетентов проекта), 183 человека – как персонал категории В.

Итоговое распределение наиболее предпочтительных для наших работников мотиваторов в чем – то оказалось для нас неожиданным – к примеру, возможность пройти обучение за счет компании выбрали 61 человек. Выбор в пользу премии был сделан в 224 случаях, в пользу направлений на отдых – в 104 случаях, предоставление дополнительных 10 дней оплачиваемого отпуска – в 184 в случаях.

Мы понимаем, что в соответствии со стандартами РМI в области проектного менеджмента, а также в соответствии с нормами управленческого учета все расходы, связанные с применением дополнительных мотивационных факторов, должны быть отнесены по факту на стоимость проекта внедрения SAP/3.

В то же время в нашем случае в результате реализации системы «Кафетерий» реального увеличения расходов ООО «Ямбурггаздобыча» фактически не произошло по следующем причинам:

\* дополнительные премии были бы выплачены работникам после завершения проекта в любом случае (в соответствии с действующем в Обществе Положением);

\* направления на отдых и на курсы повышения квалификации были перераспределены внутри компании (специально под проект не приобретались);

\* дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 10 дней замене денежной компенсацией не подлежал. При этом на период отпусков временные работники не привлекались. Таким образом, роста затрат по фонду труда не произошло.

Опыт использования системы «Кафетерий» в ООО «Ямбурггаздобыча» позволяет говорить о наличие следующих очевидных преимуществ данного подхода:

1) возможность индивидуализировать мотивационное воздействие на работников (пожалуй, самое главное преимущество, которое позволяет добиться высокой эффективности мотивации работников);

2) повышение активности и самостоятельности самих работников через делегирование полномочий по конструированию собственного компенсационного пакета;

3) относительно невысокие затраты на реализацию (дополнительных расходов фактически не возникает за счет перераспределения отдельных льгот и компенсаций внутри предприятия).

В итоге предпринятые меры позволили успешно внести все необходимые данные для формирования бухгалтерской и финансовой отчетности в систему SAP R\3 в установленные сроки, завершить проект (а следовательно, достичь основной цели); кроме этого, они позитивно повлияли на удовлетворенность работников трудом в Обществе.

Учитывая изложенное, считаем опыт использования системы « Кафетерий» в ООО « Ямбурггаздобыча» успешным.

**2. Сложившаяся практика мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «НИЖПЛАСТ»**

**2.1. Общая характеристика организации**

История организации

ООО «Нижпласт» создалось 14 марта 2003 года. Изначально общество состояло из 5 человек. В настоящее время в ООО «Нижпласт» работает 64 человек. Основной вид деятельности – производство суконной обуви. «Нижпласт» находится на ул. Мотальный переулок д.10.

ООО «Нижпласт» состоит:

Из производственных цехов, складов и администрации. К административной части структуры относятся, непосредственно руководство ООО «Нижпласт» генерального директора, коммерческого директора, финансового директора, главного инженера.

В ООО «Нижпласт» имеются следующие отделы:

Бухгалтерия, отдел кадров, отдел сбыта, отдел снабжения.

Имеются следующие склады: склад материалов, склад заготовок, склад готовой продукции.

Непосредственно к производству относятся следующие цеха: раскройный цех, швейные цеха, литейный цех, непосредственно руководство в цехах осуществляют мастера производных цехов, наладчик швейного оборудования, на складах – главный кладовщик.

Отдел кадров состоит: из начальника отдела кадров и инспектора отдела кадров.

ООО «Нижпласт» приняты системы оплаты труда оклады согласно штатному расписанию.

Организационная характеристика

Организационную структуру организации можно описать следующим образом: во главе организации находится исполнительный директор, которому подчиняются все службы, а именно – коммерческий директор, бухгалтерия, отдел материально-технического снабжения, служба сбыта, производственный цех.

На данный момент в небольших торговых организациях данная структура применяется наиболее широко.

ДИРЕКТОР

Производственный цех

БУХГАЛТЕР

менеджеры

Отдел сбыта

обслуживающий персонал

Рисунок 2. Организационная структура ООО «Нижпласт»

Организационная структура организации относится к линейно- функциональной. Схема системы управления организации представлена на рисунке 1.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управлением труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные звенья управления - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов, в подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Руководители организационных подразделений (по менеджменту, финансам, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют право самостоятельно отдавать им распоряжения. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления организацией в целом. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством, процессом производства.

Данная структура относится к структурам иерархического типа и наиболее эффективна для организаций малого бизнеса. Ее достоинства заключаются в следующем:

-высокой эффективности при небольшом разнообразии продукции и рынках;

-централизованном контроле, обеспечивающем единство решений задач организации;

-высоком уровне использования мощностей и потенциала специалистов по функциям;

-экономичности, достигаемой за счет однородности работ и рынков.

К недостаткам данной системы можно отнести:

-возникновение проблем межфункциональной координации;

-ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне;

-недостаточная реакция на изменения рынка, достижения в области науки и техники;

-ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций;

-увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований.

Руководство деятельностью организации ведет директор, принимаемый по контракту с Советом учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности организации, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом организации, осуществляет прием и увольнение работников.

Директор несет материальную и административную ответственность за достоверность данных бухгалтерского и статистического отчетов.

В соответствии с рыночной производственной ориентацией организации директор назначает коммерческого директора, ведущего вопросы менеджмента, сбыта, рекламы продукции. Ему подчиняются работники склада, торговые работники.

Бухгалтерия ведет финансовые дела, собирает документацию (счета-фактуры, накладные, авансовые отчеты и т.д.), осуществляет расчет заработной платы, отчисление налогов, оплату товаров в которых нуждается организация (бумага, канцтовары, вода, и другое). На данный момент в организации есть главный бухгалтер и бухгалтер. Бухгалтер подчиняется главному бухгалтеру, а тот в свою очередь подчиняется директору.

Отдел менеджмента занимается подготовкой, проведением и контролем мероприятий, направленных на продвижение той или иной продукции путем введения бонусных программ, рекламных материалов, а также плотно сотрудничает с рекламными агентствами.

Существующая организационная структура рациональна и целесообразна для существующей стадии развития рассматриваемого организации, так как удовлетворяет поставленные перед организацией цели, а так же эффективность деятельности организации. В ней четко распределены взаимодействия и полномочия.

Статистика человеческих ресурсов ООО «Нижпласт»

Интенсификация деятельности организации, повышение его экономической эффективности и рост предполагают максимальное развитие хозяйственной инициативы трудового коллектива организации.

Основная задача использования труда в организации состоит в том, чтобы выявить все факторы, предшествующие росту производительности труда, приведшие к потерям рабочего времени и снижающую работу персонала.

В процессе анализа трудовых ресурсов изучается:

обеспеченность рабочих мест персоналом в требуемом для организации профессиональном и квалифицированном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

эффективность использование трудовых ресурсов в процессе деятельности организации.

Основными показателями, характеризующими использование труда в организации, является: использование рабочей силы, рабочего времени, производительности труда, относительные показатели расходов на заработную плату.

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

оценка обеспеченности организации трудовыми ресурсами и движения рабочей силы;

оценка эффективности использования рабочего времени;

изучение производительности труда;

изучение расходов на заработную плату.

