РЕФЕРАТ

Совершенствование видов и форм стимулирования труда на предприятии.

Место дипломирования – .......................................................................

Руководитель – канд. эконом. наук, доцент ..........................................

2008 г., специальность 0....5..2 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», квалификация ..... – Экономист-менеджер.

87 с., 11 табл., 15 рис., 37 источников, 11 приложений.

ТРУД, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРУЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью работы стал поиск путей повышения стимулирования труда работников и выработка рекомендаций для более эффективного подхода к стимулированию персонала.

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

1. изучение подходов различных исследователей к анализу стимулирования персонала,
2. изучение видов и форм стимулирования труда,
3. выявление картины мотивационных предпочтений работников,
4. разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования работников.

В работе определены понятия стимулирования труда, приведены основные виды и формы стимулирования, проведен анализ существующей системы стимулирования с помощью анкетирования сотрудников, разработаны рекомендации по совершенствованию видов и форм стимулирования труда на предприятии.

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc196159309)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА](#_Toc196159310)

[1.1 Понятие и сущность системы стимулирования труда](#_Toc196159311)

[1.2 Виды и формы стимулирования труда](#_Toc196159312)

[1.3 Нормативно-правовая база системы стимулирования труда на предприятии](#_Toc196159313)

[2 АНАЛИЗ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРЯТИИ ООО «НАДЕЖДА»](#_Toc196159314)

[2.1 Краткая характеристика ООО «Надежда»](#_Toc196159315)

[2.2 Анализ системы стимулирования на ООО «Надежда»](#_Toc196159316)

[2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятии ООО «Надежда»](#_Toc196159317)

[3 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ](#_Toc196159318)

[3.1 Сертификация работ по охране труда](#_Toc196159319)

[3.2 Нормирование условий труда](#_Toc196159320)

[3.3 Противопожарная профилактика в зданиях](#_Toc196159321)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ](#_Toc196159322)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ](#_Toc196159323)

[ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное) Исследование степени удовлетворенности работников](#_Toc196159332)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Б](#_ПРИЛОЖЕНИЕ_Е) (обязательное) Среднее значение степени удовлетворенности работой сотрудников ООО «Надежда»

[ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) Анкета для обследования мотивации трудовой деятельности работников](#_Toc196159334)

[ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное) Итоговые данные расчета среднего балла респондентов по группам мотивации](#_Toc196159335)

ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное) Анкета для обследования мотивации трудовой деятельности работников

[ПРИЛОЖЕНИЕ Е (обязательное) Определение силы требований и возможности их удовлетворения подгруппа с ранжированием по значимости](#_Toc196159338)

# ВВЕДЕНИЕ

В быстро меняющемся мире важно не отстать от мировых достижений в мотивации труда. В рыночной экономике при острейшей конкуренции важным фактором развития предприятия является соотношение цены и качества товара. Имея современное оборудование, отработанное технологическое производство, необходимую сырьевую базу совсем не означает, что предприятие будет успешно работать. Ведь все то же самое может быть и у конкурентов. И тогда остается последнее, человеческие ресурсы. Способность человека к рационализации и творчеству может проявиться в оптимизации издержек производства, нестандартного подхода к решению проблем, в кардинальной мере изменить приложение труда и построить новые схемы функционирования предприятия, это в свою очередь и определяет уникальность человеческого фактора.

Выбранная тема актуальна тем, что отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Так как наемные рабочие равноудалены от собственности работодателя, то возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создаст необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, будет способствовать проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и также выразится в повышении качества выполняемых работ. В связи с этим целью работы стал поиск путей повышения стимулирования работников и выработка рекомендаций для более эффективного подхода к стимулированию персонала.

В рамках поставленной цели решаются следующие задачи:

1. изучение подходов различных исследователей к анализу стимулирования труда персонала;
2. изучение видов и форм стимулирования труда;
3. анализ системы стимулирования труда на производственном предприятии ООО «Надежда»;
4. выявление картины мотивационных предпочтений работников на рассматриваемом предприятии;
5. разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда работников на предприятии ООО «Надежда».

В качестве объекта выполняемой работы выступают мотивационные предпочтения персонала крупной организации ООО «Надежда».

Предмет исследования – стимулирование труда, его сущность, особенности его использования.