Рациональное использование персонала – непременное условие, обеспечивающее увеличение прибыли и успешное выполнение плана реализации товаров.

Персонал на предприятии ООО «Нижпласт» делится на производственный персонал (сотрудники зала, грузчики, кладовщик) и управленческий персонал (директор, начальники отделов)

Проведем анализ численности рабочих в ООО «Нижпласт» в 2006-2007 годах (таблица 1, рисунок 3.).

Таблица 1.

Анализ численности работающих в ООО «Нижпласт»

в 2006-2007г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Человек 2006 | % к итогу 2006 | Человек 2007 | % итогу 2007 |
| Численность работающих, всего | 13 | 100 | 15 | 100 |
| Постоянно работающих | 11 | 84,62 | 13 | 86,67 % |
| Временно работающих | 2 | 15,38 | 2 | 13,33 % |



Рисунок 3. Структура работающих ООО «Нижпласт» за 2006 год



Рисунок 4. Структура работающих на ООО «Нижпласт» за 2007 год

По состоянию на 1 января 2007 года численность работников, работающих в ООО «Нижпласт» составила 15 человек, в том числе: постоянно работающих 13 человек (86,67 %) и временно работающих (13,33%). Темп прироста постоянно работающих составил 18,18 %, а временно работающих 0%. Политика руководства ООО «Нижпласт», прежде чем принять человека на постоянную работу, его принимают временно, по результатам его деятельности принимается решение о дальнейшем его пребывании в организации.

По сравнению с аналогичным периодом 2006 года численность рабочих увеличилась на 2 человека, в том числе постоянно работающих на 2 человек.

Сравнительный анализ женщин и мужчин среди работающих представлен данными таблице 2.

Таблица 2.

Сравнительный анализ женщин и мужчин среди работающих

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 | | 2007 | | | Темп прироста, в процентах |
| Человек % | Проценты | Человек % | | проценты |
| Всего | 13 | 100 | 15 | 100 | | 15,38 |
| Мужчин | 7 | 53,85 | 8 | 53,33 | | 14,29 |
| Женщин | 6 | 46,15 | 7 | 46,67 | | 16,67 |

Количество работающих мужчин на 1 января 2007 года составило 53,33% от общего количества работников и женщин 46,67 % или 7 человек. В 2007 году численность женщин и мужчина в процентном соотношении практически не изменилась. Практически одинаковое количество женщин и мужчин в организации объясняется, прежде всего, видом деятельности организации. Основное количество мужчин занято в аппарате управления.

Возрастная характеристика персонала ООО «Нижпласт» представлена в таблице 3.

Таблица 3.

Возрастная структура ООО «Нижпласт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | | 2007 | |
| человек | % | человек | % |
| Всего | 13 | 100 | 15 | 100 |
| Пенсионеры | 1 | 7,69 | 1 | 6,67 |
| Активно работающие | 12 | 92,31 | 14 | 93,33 |

Возрастной состав работников ООО «Нижпласт» не изменился за 2007 год: количество активной части работающих увеличилось на 2 человека, на 1% . Фактически трудовые ресурсы омолаживаются.

Политика организации направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава управленческих кадров.

Для характеристики движения рабочей силы применяется целый перечень показателей. Рассчитаем и проанализируем их.

Таблица 4.

Исходные данные по анализу движения трудовых ресурсов предприятия ООО «Нижпласт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Показатель | 2006 | 2007 |
| 1 | Среднесписочная численность персонала | 13 | 15 |
| 2 | Количество принятого на работу персонала | 2 | 2 |
| 3 | Количество уволившихся работников | 1 | 0 |
| 4 | Количество работников проработавших весь период | 12 | 14 |

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

Количество принятого на работу

Кпр = Списочная численность персонала(7)

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

Количество уволившихся работников

Кв = Списочная численность персонала (8)

Коэффициент текучести кадров (Кт):

Количество уволившихся по собственному желанию и за

нарушения трудовой дисциплины

Кт =

Списочная численность персонала(9)

Коэффициенты постоянства предприятия (кн.с):

Количество работников проработавших весь год

Кп.с.= Списочная численность персонала(10)

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, нарушению трудовой дисциплины).

Напряжение в обеспечении организация трудовыми ресурсами может быть несколько снято за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой более производительной техники, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения вышеперечисленных мероприятий.

Если организация расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создает новые рабочие места, то следует определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

Показатели, характеризующие движения рабочей силы приведены в таблице 5.

Таблица 5.

Показатели, характеризующие движение

рабочей силы ООО «Нижпласт»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 |
| 1 коэффициент оборота по приему на работу рабочих | 2 / 13=0,15 | 2 / 15 = 0,13 |
| 2 Коэффициент оборота по выбытию | 1 / 13 = 0,08 | 0 / 15 =0 |
| 3 Коэффициент текучести кадров | 1 / 13 = 0,08 | 0 / 15 =0 |
| 4 Коэффициент по постоянству состава персонала | 12 / 13 = 0,92 | 14 / 15 = 0,93 |

Анализ коэффициентов движения рабочей силы показывает следующее: коэффициент оборота по приему работников выше коэффициента по выбытию и в 2006 году, и в 2007 году, что свидетельствует о дополнительном привлечении дополнительных ресурсов.

В 2007 году на работу в организации было принято 2 человека и не уволено ни одного сотрудника.

В результате постоянного приема и увольнения работников состав кадров компании изменялся. Данное изменение называется оборотом кадров. Различают оборот по приему и оборот по увольнению. Оборот кадров определяется как отношение числа всех выбывших (коэффициент оборота по увольнению) или всех вновь принятых (коэффициент оборота по приему) за определенный период к списочной численности работающих за этот период. Соответствующий коэффициент обрата по найму равен 0,13; по увольнению 0.

Текучесть кадров – это выраженное в процентах число уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины за известный период времени к списочной численности работников за этот период.

По сравнению с прошлым годом оборот по приему остался практически без изменения, по увольнению сократился. Текучесть кадров сократилась.

Таким образом, общая тенденция по организации: количество руководителей за отчетный период осталось без изменения, число торговых сотрудников увеличилось на 2 человек.

Основная причина увеличения персонала – это загруженность цехов, увеличение заказов.

Производительность труда является источником процветания любой организации и ее сотрудников, поэтому любое руководство должно уделять повышенное внимание изменению и контролю за динамикой производительности. Используемые для анализа показатели производительности труда должны отражать специфику производственной деятельности организации. Для анализа производительности труда ООО «Нижпласт» возьмем 2 наиболее расширенных показателя:

Объем реализации на одного работника, который рассчитывается как отношение объема реализации продукции за период к численности работников.

Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника. Данный показатель характеризует эффективность деятельности организации – сколько прибыли приносит каждый работник, и рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число сотрудников. Величина прибыли на одного сотрудника представляет собой важный индикатор эффективности работы организации, поскольку получение прибыли является одной из основных целей функционирования большинства организаций.

Данные показатели, рассчитаны для ООО «Нижпласт» и приведены в таблице 6.

Таблица 6.

Показатели производительности персонала

ООО «Нижпласт» ( тыс. руб.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 |
| Объем реализации на одного  работника | 86,35 | 109,1 |
| Объем прибыли на одного работника | 14,35 | 16,19 |

Соответственно оба показателя имеют тенденцию к росту. Объем реализации на 1 сотрудника увеличился на 26,3 %, объем прибыли на 1 сотрудника возросла на 12,8%.

В целом, необходимо отметить эффективность работы трудовых ресурсов: увеличение объема производства, прибыли от реализации.

Административно-управленческий персонал хорошо организует основную производственную деятельность

Краткая характеристика хозяйственной деятельности

ООО «Нижпласт»

Основное внимание при анализе деятельности организация уделяется анализу формирования результатов хозяйственной деятельности. Наиболее важными показателями из них являются чистая прибыль и рентабельность.

К основным аналитическим показателям организации производственного процесса относятся:

1. Коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.) - характеризует общую обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. Рассчитывается как отношение стоимости всех оборотных средств организации (за вычетом расходов будущих периодов) к величине краткосрочных обязательств (без доходов будущих периодов, фондов потребления и резервов предстоящих расходов и платежей).

К т.л. =(455400-2200)/ (53600-34000)= 23,12; К > ; (11)

2. Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка.л.)– наиболее жесткий критерий платежеспособности. Равен отношению величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных обязательств

К а.л= 5200/(12000+7600) = 0,2; К >=0,2 ; (12)

3. Коэффициент покрытия текущей ликвидности (Кп.т.л.) - рассчитывают отношением суммы всех оборотных средств без расходов будущих периодов к краткосрочным обязательствам

К п.т.л.= (455400-2200)/(12000+7600)=23,12; К>2 ; (13)

4. Коэффициент обеспеченности (Кобес.) собственными средствами рассчитывается как разность между объемами источников собственных средств и фактической стоимостью вне оборотных активов к стоимости оборотных активов

К обес.=(375600-72000)/455400=0,67; К>0,1 ;( 14)

5. Коэффициент автономии (Кавт.) равен доле собственных источников средств в общем, итоге баланса

К авт=375600/527400=0,7 ; К>0,5 ;(15)

6. Коэффициент соотношения заемных (Кз/ср.) и собственных средств равен отношению величины обязательств к величине его собственных средств

К з/ср.=(136000+53600)/375600=0,5; К<1 ;(16)

Заемные средства составляют ровно половину собственных средств, что отражает устойчивые возможности в погашении общей величины обязательств. Организация может более свободно привлекать долгосрочные кредиты до величины К <=1

7. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат (Кобз) собственными средствами рассчитывается делением величины собственных источников покрытия запасов и затрат на стоимость запасов и затрат. Величина собственных запасов и затрат равна разнице между суммой источников собственных средств и суммой вне оборотных активов

К обз. (375600-72000)/443000=0,69; К>=0,6 ;(17)

8. Коэффициент оборачиваемости капитала равен отношению объема продаж к средней за период валюте баланса. Рассчитывается за два периода

К об.кап пр.пер-од = 857600/( (421000+461600)/2)=1,94 ; (18)

К об.кап наст пер-од=623600/((461600+527400)/2)=1,26 ; (19)

В отчетном периоде наблюдается снижение эффективности использования капитала, кругооборот средств по общему показателю замедляется

9. Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств рассчитывают делением объема продаж на среднюю за период стоимость оборотного капитала

К об.об ср пр.пер-од= 857600/(346400+383800))/2=2,34 ; (20)

К об об ср. наст.пер-од = 623600/((383800+455400)/2)=1,48 ; (21)

10. Коэффициент оборачиваемости средств в товарах:

К об. ср/т пр. пер-од = 857600/((313000+340000)/2)=2,63 ;(22)

К об ср/т наст пер-од = 623600/((340000+427200)/2)=1,63 ; (23)

11. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности находят делением товарооборота на среднюю за период дебиторскую задолженность

К об д.з. пр. пер-од = 857600/((4600+4400)/2)=190,6 ; (24)

К об д.з. наст.пер-од = 623600/((4400+5400)/2)=127,3 ;(25)

12. Рентабельность всего капитала определяют делением одного из показателей прибыли на средний за период итог баланса

Р кап. пр. пер-од = 52600/((421000+461600)/2)=0,12 ;(26)

Р кап. наст.пер-од = 22400/((461600+527400)/2)=0,04 ; (27)

13. Рентабельность продаж находят отношением прибыли к объему реализации за период

Р пр. пер-од = 52600/857600=0,06 ;(28)

Р пр наст пер-д = 22400/623600 = 0,03 ;(29)

Снижение эффективности продаж свидетельствует об увеличении уровня издержек или о снижении валового дохода (реализованной торговой надбавки) в сфере обращения

14. Рентабельность основного капитала (в широком смысле) определяют как отношение прибыли к средней за период величине вне оборотных активов

Р осн.кап пр. пер-д =52600/(74600+77800) = 0,7 ;(30)

Р осн кап наст пер-д = 22400/(77800+72000) = 0,3 ;(31)

15. Рентабельность собственного капитала рассчитывается отношением объема продаж к средней величине собственного капитала (включая доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей)

Р с кап. пр пер-д = 52600/((375400+375600))/2 = 0,14 ; (32)

Р с кап наст. пер-д = 22400/((375600+375600)/2) = 0,05 ;(33)

На основании «Отчета о прибылях и убытка (форма №2)» произведем расчёт следующих показателей:

1. Валовой доход – разность между продажными и покупаемыми ценами реализуемых товаров (сумма торговой надбавки). В сумму торговых надбавок входит налог на добавленную стоимость

ВД = 857600-694400 = 163200 – пр. период ;(34)

ВД = 623600-498600 = 125000 – наст. период ;(35)

2. Уровень валового дохода – относительный показатель валового дохода

УВД = ВД / Т-об \* 100% ;(36)

УВД = 163200/857600\*100% = 19% - пр. период

УВД = 125000/623600\*100% = 20% - наст период

3. Издержки обращения даны в «Отчете о прибылях и убытках» поэтому будем считать Уровень издержек обращения

УИО = ИО/Т-об\*100% ;(37)

УИО = 110600/857600 \* 100% = 12% - пр. период

УИО = 1026 00/ 623600 \* 100% = 16% - наст.период

4. Уровень переменных издержек

УПИ = Пер.И/Т-об 100% ;(38)

УПИ = 61200/857600\*100% = 7% - пр.период

УПИ = 806 00/ 623600 \*100% = 12% - наст период

Для оценки анализируемых показателей используем таблицы 6

Таблица 6

Оценка коэффициентов финансовой деятельности организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Показатель организации | Рекомендуемые критерии |
| Коэффициент текущей ликвидности | 23,12 | >2,0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,2 | >=0,2 |
| Коэффициент покрытия текущей ликвидности | 23,12 | >2,0 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,67 | >0,1 |
| Коэффициент автономии | 0,7 | >0,5 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 0,5 | <1 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | 0,69 | >=0,6 |

По данным таблицы 6. исследуемое организация является абсолютно ликвидным, то есть может погасить достаточную часть задолженности в ближайшее время. Организация является платежеспособным, его оборотные активы обеспеченны собственными источниками средств, которыми и будут оплачены все обязательства. Заемные средства составляют ровно половину собственных средств, что отражает устойчивость организации. Запасы и затраты организации так же обеспечены собственными источниками средств. Финансовое положение организации, таким образом, устойчиво, независимо.