Практическая значимость работы заключается в диагностике системы стимулирования труда и выработки рекомендаций по её усовершенствованию в ООО «Надежда»

В первой главе рассматриваются различные подходы к мотивации и стимулированию персонала, исследования и результаты ученых различных сфер деятельности. Это работы таких авторов как Р.Лайкерт и Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Тейлор, Х. Хекхаузен, Г. Минцберг и т.д. А также отечественных исследователей – И.Н. Герчикова, О.Виханский, В.Р. Веснин, Кокорев, М. И. Магура, Д. А. Амиров В. и т. д.

Вторая глава посвящена анализу действующей системы стимулирования труда на предприятии ООО «Надежда». Проведению анализа различных факторов мотивации и стимулирования в организации предшествовало составление анкеты-опросника, позволяющей выявить основные мотивационные предпочтения сотрудников. Во второй главе по результатам проведенного опроса в выбранной целевой группе были сделаны выводы о том, что является основными причинами неудовлетворенности персонала. На основании экономической характеристики деятельности организации во второй части работы был сделан вывод о возможности увеличения мотивационных воздействий на сотрудников. Здесь же предложен подход по определению типологии трудовой мотивации, основанный на определении ценностных ориентаций работников, силе мотивации, направленности мотивации работника и направлениях совершенствования работы по стимулированию. Также вторая глава содержит предложения по усовершенствованию стимулирования труда работников путем предоставления компенсационного пакета по принципу «кафетерия».

Для этого разработана бальная система оценки составляющих компенсационного пакета для сотрудников в зависимости от занимаемой должности и личного вклада в работу организации.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованных источников, содержит 11 таблиц, 15 рисунков, 6 приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

# 1.1 Понятие и сущность системы стимулирования

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется насколько достаточно разработана и действенна система.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления [1, с.58].

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: экономическая, социальная и психологическая. Которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Оно предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения.

Прямого произвола со стороны субъекта управления здесь нет, так как объект управления может осуществлять самостоятельно выбор линии поведения. Любой выбор предполагает наличие альтернатив и их оценку на основе собственных предпочтений. Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды [2, c. 187].

Сама по себе потребность не может побудить работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов свидетельствует о том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене (симметричном, эквивалентном и гарантированном). Симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой. Эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением (взыскание). Гарантированность требует от обеих сторон неукоснительного соблюдения обязанностей в отношении друг друга.

Категория качества труда является сложным и многоплановым понятием, которое нельзя выразить через отдельные его свойства, взятые вне их связей и взаимодействий. Многообразие свойств труда обусловлено самой природой.

Прежде всего, следует определить сущность труда, характеризующая как целесообразная деятельность для создания потребительских стоимостей, присвоение данного природой для человеческих потребностей, всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой вечное естественное условие человеческой жизни [3, c. 132].

Качество труда определяется как общеэкономическая категория, выражающая как общее, свойственное разным способам производства отношения по поводу свойств труда наиболее эффективно обеспечивать общественные потребности, так и специфические, свойственные отдельным способам производства.

Для более глубокого познания категории качества труда необходимо разграничение понятий содержание, форма, характер труда. Содержание труда выражает как общие, так и специфические элементы труда в процессе взаимодействия вещественного и личного факторов производства в условиях определенных производственных отношений. Форма труда выражает отношения между людьми по их участию в труде. Характер труда является объективной категорией, отражает связи и отношения в которых проявляются сущностные стороны формы труда, степень развития природы труда, его качественная определенность.

Анализ структуры качества труда необходим для более глубокого проникновения в его сущность. Поэтому необходимо определить как состав элементов качества труда, входящих в его структуру, так и характер взаимосвязей между ними [4, c. 121].

Качество труда как структурное образование является не только целостной, но и постоянно развивающейся системой, на функционирование которой воздействуют многочисленные, различные по своей значимости и глубине влияния как внутренние, так и внешние факторы.

Внутренняя структура качества труда состоит из элементов качества живого и элементов качества общественного труда. Определяющее значение в структуре качества труда принадлежит взаимодействию между живым и общественным трудом. Целеполагающим и решающим является живой человеческий труд, ибо от его качества зависит и качество средств производства и предметов потребления, в которых живой труд объективизируется.

От уровня развития эффективности общественных факторов производства во многом зависит и дееспособность живого труда. Качество живого труда всегда характеризуется особенностями его взаимодействия с общественным трудом. Развитие живого труда предполагает необходимую материально-техническую базу, и уровень подготовки рабочей силы должен не только соответствовать, но и опережать развитие средств производства.

Эффективность труда – мера соответствия затрат и результатов труда критериям, характеризующим достижение целей деятельности труда [5, с. 9].