Таблица 7.

Оценка состояния оборачиваемости

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Показатель за 2006 год | Показатель за 2007 год | Отклонение |
| Коэффициент оборачиваемости капитала | 1,94 | 1,26 | -0,68 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | 2,34 | 1,48 | -0,86 |
| Коэффициент оборачиваемости средств в товарах | 2,63 | 1,63 | -1 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 190,6 | 127,3 | -63,3 |

В отчетном периоде наблюдается общий спад деловой активности. Снизилась эффективность использования капитала организации, эффективность использования оборотных активов. Уменьшилась оборачиваемость товарных запасов на целую единицу. Происходит затоваривание, как следствие снижения спроса. Прибыльность всего имущества организации снизилась, что свидетельствует об относительном перенакоплении активов.

Таблица 8

Динамика показателей рентабельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 год | 2007 год | Отклонение |
| Рентабельность всего капитала | 0,12 | 0,04 | -0,08 |
| Рентабельность продаж | 0,06 | 0,03 | -0,03 |
| Рентабельность основного капитала | 0,7 | 0,3 | -0,4 |
| Рентабельность собственного капитала | 0,14 | 0,05 | -0,09 |

В настоящем периоде снизилась прибыльность всего имущества организации, доля прибыли, приходящаяся на 1 тыс. руб. объема продаж снизилась ровно в 2 раза.

Снижение эффективности продаж свидетельствует об увеличении уровня издержек или о снижении валового дохода в сфере обращения. Так же мы видим снижение эффективности использования основного капитала и снижения отдачи собственных источников средств.

Таблица 9

Основные экономические показатели деятельности организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 год | 2007 год | Отклонение |
| Товарооборот, тыс. руб. | 857600 | 623600 | -234000 |
| Валовой доход, тыс. руб. | 163200 | 125000 | -38200 |
| Уровень валового дохода, % | 19 | 20 | 10 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 110600 | 102600 | -8000 |
| Уровень издержек обращения. % | 12 | 16 | 4 |
| Переменные издержки, тыс. руб. | 61200 | 80600 | 19400 |
| Уровень переменных издержек, % | 7 | 12 | 5 |

В 2007 году уменьшился товарооборот, уровень издержек увеличился и валовой доход снизился. Работа организации стала слабее, хуже, чем в прошлом периоде. Самый важный показатель для организации – прибыльность – уменьшился.

При проведении анализа баланса за отчетный год отмечалось, что организация располагает определенным запасом прочности, на что указывают показатели автономии, ликвидности и другие.

Финансовое положение организации устойчиво, не зависимо от заемных средств. Вместе с тем указывалось на недостаточность, неэффективность использования оборотных активов, капитала, снижение оборачиваемости товарных запасов.

2.2. Анализ форм и систем оплаты труда

в ООО «Нижпласт»

Основанием для начисления зарплаты служат документы, которые:

– устанавливают систему, форму и размер оплаты труда сотрудника (штатное расписание, приказы о приеме на работу, трудовые договоры);

– подтверждают выполнение норм выработки (наряды, книги учета выработки, табели учета рабочего времени);

– влияют на сумму зарплаты в конкретном месяце (служебные записки, приказы о поощрении и т. п.).

Типовые формы первичных документов для учета труда и его оплаты, а также указания по их применению утверждены постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1.

Сроки начисления и выдачи зарплаты должны закреплены в трудовом (коллективном) договоре, Положении об оплате труда, других локальных документах.

Суммы начисленной зарплаты фиксируются в расчетной (форма № Т‑51) или расчетно-платежной ведомости (форма № Т‑49). Данные о зарплате, начисленной сотруднику в течение календарного года, отражаются в лицевых счетах по формам № Т‑54 или № Т‑54а.

Лицевые счета заполняются ежемесячно. В них указываются все начисления и удержания по зарплате каждого сотрудника. Форму № Т‑54 используют при ручной обработке данных, форму № Т‑54а – при автоматизированной.

В данной организации применяется сдельная и повременная оплаты труда.

Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников организации определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

• должностного оклада,

• доплат,

• премий

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором организации на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

• повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;

• сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников организации установлены следующие доплаты:

• доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

• доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

• доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

• доплата за руководство;

• доплата за сверхурочную работу;

• доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией организации в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для организации, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов по выпуску продукции в натуральных показателях и ее реализации для отдела сбыта. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима.

Размер премии составляет:

• для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;

• для ИТР и служащих - 80% должностного оклада;

• для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

• неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;

• совершение дисциплинарного проступка;

• причинение материального ущерба организации или нанесение вреда его с деловой репутации;

• нарушение технологической дисциплины;

• выпуск бракованной продукции;

• нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;

• несоблюдение санитарного режима цехов и территорий - на 10% при оценке "удовлетворительно".

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором организации и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

• совершение прогула,

• появление на работе в нетрезвом состоянии,, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,

• распитие спиртных напитков на территории организации,

• совершения хищения имущества организации.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников цехов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора организации, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения - премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников организации поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности организации. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Разделение оплаты труда сотрудников на постоянную и премиальную часть в 2006-2007 годах приведено в таблице 8. Удельный вес переменной части оплаты труда составил в 2006 году 36 % и в 2007 году 40 % соответственно.

Таблица 10

Анализ фонда оплаты труда ООО «Нижпласт» в 2006-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 г., тыс. руб. | 2007 г., тыс. руб. | Аб  сол  ют. отк л.  (+,-) | Структура, % | |
| 2004 г. | 2005 г. |
| Оклады | 30 | 36 | 6 | 36,0 | 34,0 |
| Премиальная часть оплаты труда | 51 | 54 | 3 | 64,1 | 66,1 |
| Всего | 81 | 90 | 9 | 100,0 | 100,0 |

2.3. Основные формы материальной и нематериальной мотивации персонала в ООО «Нижпласт»

В управлении персоналом ООО «Нижпласт» выделяются следующие группы методов:

• Административно- организационные методы управления:

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью организации.

• Экономические методы управления:

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

• Социально-психологические методы управления:

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов организации, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ организация самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Нижпласт», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.

Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство мотивации работников.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. А так как в рассматриваемой организации используется сдельная оплата труда то данный фактор имеет очень большое значение.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Оценка рабочих результатов обычно производится на основании различных критериев.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связанна с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

Система материального стимулирования, кроме зарплаты и премии (бонусов), может включать в себя пенсионные накопления, участие и прибылях, оплату обучения (работника или его детей), беспроцентные займы на покупку дома или машины, оплату питания или проезда работников, оплату отдыха работника и тому подобное, которые в данной организации не используются.

Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

1. выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;

2. лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и тому подобное), кому и за что они даются;

3. выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

4. постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

Целью системы мотивации персонала посредством награждения и поощрения является моральное и материальное стимулирование работников, направленное на достижение высоких результатов труда, повышение статуса эффективных работников, формирование элементов корпоративной культуры ООО «Нижпласт» и, как следствие, достижение ее стратегических целей. Поэтому в 2006 году были разработаны стандарты по корпоративному и ведомственным награждениям, а также введен конкурс «Лучший по профессии».