Сущность эффективности труда заключается в таком применении труда на единицу выпускаемой продукции, при которой достигается наибольшее использование основных фондов с наименьшим потреблением энергетического и материального участия в процессе труда, при этих же или меньших затратах труда [6, c. 87].

В условиях самоокупаемости необходимо правильное определение места эффективности и качества труда в кругу других категорий и понятий конкретной экономики.

Качество труда лежит в основе структуры и является самой главной величиной, от которой происходит остальное. А эффективность труда следствие роста производительности труда через рациональное использование всех средств.

Наемным работником является физическое лицо, работающее по найму, состоящее в трудовых отношениях с работодателем на основании трудового договора и лично выполняющее определенную работу с подчинением внутреннему трудовому распорядку [7, c. 163].

Работники имеют ярко выраженную структурированность: руководители, специалисты, младшие служащие, рабочие. К каждой из этих категорий применим специфический подход к стимулированию труда. То, что применимо к рабочему может совершенно не подойти к лицам творческого труда.

1.2 Виды и формы стимулирования труда

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [8, c. 213].

Согласно одной из расширенной трактовки моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования (рисунок 1).

Виды стимулирования

Материальные

Духовные

Материально-денежные

Социальные

Моральные

Рисунок 1 - Классификация видов стимулирования

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной [9, c. 169].

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течении трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Необходимо на начало каждого полугодия пересмотр всех ставок подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, обеспечить постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов производства, а вместе с тем препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием [10, c. 146].

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда [11, c. 263].

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работника за совмещение профессий и должностей.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. (22, с 185)

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше. Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм слагается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых [12, c. 287].

Показатель премирования - центральный, стержневой элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в особой части заработной платы – премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов.

Источником выплаты премии служит фонд материального поощрения, который образовывается за счет прибыли предприятия в размере четырех процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как материальное - неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально - неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально - неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально - денежный [13, c. 287].

Во-вторых, многие материально - неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально - неденежные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается.

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке.

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Другим непременным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода [14, c. 247].

Использование ряда материальных неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

Необходимо сразу установить временной интервал, после которого работник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо активные и предприимчивые вновь прибывшие работники, которые могут предложить иные возможности, дающие не только повышение качества труда, но и эффективность всего производства. Они, в первые же дни, раскрывают и претворяют в действие свой потенциал, а их квалификация позволяет грамотно изложить свои наработки.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия [15, c. 245].

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

* предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
* устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
* обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
* усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
* быть простым, доходчивым и понятным для работников;
* учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
* недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

* наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
* шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
* моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
* о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
* вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
* поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
* развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
* анализировать действенность стимулирования;
* точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию [16, c. 213].

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Между формальным и неформальным статусом необходим минимальный разрыв. Формальный статус – это санкционированное положение морального стимула среди других моральных стимулов, его официальный авторитет, значимость. Неформальный – это фактическое положение стимула в иерархии стимулов в среде работников.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования является частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул. Чем ближе к средним показатель, тем более распространен.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения [17, c. 225]. Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязанному результаты деятельности и стимулов (рисунок 2).

Формы организации стимулирования

Опережающая

Подкрепляющая

Индивидуальная

Коллективная

Позитивная

Негативная

Целевая

Общая

Перспективная

Текущая

Непосредственная

Рисунок 2 - Формы организации стимулирования.

Раскроем каждую из форм.

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретной и приемлемой для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой [12, c. 195].

Преимущества подкрепляющей формы не требует специальных нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Ее применение возможно там, где затруднено измерение результатов труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчетных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитан на многоцикличность самого процесса стимулирования, требует высокой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия [18, c. 225].

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключается в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов [8, c. 263].

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Ее стимулирующая суть очевидна, она создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов. Что предпочтительно для фирмы, так как работник, ориентируясь на конец этих сроков, будет отдавать всецело себя результату.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течении трудовой жизни.

К недостаткам ее относится то, что не каждый работник согласится и примет это на себя. В связи с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все [19, c. 149].

В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания.

# 1.3 Нормативно-правовая база системы стимулирования труда на предприятии

Развитие института оплаты труда в последнее десятилетие характеризуется определенной мобильностью, изменением подходов к определению как размеров заработной платы, так и способов ее установления. Связано это, в первую очередь, с переходом к рыночной экономике и снижением значения государственной регламентации размеров и систем оплаты труда. Государственное регулирование оплаты труда начиная с 1988 года в большей мере направлено на создание системы гарантий для работников, в то время как конкретный размер заработной платы, ее состав, условия и порядок стимулирования труда устанавливаются коллективно-договорными либо локальными актами [2, c. 85].