Корпоративное награждение проводится к праздничным датам, юбилеям предприятий и работников. Предусматривает вручение руководителем 000 «Нижпласт» Благодарности, Почетной грамоты, присвоение почетного звания «Заслуженный работник», а также вручение соответствующих каждому виду наград денежных вознаграждений, а в случае присвоения звания — золотого знака с логотипом компании.

Таблица 11

Количество ведомственных наград, присужденных в 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Благодарность | | Почетная грамота | Почетное звание |
| День работника | 0 | 5 | 4 |
| День обувщика | 9 | 58 | 44 |
| 5-летие ООО «Нижпласт» | 2 | 10 | 3 |
| Юбилеи работников | 0 | 2 | 3 |
| ИТОГО | 11 | 75 | 54 |

2.4. SWOT-Анализ

Анализ деятельности организации показывает, что в организации не каких мероприятии по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются не совершенные методы управления, которые распределения и экономического стимулирования гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

• инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;

• фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;

• цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования организация ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров в организации не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в цехе. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат с мотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании предприятия.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации в организации, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности организации и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации в организации.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Нижпласт» так же являются следующие аспекты:

• В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

• В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

• Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования организация необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1. Развитие организационной культуры организации (система общих для всего персонала ценностных ориентации и норм). Основные инструменты: Устав организации, открытые принципы руководства и организации организация, демократический стиль руководства.

При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками организации.

2. Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале организация и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску.

3. Обслуживание персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений.

Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела организации.

5. "Job" - факторы (мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели: гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.

6. Организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребности работников). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда.

Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

7. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах организации). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели: информированность о делах организации, мышление и деятельность с позиции интересов организации.

8. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

Таблица 12

SWOT анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| 1.наличие сертифицированных специалистов  2.наличие собственного учебного центра для обучения сотрудников клиентов  3.большое число успешных внедренных проектов  4.хорошая квалификация сотрудников  известный участник рынка  5.высокая репутация  опыт в конкурентной борьбе в данной отрасли | 1.установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску  2.участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела организации.  3.гибкость при выполнении рабочего задания, понимание производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность.  4. удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания |
| Слабые стороны | Угрозы |
| 1не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.  2.В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.  3.Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности. | 1. возможность появления новых конкурентов низкий темп роста рынка  2. дорогостоящие законодательные требования (введение новых лицензий, сертификатов и т.п.)  3.неблагоприятное изменение курсов иностранных валют  4.возрастающее конкурентное давление  5.возрастание силы торга с покупателями  6.вторжение в отрасль мощных компаний с низкими издержками  7.мало информации о конкурентах  8.слаборазвитая инфраструктура рынка (мало СМИ, выставок и т.д.)  9.ужесточение внешнеторговых барьеров |

2.5. Исследование мотивационной структуры работников в

ООО «Нижпласт»

Автором было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты отвечал не руководящий состав организации– 30 человек (приложение 1.).

Анкета дала получить следующие результаты:

-Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации :

-Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данной организации?

-удовлетворяющая заработная плата – 60%;

-возможный карьерный рост – 20%;

-удовлетворяющий график работы- 10%;

-другое- 10%;

Уровень удовлетворенности работой определяет вопросы:

1. Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

-полностью удовлетворен – 5%;

-более удовлетворен, чем неудовлетворен – 5%;

-более неудовлетворен, чем удовлетворён – 75%;

-полностью неудовлетворен – 15%.



Рисунок .5. Привлекательность факторов при выборе работы

2. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру.

Основным показателем выступает большая неудовлетворенность, чем удовлетворенность работников.

Уровень определения чувства принадлежности к организации (рисунок 5.).

3. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации ?

-да – 10%;

-нет – 40%;

-сложно сказать- 50%.

Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к предприятию, 40 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует (6.).

Рисунок 6. Наличие чувства принадлежности персонала в организации.



Общение с руководством в организации происходит по принципам:

-руководитель всегда прав – 30%;

-совместное сотрудничество – 0%;

-всегда положительное отношение с сотрудниками –20%;

-чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 50% Выявляется отрицательное, нравоучительное отношение руководства к сотрудникам. ( рисунок 7.)

Уровень удовлетворенности организацией рабочего места( рисунок 8.)

4. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места ?

-да – 40%;

-нет –60%.

Персонал неудовлетворен организацией рабочего места.

Выявление желаемых методов обучения (рисунок 9.)

5. Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

-подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –30%;

-тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени– 10%;

-предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала – 60%.



Рисунок 7. Оценка общения с руководством организации

Оценка способов материального вознаграждения (рисунок 10.)

Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

премии (постоянные и единовременные) – 30%;

создание условий для отдыха и разгрузки – 10%;

организация коллективных мероприятий – 40%;

более содержательная работа –5%;

проявление творческих (каких – либо) способностей – 10%;

другое - 5 %.

Предпочтение персонала отдается личному обучению вне коллектива, а так же обучению на рабочем месте.



Рисунок 8. Удовлетворение персонала организацией рабочего места

Оценка взаимоотношений в коллективе. ( рисунок 11.)

7. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

-в коллективе существует дружба, взаимопомощь – 10%;

-межличностные отношения , выходящие за рамки работы , отсутствуют – 30%;

-в коллективе все время существует конфликтная ситуация – 60%.



Пожелания по обучению персонала

Рисунок 9.. Пожелания по обучению персонала

Предпочитаемые работниками методы мотивации

Рисунок 10. Желаемые методы мотивации персонала

Анализируя полученные ответы на интересующие вопросы можно сделать следующие выводы. Большая часть коллектива приняла решение о трудоустройстве в данной организации из-за предоставляемой заработной платы (60%), возможный карьерный рост привлек 20 % работающих.

Более неудовлетворенны, чем удовлетворены работой 80 % персонала, можно предположить, что удерживает их на данный момент в организации.

Рисунок 11. Оценка взаимоотношений в коллективе организации.

Общение с руководством в организации так же не удовлетворяет сотрудников. 50% из них считает, что отношения руководства к ним отрицательное, нравоучительное.

Организация рабочего времени так же желает лучшего , 60% персонала не довольны своим рабочем местом.

Говоря о предоставлении возможности обучаться, повышать квалификацию нужно отметить, что персонал желает обучаться вне организации – 60%.

Система взаимоотношений в коллективе достаточно сложная. 60% персонала считает, что в коллективе все время существует конфликтная ситуация, при этом 30% опрашиваемых согласно с тем, что межличностные отношения отсутствуют и только 10 % - 6 человек, считают, что в коллективе царит дружба и взаимопонимание.

При вопросе о желаемых способах вознаграждения 40 % опрашиваемых отмечают организацию коллективных мероприятий. Это показывает желание людей сплотится. На втором месте стоит вопрос получения премий, проявить свои способности желают 6 человек, более содержательной работой интересуются 3 человека.

Таким образом, анкетирование персонала организация еще раз подтверждает вывод о том, что управление персоналом не эффективно. Люди не удовлетворены работой в организации, отсутствием стимулов, наличием конфликтов. Почти половина персонала желает проявить свои нереализованные способности.

Делая общие выводы об управлении персоналом можно отметить следующее:

1) В организации используется авторитарный стиль управления персоналом, что снижает эффективность труда, психологический климат в коллективе, а также в целом экономические показатели деятельности организации.

2) В последние годы наблюдается увеличение коэффициента текучести кадров.

3)Мотивирование персонала почти отсутствует. Люди не заинтересованы в своей работе, дальнейшем обучении. В организации наблюдаются межличностные конфликты, наличие неформальной группы.

4) Наблюдается низкая организационная культура. Это достаточно ярко проявляется на фоне существующих конфликтов, отсутствием системы мотивации, заинтересованности работой, отсутствием этических норм, существующим стилем управления.

5) Работа отдела кадров неэффективна. Эффективность деятельности функционального подразделения организации достигается, прежде всего, выполнением задач, связанных с быстрейшим достижением целей за определенный период времени; отдел кадров рассматриваемого организации выполняет лишь часть возможных полномочий: персонал организации не обучается, не планируется его карьерный рост. Это связано, прежде всего, с авторитарным стилем управления, отсутствием статьи расходов на развитие персонала организации.

6) Можно отметить, что организация каждый день несет экономические потери из-за недостаточного уровня производительности персонала – необученного, конфликтующего, неудовлетворенного работой. Это хорошо видно при анализе экономического состояния организации. Так при проведении анализа баланса за отчетный год отмечалось, что организация располагает определенным запасом прочности, на что указывают показатели автономии, ликвидности и другие. Финансовое положение организации устойчиво, не зависимо от заемных средств. Вместе с тем указывалось на недостаточность, неэффективность использования оборотных активов, капитала, снижение оборачиваемости товарных запасов. Так же наблюдается снижение показателей рентабельности. Можно сказать, что в отчетном периоде организации ослабло, потеряло половину своих сил. Во многом это связано с падением спроса. Причины падения спроса могут заключаться в не конкурентоспособности товара, плохих способах реализации, не полном охвате рынка сбыта, а также ошибках в исполнении управленческих функциях в организации. Одной из таких функций и является функция мотивирования. Продавец не заинтересован в работе, он плохо обслуживание покупателя, у покупателя пропадает желание приобретать товар в данном месте.

Организационная структура организации с разделением всех полномочий, обеспечивающих эффективные взаимоотношения между отделами оптимальна для поставленных задач, соответствует жизненному циклу организации.

Планирование кадровой политики организации направлено на привлечение специалистов. Отбор кадров происходит с помощью собеседования, разработанных тестов для определения некоторых показателей претендента (личных качеств, уровня образования и др.) нет. Приспособление нового работника к коллективу, его нормам, а так же к особенностям деятельности в данной организации происходит самостоятельно. Процесс адаптации не организован.

Таким образом, управление персоналом ООО «Нижпласт» является неэффективно. Отсутствует стимулирование персонала, повышение уровня его профессионализма, создавать высокую организационную культуру, организовывать помощь в быстрой адаптации новых сотрудников, проводить оценочную работу по выявлению уровня образования и личностных характеристик при отборе персонала для работы в учреждении.

Вывод по главе:

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ООО «Нижпласт» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала в организации нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Как было отмечено выше, люди, работающие в организации не довольны рядом факторов. Их недовольство снижает производительность труда, выражается в увеличении динамики текучести кадров, лишает организацию ряда конкурентных преимуществ.

Можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала для ООО «Нижпласт»:

• Развитие системы управления деловой карьерой;

• Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

• Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

3. **Основные направления совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала ООО «НИЖПЛАСТ»**

3.1. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации труда персонала ООО «Нижпласт»

Основными функциями системы управления карьерным процессом ООО «Нижпласт» соответственно целям будут:

• исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

• планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по организации в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями организации, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов - построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

• организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;

• активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

• регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

• координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

• контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом ООО «Нижпласт» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьеропрограмм.

Управление по целям как технология предполагает наличие системы регулярных (например, ежеквартальных) отчетов менеджеров на всех уровнях иерархии системы управления перед своими руководителями о проделанной работе. Помимо прочих достоинств (повышение эффективности мотивации, контроля за результатами, своевременность корректировки целей) этот метод способствует еще и созданию атмосферы диалога между руководителями, преемственности профессионального управленческого опыта в организации, принятию более адекватных решений по карьере.

Достижение целей, реализация функций и технологий управления карьерным процессом ООО «Нижпласт» должны происходить на основе определенных принципов, основными из которых могут быть:

• коллегиальность в принятии решений по карьере;

• совмещение целей организации и индивидуальных интересов менеджера;

• непрерывность развития и продвижения менеджеров;

• прозрачность процедур и технологий оценки, механизма должностных перемещений (информирование персонала о вакансиях, об условиях их замещения, критериях отбора);

• экономичность развития, отбора и продвижения (например, обучение в деятельности, "новые знания - под новую должность").

Решение проблемы структуры и кадров управления карьерным процессом должно включать два основных момента. Во-первых, субъектами управления должны быть сами деятели карьеры - менеджеры, а также их руководители (непосредственные начальники, кураторы, наставники). Таким образом, главными действующими лицами выступают линейные руководители всех уровней: каждый из них одновременно является субъектом управления и своей карьерой, и карьерой подчиненных. Во-вторых, структура управления карьерой должна являться неотъемлемой частью системы управления персоналом в виде ее подсистемы развития и продвижения кадров, и функции в рамках данной подсистемы должны выполняться специалистами в области управления карьерой с привлечением психологов, социологов. Достижение целей, задач и выполнение функций по управлению карьерным процессом при такой организации равномерно ложится на плечи линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом. При этом задача кадровой службы состоит в координировании, консультационном обеспечении процесса управления карьерой, снижении степени субъективизма в принятии решений по должностным и другим продвижениям.

Механизм управления карьерой в организации должен включать совокупность организационно - административных, социально - психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на развитие и продвижение сотрудника. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению менеджеров в должностных инструкциях, уставе организации; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой, вплоть до попрания нравственных норм; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как "совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии". Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их конструктивному решению.

Управление карьерой как стратегия, как определенный подход к управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом. В частности, набор, отбор и найм - может происходить по принципу, называемому в современной теории управления "принципом пирамиды", согласно которому за счет внешних источников рабочей силы формируется только основание пирамиды организационной структуры (то есть заполняются должности, не требующие высокой квалификации и глубокого знания особенностей организации), а за счет внутреннего рынка труда, на основе формирования системы планомерного развития и продвижения персонала в организационном пространстве заполняются вакансии, находящиеся в верхней части организационной пирамиды (ключевые, руководящие должности, требующие высокой квалификации).

Таким образом, управление карьерой менеджера, карьерным процессом в целом представляет собой сложную, комплексную, много аспектную деятельность.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой - достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Предложение организации возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.

Создаваемая программа по возможностям продвижений на ООО «Нижпласт» должна включать в себя следующие услуги:

1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

2) указывать систему, а соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;

3) помогать работникам установить цели карьеры;

4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Программы развития картеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны:

• регулярно предлагаться;

• быть открытыми для всех работников;

• модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в организации.