Наметившаяся тенденция получила развитие в Федеральном законе от 30 июня 2006 года № 90-ФЗ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации" (далее - Закон № 90-ФЗ). Этот Закон внес ряд изменений в главы 20 и 21 Трудового кодекса РФ. Основное содержание указанных изменений можно свести к трем основным направлениям. Это уточнение понятийного аппарата и определение состава заработной платы; изменение порядка установления оплаты труда для работников организаций, финансируемых из бюджета; усиление гарантий работников при осуществлении трудовой деятельности в особых условиях и условиях, отклоняющихся от нормальных.

В соответствии с Законом № 90-ФЗ термины "заработная плата" и "оплата труда" являются синонимами и обозначают вознаграждение, получаемое работником за труд, что в большей степени соответствует теоретическим представлениям науки трудового права и экономики труда.

Вознаграждение за труд (выполнение трудовой функции в соответствии с заключенным трудовым договором) согласно данному в ст. 129 ТК РФ определению состоит из трех частей: основной (тарифной), компенсационной и стимулирующей.

Основная часть заработной платы, иногда называемая тарифной, исчисляется на основе установленных Трудовым кодексом РФ критериев - квалификация работника, сложность, количество, качество и условия выполняемой работы.

Заработная плата выплачивается работнику за выполнение норм труда, установленных в соответствии с законодательством [22, с. 183]. Нормы труда по существу определяют количество труда, которое работник должен предоставить работодателю. Универсальным измерителем количества труда выступает рабочее время, хотя могут использоваться и другие количественные характеристики, например дневная выработка.

Качество труда - второй важнейший критерий определения заработной платы - характеризует его сложность, ответственность, напряженность, тяжесть, самостоятельность.

Качество труда проявляется прежде всего в его сложности - уровне выполняемых работником задач. О сложности труда можно судить по наименованию специальности, должности: существуют специальности, выполнение работы по которым требует начальной, средней или высшей профессиональной подготовки; должности могут характеризоваться наличием категорий (врач 1-й категории, высшей категории и т.п.) либо указанием на степень ответственности и самостоятельности выполняемой работы (младший научный сотрудник, научный сотрудник, старший научный сотрудник и т.д.) [20, c. 73].

Сложности труда корреспондирует квалификация работника, требуемая для выполнения соответствующей работы. Таким образом, выделенные законодателем критерии оплаты труда в определенной степени дублируют друг друга. При этом важно помнить, что квалификация работника учитывается лишь в том случае, когда она необходима для выполнения поручаемой ему работы. Например, когда высококвалифицированный работник заключает трудовой договор о выполнении неквалифицированной работы, размер его заработной платы определяется сложностью выполняемой им работы, а не его квалификацией, которая в данном случае не имеет значения.

Кроме того, и сложность труда, и квалификация работника - элементы, характеризующие качество труда. С учетом того что качество труда также указано как критерий определения оплаты труда, было бы достаточно предусмотреть, что вознаграждение за труд устанавливается в соответствии с его количеством и качеством.

Последним критерием определения основной части заработной платы законодатель называет условия выполняемой работы. Это действительно важный критерий, однако он в большей степени имеет значение для второй, компенсационной, части заработной платы, поскольку тарифные ставки и оклады сравнительно редко устанавливаются с учетом условий труда [2, c. 72].

В качестве второй составляющей оплаты труда ТК РФ признает выплаты компенсационного характера. Эти выплаты имеют целью компенсировать неблагоприятное воздействие вредных производственных факторов, климатических условий либо дополнительной нагрузки (трудозатрат).

К выплатам компенсационного характера Единые рекомендации по системам оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджетов на федеральном, региональном и местном уровнях, на 2005 год, утвержденные решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29 декабря 2004 года (протокол № 4), относят:

* доплаты, повышения ставок заработной платы (окладов) за работу с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
* доплаты за работу в ночное время;
* доплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
* доплаты за совмещение профессий (должностей) и выполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы;
* другие доплаты.

Компенсационный характер носят выплаты за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, за сверхурочную работу, за выполнение тяжелых работ (22, с. 176). Среди компенсационных доплат называют также доплату за руководство бригадой, за многосменный режим работы, за работу вахтовым методом, за разделение рабочего дня на части и др.