Для оказания консультационных услуг сотрудникам организации по развитию карьеры могут быть использованы как формальные, так и неформальные консультации. Первый способ подразумевает привлечение специалистов, либо формирование специализированного структурного подразделения в организации. Второй - менее затрачен, хотя его возможности зачастую менее широки.

В текущей ситуации более реальной для ООО «Нижпласт» представляется использование неформальной формы консультирования сотрудников по поводу развития карьеры.

Для этого в обязанности управленческого штата необходимо включить услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования может затрагивать личные интересы, и это правильно, поскольку они являются важными факторами, определяющими ожидания, связанные с карьерой. Консультация со стороны руководителя должна быть частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем — таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы в организации. ООО «Нижпласт» может быть использовано, публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:

• сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;

• информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;

• правила избрания открыты и обязательны для всех;

• стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;

• каждый имеет возможность попробовать свои силы:

• работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.

Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой в организации. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы организации и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству организации в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой в организации могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри организации и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся организации.

3.2. Система социально-психологических факторов в управлении стимулированием труда персонала ООО «Нижпласт»

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала на ООО «Нижпласт»» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом в организации. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

• Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе

• Развитие системы управления конфликтами

• Формирование и развитие организационной культуры. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Управленческому персоналу ООО «Нижпласт» при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов:

• Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

• Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих подразделений, сотрудников и т.п.).

• Методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешению: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

Для предупреждения деструктивных конфликтов и возможного перетекания конструктивных конфликтов в деструктивные в организации может быть налажена определенную систему предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий конфликтов. Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех структурных подразделений и должностных лиц, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации и культуры организации, постановка и развитие организационных целей, стимулирование участия работников в решении общеорганизационных проблем, отладка механизма обратной связи в системе коммуникации организации, создание механизма улаживания расхождения интересов и возникающих проблем (организационные совещания, возможность обращения с предложением или просьбой к ответственным или вышестоящим лицам) и т.д. Такая система позволит руководителям во время обнаруживать возникающие конфликты, эффективно выявлять их причины, быстро начинать управление конфликтными ситуациями, а следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов, такие как формализацию отношений, психологический антагонизм и практически всегда следующее за ними снижение общей результативности работы. Таким образом, создание в организации системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ООО «Нижпласт»:

• Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

• Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество — это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

• Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. "Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками" — услышал он от директора организации.

• Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

• Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

• Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры. Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

• Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.

• Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к организации, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

В предложенной для ООО «Нижпласт» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием. Методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

**Выводы**

В рамках выделенных направлений совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

Для формирования системы управления карьерой 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы в организации, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы организации и используемых методов стимулирования.

Для повышения экономического стимулирования существующая на ООО «Нижпласт» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений 4,68% от выручки организации. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

Так же может быть усовершенствован' действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО «Нижпласт» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование в организации; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала ООО «Нижпласт»» необходимо:,

• Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

• Формирование и развитие организационной культуры на основе. Внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

3.3. Экономическая оценка проекта

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Нижпласт» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

Таким образом, можно выделить ряд мероприятий направленных на активизацию потребителей, формирование предпочтений потребителей к организации ООО «Нижпласт» и на оптимизацию товарного ассортимента. Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение объема продаж и как следствие выручки и прибыли.

Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на – 10 %.

План мероприятий, решения и затраты на реализацию приведены в таблице 13.

Расчет эффективности от реализации программы составит:

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий составляет 3769,7 тыс. рублей.

Таблица 13.

Затраты на внедрение проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Перечень мероприятий | Решения по реализации мероприятий | Затраты, тыс.руб. |
| 1. | Организация маркетинговых исследований | 1. Найм маркетолога  2. Покупка и обслуживание персонального компьютера | 55,29 |
| 2. | Заключения договоров с ведущими производителями продукции о закреплении за ООО «Нижпласт» прав дистрибьютора по распространению их продукции на территории г.Нижний Новгород и близлежащих городов | Командировочные расходы, представительские расходы, | 21,90 |
| 3. | Продвижение наименования ассортимента печатной продукции | Реклама в СМИ и печатных изданиях, рекламных щитах, стимулирование продаж посредством скидок, лотерей, розыгрышей, призов. | 122,955 |
| 5. | Профессиональная подготовка сотрудников | Проведение учебных тренингов | 24,00 |
| 6. | Расширение глубины и широты ассортимента продукции последующим направлениям ) | Увеличение закупок | 111,68 |
|  | ИТОГО: |  | 235,825 |

Расчет затрат на реализацию мероприятий

1. Организация маркетинговых исследований

1.1. Найм маркетолога

Заработная плата маркетолога (с отчислениями): 10,8 тыс. рублей\*3 месяца \*1,26 = 40,8 тыс. руб.

1.2. Покупка персонального компьютера Стоимость компьютера – 30 тыс. руб.

Эксплуатационные затраты:

Амортизация компьютера (33,3 %): 30 тыс. руб. \*33,3 % = 9,99 тыс. руб.

Ремонт и ТО (15 %): 30 \*0,15 =4,5 тыс. руб.

ИТОГО: 55,29 тыс. руб.

2. Заключения договоров с ведущими производителями продукции о закреплении за ООО «Нижпласт» прав дистрибьютора по распространению их продукции на территории г. Нижний Новгород и близлежащих городов

2.1. Командировочные расходы: Командировочные расходы (4 командировки в г. Москва сроком на 4 дня):

Стоимость проезда: 700 руб. \*8 = 5,6 тыс. руб.

Суточные: 150 руб\*16 дней = 2 400 руб.

Оплата проживания : 550 руб.\* 12 дней = 6600 руб.

ИТОГО: 14,6 тыс. руб.

2.2. Представительские расходы принимаются в размере 50 % от командировочных : 14,6 \*0,5 = 7,3 тыс. руб.

ИТОГО : 7,3 тыс. руб.

3. Продвижение наименования организации его ассортимента

3.1. Реклама в СМИ и печатных изданиях рекламных щитах. Затраты на рекламу по видам представлены в таблице 14.

Таблица 14.

Затраты на рекламу по видам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды рекламы | Рекламны е периоды | Периодичность | Раз в год | Затраты, руб. |
| Бегущая строка на телевидении: | 2 месяца | Ежедневно, 2 раза в день | 16 | 16000 |
| Реклама в газете | год | еженедельно | 49 | 27680 |
| Полиграфическая продукция | 1 месяц | - | - | 24300 |
| Щиты 3 х 6 м. | 4 месяца- | Каждый день | - | 24975 |
| Итого: |  |  |  | 92955 |

4. Проведение маркетинговых исследований.

Разработка и тиражирование анкет, проведение опросов в т.ч. посредством Интернета, обработка и анализ данных.

Для работы необходимо изготовить в типографии бланки анкет в количестве 10 тыс. штук. Стоимость 1 бланка – 0,9 руб.: 10 тыс. \*0,9 = 9 тыс. руб.

ИТОГО: 9 тыс. руб.

5. Профессиональная подготовка персонала.

Количество тренингов – 3. Стоимость проведения одного тренинга на группу – 8 тыс. руб.:

ИТОГО: 3\*8 = 24 тыс. руб.