Трудовой кодекс РФ упоминает и о компенсациях работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда [22, с. 222]. В данном контексте термин "компенсации" имеет самое широкое значение и обозначает все меры, призванные компенсировать неблагоприятное воздействие тяжести труда или условий, в которых он производится. К таким компенсациям можно отнести дополнительный отпуск [22, c. 157] лечебно-профилактическое питание (молоко), предоставляемое работникам, занятым на работах с вредными условиями труда [22, с. 226], а также доплаты (повышенные тарифные ставки) работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда [22, с. 177].

Третья часть заработной платы - стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты), которые в совокупности составляют механизм стимулирования индивидуальных и коллективных результатов труда.

Стимулирующий характер носят надбавки:

* за стаж непрерывной работы (за выслугу лет);
* к окладам по должности "доцент", "профессор";
* за сложность или напряженность выполняемой работы;
* за выполнение особо важных заданий;
* за высокое профессиональное мастерство.

Системой оплаты труда могут быть установлены иные надбавки. Среди стимулирующих доплат надо в первую очередь назвать доплаты за наличие ученой степени кандидата наук или доктора наук.

Премии представляют собой один из самых распространенных видов поощрительных выплат и могут стимулировать достижение как индивидуальных, так и коллективных результатов труда в зависимости от избранных показателей.

Кроме того, премирование используется для решения иных задач, связанных с производством: например, экономии сырья и материалов, электроэнергии, горюче-смазочных веществ, своевременного выполнения договорных обязательств работодателя перед другими хозяйствующими субъектами, обеспечения ритмичности производства и др.

Среди иных поощрительных выплат можно выделить вознаграждения. Например, усиление заинтересованности работников в стабильной работе организации повышении ее конкурентоспособности достигается путем введения вознаграждена по итогам годовой работы. Размер вознаграждения для каждого работника определяется в зависимости от результатов работы всей организации, трудового вклад работника и продолжительности непрерывного стажа его работы в данной организации [21, c. 98].

Условия и порядок выплаты стимулирующих надбавок, премий и т.п. определяются при установлении системы оплаты труда и являются составной частью этой системы.

Наряду с компенсационными и стимулирующими выплатами Закон N 90-Ф: упоминает социальные выплаты, которые не включаются в величину минимального размера оплаты труда [22, с. 164] и, соответственно, в состав заработной платы.

Таким образом, правовое регулирование оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений становится многоэтапным и достаточно сложным, что, однако, не влечет с необходимостью ни увеличения размеров оплаты, ни усиления гарантий для работников, ни четкости регулирования. Кроме того, заключение коллективных договоров, соглашений и (или) принятие локальных нормативных актов, если их содержание сведется к воспроизведению соответствующих нормативных правовых актов, станет просто формальной процедурой, усложняющей процесс установления систем оплаты труда указанных категорий работников.

# 2 АНАЛИЗ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРЯТИИ ООО «НАДЕЖДА»

# 2.1 Краткая характеристика ООО «Надежда»

Ателье по пошиву мужской и женской верхней одежды ООО «Надежда» создано в 2002 году для осуществления производственной деятельности с целью извлечения прибыли.

Правовое положение организации определяется Гражданским кодексом РФ. ООО «Надежда» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на его местонахождение, расчетный счет.

Общество приобрело право юридического лица с момента его регистрации в государственных органах.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Основной деятельностью организации является пошив верхней женской одежды. ООО «Надежда» не только производит одежду по индивидуальным заказам, но и реализует ее через сеть магазинов одежды и в самом ателье.

ООО «Надежда» с численностью персонала 1650 человек относится к крупному предприятию, обладает высоким производственным потенциалом, основой которого является техническая база, оснащённая современным производственным оборудованием, и высококвалифицированным промышленно – производственным персоналом.

Основной идеей создания данного ателье было – предложение на рынке качественной, удобной и недорогой верхней одежды для женщин со средним достатком, а также удовлетворение спроса потребителей на продукцию швейного производства нестандартных размеров.

Свою деятельность организация осуществляет на основании действующего законодательства РФ и Устава общества, согласно которому основным видом деятельности является:

* производство верхней женской одежды всех видов и размеров;
* индивидуальный пошив верхней женской одежды;
* оптовая и розничная торговля изделиями швейного производства;
* оптовая и розничная торговля аксессуарами;
* оказание посреднических и других коммерческих услуг гражданам и юридическим лицам;
* сдача в аренду движимого и недвижимого имущества;
* внешнеэкономическая деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество может осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Операции и виды деятельности, осуществлении которых требует специальной лицензии, производится после получения лицензии в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Номенклатуры выпускаемых изделий:

* зимнее пальто/полупальто/куртка;
* демисезонное пальто/полупальто/куртка;
* костюмы: жакеты, жилеты, юбки, брюки.

Несмотря на достаточно высокую конкуренцию среди организаций, предлагающих к продаже верхнюю женскую одежду, ателье имеет устойчивый спрос на свою продукцию.

Специфической особенность ателье является индивидуальная работа с каждым клиентом. С одним клиентом работает одна швея от начала – с момента передачи ей раскроенного материала от закройщика (который снимает размеры), до выдачи готового изделия клиенту. Это позволяет контролировать качество пошива, повышает заинтересованность в получении конечного результата. У ателье есть постоянные клиенты, которые предпочитают делать заказы у конкретных закройщиков и швей. А так как один закройщик всегда работает с одними и теми же швеями, то это еще больше позволяет достичь цели – индивидуального подхода к клиенту.

Продукция ателье направлена, в основном, на клиентов, которые не ориентированы на массовую одежду, но и не имеют достаточного уровня дохода, чтобы позволить себе приобретать индивидуальную модельную одежду известных европейских марок в бутиках. А индивидуальный пошив дает возможность учесть особенности и пожелания каждого клиента.

При приеме заказа клиентам предлагаются на выбор ткани, имеющиеся в ассортименте ателье, либо – работа с тканью клиента, либо, для особо избирательных клиентов, доставка определенной ткани под заказ.

Процесс работы с клиентом в организации можно отобразить следующим образом (рисунок 3).

Сотрудники, квалификация, опыт, навыки

Клиент

Материально-техническая

база, сырье и материалы, аксессуары

Заказ, пожелания клиента

Готовое изделие, удовлетворенная потребность клиента

Рисунок 3 - Процесс работы с клиентом в ООО «Надежда»

Основная группа потребителей продукции ООО «Надежда» - это женщины, имеющие средний достаток, отслеживающие тенденции моды и ориентированные на индивидуальные вещи, а не вещи массового производства.

 Среди потребителей выделяется также еще одна небольшая, но достаточно устойчивая группа женщин с таким же уровнем доходом, но по ряду причин ориентированных на вещи не совсем стандартных размеров, например, 56-60 размер, который трудно подобрать в магазинах.

Миссия организации – удовлетворение спроса потребителей на продукцию швейного производства нестандартных размеров. Подавляющее большинство полных людей комплексует по поводу своих размеров и одевается в невзрачные мешковатые одежды, стараясь не привлекать к себе внимания окружающих. Модельный бизнес ориентирован на производство одежды до 48 размера, поэтому полным людям даже при желании одеваться современно и модно попросту негде приобрести такую одежду. Таким образом, миссия организации имеет еще и социальный оттенок, помогая полным людям обрести уверенность и привлекательность.

Целевые ориентиры организации – производство модной одежды нестандартных размеров для потребителя со средним достатком с целью извлечения прибыли (таблица 1).

Таблица 1 - Структура целей организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели |  | Функцииуправления,производственныефункции | Задачи |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Главная цель: производство одежды нестандартных для потребителя со средним достатком размеров с целью извлечения прибыли | Подцели:Оснащение производства современным оборудованиемПрименение современных технологий кроя | Установление целейРазработка стратегииПланирование работыПроектирование работыМотивирование к работе | ПланированиеМаркетингПредпринимательствоФинансыОрганизацияПроизводствоИнновации |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Разработка моделей одежды в соответствии с тенденциями в модеИспользование рекламы с целью сбыта продукции | Координация работыУчет и оценка работыКонтроль работыОбратная связь | ИнформацияСоциальное развитие |

Анализ источников, способствующих привлечению клиентов для оформления заказов, выявил следующие закономерности:

- По рекомендациям постоянных клиентов (или клиентов, сделавших заказ всего один раз) – 67%.

- По рекламным объявлениям в средствах массовой информации – 24%

- Случайное обращение – 9%.

 Наглядно увидеть результаты анализа можно на рисунке 4.