6. Расширение глубины и широты ассортимента по следующим товарным группам: сапоги, полусапоги, дутики, домашние тапочки.

Увеличение закупок: Перечисленные товарные группы составляют 79 % в общем товарообороте организации. Предполагается увеличить ассортимент на 5 %. Средний размер торговой наценки составляет 25 %. Годовая выручка организации– до проведения мероприятий – 3769,7 тыс. рублей.

Дополнительные затраты на расширение ассортимента: 3769,7 \*0,75\*0,79\*0,05 =111,68 тыс. руб.

ИТОГО: 111,68 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта

235,825

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Э = (Пв – Зр) – Врп (39.)

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Пв = (Врп + (Врп \* (Прв /100))) (40.)

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (41.):

3769,7 + (3769,7 \* (10/100))) = 4146,67 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий по формуле (39):

(4146,67 – 235,825) – 3769,7 = 141,145 тыс. руб.

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 235,825тыс. руб. увеличили товарооборот на 141,145 тыс.руб.

Расчет рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий

Эффективность затрат на рекламу может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий:

Р = (Э / Зр)\*100%, (42.)

где Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации маркетинговых мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых маркетинговых мероприятий по формуле (42):

(141,145 / 235,825) \* 100% = 59,9 %

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

(43.)



где В – время окупаемости затрат на маркетинг за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Зр – затраты на реализацию маркетинговых мероприятий, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения маркетинговых мероприятий, руб.

года или за 1 год 7 месяцев



Следовательно затраты на совершенствование деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупятся за чуть менее чем за 2 года и на один вложенный рубль в проведение намеченных маркетинговых мероприятий предприятие получит 0,6 рублей выручки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы являлась разработка путей совершенствования стимулирования персонала в современных условиях на примере ООО «Нижпласт».

Задачами работы выступали:

- изучение современного состояния проблематики мотивации;

-выявить достоинства и недостатки стимулирования персонала на предприятии ООО «Нижпласт»;

-разработать направления совершенствования существующей системы мотивации и прощитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

2. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

3. Также, проведенный в работе анализ ООО «Нижпласт» показал, что система мотивации труда в организации показал, что управление персоналом организация осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ООО «Нижпласт»" социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный в организации стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Нижпласт» являются следующие аспекты:

• Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений, обусловленная тем, что инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников; цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

• В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

• В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

• Оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

• Низкое использование способностей работников, отсутствие проработанной системы продвижения по службе и развития карьеры.

Недостатки системы стимулирования персонала организация наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию организации.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ООО «Нижпласт» в сложившихся условиях могут стать:

• Развитие системы управления деловой карьерой;

• Применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

• Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для формирования системы управления карьерой в организации необходимо осуществить следующие мероприятия:

1) Провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы организации и используемых методов стимулирования.

Программы развития картеры для обеспечения систематического мотивирующего воздействия должны регулярно предлагаться; быть открытыми для всех работников; модифицироваться, если их оценка показывает, что необходимы изменения.

В целом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой в организации могут, помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри организации и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию. Кроме того, система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству организации в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.

Для повышения экономического стимулирования существующая на ООО «Нижпласт» сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Для внедрения системы участия работников в прибыли организации можно предложить норматив отчислений в фонд участия работников в прибылях в размере 4,68% от выручки предприятия. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО «Нижпласт»" могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование в организации; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Предложенные формы материального стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал не будут носить характер резко растущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды- источники кредитов).

Основными направлениями усовершенствования социально-психологических методов в мотивации персонала ООО «Нижпласт»" могут быть:

• Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами,

• Формирование и развитие организационной культуры на основе. Создание на предприятии системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирования их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления в организации, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Оценка экономической эффективности внедрения разработанной системы оплаты труда, показал, что основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки организации на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли организации. Планируемый процент отчислений, основанный на основании данных учета организации равен 4,68% от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30% от прироста прибыли организации. Соответственно, 70% достигнутого прироста выручки организации составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда ООО «Нижпласт», то есть обеспечат прирост чистой прибыли организации.

Реализация предложенной программы при достижении прироста объема сбыта на 3% от уровня 2007 года позволит увеличить общий фонд оплаты труда ООО «Нижпласт» в 3 раза.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.

**Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. -1994.-№32. .

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2005 г. № 197-ФЗ // Российская газета. - 2005. - 31 декабря.

3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2006. - № 1.

4. Базарова Т.Ю. Еремина Б.Л. «Управление персоналом» М. Банки и биржи. ЮНИТИ. 2003.

5. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. 2006. № 4.

6. Белкин В. , Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.-2005.-№7. - Прил.:

7. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.-2005.- №1.

8. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2005

9. Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2005.- № 11.

10. Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.-2006.- № 7.

11. .Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог.- 2004. №1

12. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2006. - №4.

13. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2005.

14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2005. Н.

15. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2004 .

16. Володин А., Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2006.- № 10.

17. Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2006.- № 5.

18. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2003.

19. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №5.

20. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика.- 2004 .- № 1.

21. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии.- 2006.- №3.

22. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2006.- № 2.

23. Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2006.- № 12.

24. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 5.

25. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2004 .

26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2005.

27. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.- 2006.- № 8.

28. Каверин С. Б. Мотивация труда.- М: Ин-т психологии РАН, 2005.

29. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд.- 2006.- № 10.

30. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2004 .- № 2.

31. Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2004 .- № 6.

32. Лукашевич В.В. « Основы менеджмента в торговле» М. Экономика. 2004

33. Махорт Н. «Проблемы мотивации трудовой деятельности» Управление персоналом.-2006. №7

34. Полуднев К «Формирование и развитие карьеры» Служба кадров.-2006 №4

35. Федосеев В.Н. Капустин СИ. « Методы управления персоналом» М. 2006.

36. Цветаев В.М. «Управление персоналом» СПб. Питер.-2006

37. Ципкин Ю.А. «Управление персоналом» ЮНИТИ-дана.2005. 39. Озерникова Т. «Мотивационное значение заработной платы» Служба кадров.- 2006 №3

З8. Юратайкин Е. «Почему падают яблоки или внутренняя демократия персонала» Топ Менедж.- 2006. №22

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации

1.Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данное организацию?

-удовлетворяющая заработная плата

-возможный карьерный рост

-удовлетворяющий график работы

-другое

2. В Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

-полностью удовлетворен

-более удовлетворен, чем неудовлетворен

-более неудовлетворен, чем удовлетворён

-полностью неудовлетворен

3. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру.

4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации ?

-да

-нет

-сложно сказать

5. Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к организации, 40 % опрошенных думает, что чувство принадлежности отсутствует.

6. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

-руководитель всегда прав

-совместное сотрудничество

-всегда положительное отношение с сотрудниками

-чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам

7. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

-да

-нет

8.Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

-подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –

-тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени

-предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала

9.Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

-премии (постоянные и единовременные)

-создание условий для отдыха и разгрузки

-организация коллективных мероприятий

-более содержательная работа

-проявление творческих (каких – либо) способностей

-другое

10. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

-в коллективе существует дружба, взаимопомощь

-межличностные отношения , выходящие за рамки работы , отсутствуют

-в коллективе все время существует конфликтная ситуация .