Рисунок 4 - Источники привлечения клиентов ООО «Надежда»

Возрастная структура клиентов, пользующихся услугами ООО «Надежда», такова, что большую часть клиентов составляют женщины 35-45 лет – они составляю практически половину всех клиентов ателье

Иерархия управления в ООО «Надежда» насчитывает 3 уровня. Главным руководителем является директор ателье, на втором уровне – главный бухгалтер, модельер, заведующий производством, менеджер по закупкам, менеджер по работе с клиентами, офис-менеджер. Третий уровень – непосредственные исполнители – закройщики, швей, гладильщица и рабочий обслуги (рисунок 5).

Директор

Главный бухгалтер

Менеджер по закупкам

Администратор

Заведующий складом

Заведующий производством

Модельер

Офис-менеджер

Обслуживающий персонал

Закройщики

Гладильщицы

Швеи

Рисунок 5 - Структура ООО «Надежда»

Организационная структура ООО «Надежда» обеспечивает рациональное разделение труда, создает действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников в современных условиях развития рыночных отношений.

Содержание выполняемых функций работников, способствующих обеспечению оптимальной технологии трудовой деятельности, рационального разделения труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте, регламентируют должностные инструкции и положения об отделах.

Одним из основных требований функционирования предприятий в условиях рыночной экономики являются безубыточность хозяйственной деятельности, возмещение расходов собственными доходами и обеспечение в определенных размерах прибыльности, рентабельности хозяйствования.

Конечный финансовый результат (чистая прибыль или чистый убыток) слагается из финансового результата от обычных видов деятельности, а также прочих доходов и расходов, и подлежит отображению в отчетной форме №2 «Отчет о прибылях и убытках», анализ которой позволяет сделать выводы о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации.

Основные показатели работы организации включают в себя оценку динамики показателей прибыли и рентабельности.

Анализируя данные отчета о прибылях и убытках можно отметить, что основной доход организация получает от основной деятельности – производства и реализации женской одежды. В 2005 году организация имела внереализационный доход 16 тысяч рублей, в 2006 году прочие доходы отсутствуют (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ финансовых результатов ООО «Надежда» за 2005-2006 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя    | Код строки | Абсолютные величины руб. | Изменения | Темпприроста, %гр.6-100  |
| абсолютн.тыс. руб. гр.4-гр.3 | темп роста, %гр.4-гр.3\*100 |
| 2005 год  | 2006 год  |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |
| Выручка | 10 | 13 316 | 15 685 | 2 369 | 117,79 | 17,79 |
| Себестоимость | 20 | 10 580 | 11 541 | 961 | 109,08 | 9,08 |
| Валовая прибыль | 29 | 2 736 | 4 144 | 1 408 | 151,46 | 51,46 |
| Управленческие расходы | 40 | 2 040 | 3 318 | 1 278 | 162,65 | 62,65 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 50 | 696 | 826 | 130 | 118,68 | 18,68 |
| Прочие доходы и расходы |
| Внереализационные доходы | 120 | 16 |  | -16 |  |  |
| Внереализационные расходы | 130 | 87 | 33 | -54 | 37,93 | -62,07 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 625 | 793 | 168 | 126,88 | 26,88 |
| Текущий налог на прибыль | 150 | 231 | 288 | 57 | 124,68 | 24,68 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 394 | 505 | 111 | 128,17 | 28,17 |

Выручка от финансово-хозяйственной деятельности имеет положительную динамику: в 2006 г. ее темп роста составил 117,79%, темп прироста 17,79%. При этом следует отметить, что тем прироста выручки превышает темп прироста себестоимости на 8,71 процентных пункта (17,79-9,08), что характеризуется положительно. В свою очередь это привело к увеличению валовой прибыли на 1408 тыс. руб., темп ее роста составил 151,46%, темп прироста 51,46%, что является очень хорошим показателем (рисунок 6).

В качестве неблагоприятной тенденции следует отметить увеличение в 2006 г. управленческих расходов на 1278 тыс. руб., темп роста которых составил 162,65%, прирост – 62,65%. Рост управленческих расходов оказал негативное влияние на динамику прибыли от продаж в 2006 г., темп роста которой составил 118,68%, прирост – 18,68% (рисунок 7).



Рисунок 6 - Динамика выручки и себестоимости ООО «Надежда

за 2005-2006 гг.



Рисунок 7 - Динамика управленческих расходов и прибыли от продаж ООО «Надежда за 2005-2006 гг.

На формирование конечного финансового в 2006 г. результата оказало влияние отсутствие прочих доходов и наличие внереализационных расходов в сумме 33 тыс. руб. В то же время следует отметить отрицательную динамику внереализационных доходов, которые в 2006 г. составили лишь 37,93% от суммы внереализационных расходов 2005 г., что характеризуется положительно. После выполнения налоговых обязательств чистая прибыль организации имеет положительную динамику, темп ее роста составил 128,17%, темп прироста – 28,17%, что свидетельствует о благополучной финансово-хозяйственной деятельности организации. Для того, чтобы посмотреть насколько рентабельно работает организация рассчитаем коэффициенты рентабельности (таблица 3).

Таблица 3 - Расчет коэффициентов рентабельности ООО «Надежда»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Алгоритм расчета(по данным отчета оприбылях и убытках) | 2005 год | 2006 год  | Отклонениягр.4-гр.3 |
| Коэффициент рентабельностипродаж  | Валовая прибыль / Выручка от продаж (стр.029/стр.010) |  |  |  |
| 0,21 | 0,26 | 0,05 |
| Коэффициент общейрентабельности | Чистая прибыль / Выручка (стр.190/стр.010) |  |  |  |
| 0,03 | 0,03 | 0 |
| Коэффициент рентабельностисобственного капитала | Чистая прибыль / Итог раздела III баланса  |  |  |  |
| 0,62 | 0,44 | -0,18 |

Анализируя полученные в результате расчета коэффициенты рентабельности можно увидеть положительную динамику коэффициента рентабельности продаж, увеличение которой составило в 2006 г. 0,05 пункта. В то же время коэффициент общей рентабельности в 2006 г. остался неизменным. Среди факторов, повлиявших на снижение коэффициента рентабельности собственного капитала на 0,18 пункта, следует назвать рост управленческих расходов.

Вывод: в целом деятельность ООО «Надежда» рентабельна, продукция организации пользуется устойчивым спросом. При этом собственный капитал расходуется неэффективно, необходимо принять меры по снижению управленческих расходов.

# 2.2 Анализ системы стимулирования на ООО «Надежда»

Исследование стимулирования труда работника имеет смысл начинать с количественного и качественного анализа состава персонала в организации. Численность и структура персонала компании подробно представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Численность и структура персонала ООО «Надежда» в 2005-2007 годах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Структура, % | Отклонение (+;-) | 2007 год к 2006 году, % |
| 2005 год | 2006 год | 2007 год |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Численность работников, ВСЕГО, чел: | 1500 | 1600 | 1650 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 50 | 103,12 |
| В том числе: |   |   |   |
| По категориям: |   |   |   |   |   |   |   |   |
| -руководители | 178 | 184 | 186 | 12,700 | 11,50 | 11,27 | +2 | 101 |
| -специалисты | 710 | 738 | 754 | 47,3 | 46,12 | 45,70 | +16 | 102 |
| -рабочие | 612 | 678 | 710 | 40,00 | 42,38 | 43,03 | +32 | 105 |
| По полу: |   |   |   |   |   |   |   |   |
| -мужчины | 585 | 640 | 665 | 39,00 | 40,00 | 40,00 | +25 | 104 |
| -женщины | 915 | 960 | 985 | 61,00 | 60,00 | 60,00 | +25 | 103 |
| По возрасту: |   |   |   |   |   |   |   |   |
| - 18-25 лет | 270 | 320 | 297 | 18,00 | 20,00 | 18,00 | -23 | 93 |
| - 26-35 лет | 975 | 1024 | 1023 | 65,00 | 64,00 | 62,00 | -1 | 100 |
| - 36-45 лет | 195 | 208 | 264 | 13,00 | 13,00 | 16,00 | +46 | 127 |
| - 45-55 лет | 60 | 48 | 66 | 4,00 | 3,00 | 4,00 | +18 | 138 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| По уровню образования: |   |   |   |   |   |   |   |   |
| - среднее | 90 | 96 | 66 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | -30 | 69 |
| - средне-специальное | 405 | 432 | 462 | 27,00 | 27,00 | 28,00 | +30 | 107 |
| -неоконченное высшее | 165 | 144 | 99 | 11,00 | 9,00 | 6,00 | -45 | 69 |
| - высшее | 840 | 928 | 1023 | 56,00 | 58,00 | 62,00 | +95 | 110 |
| По стажу: |   |   |   |   |   |   |   |   |
| - менее 1 года | 150 | 96 | 66 | 10,00 | 6,00 | 4,00 | -30 | 69 |
| - 1-5 лет | 1110 | 1216 | 1254 | 74,00 | 76,00 | 76,00 | +38 | 103 |
| - 6-10 лет | 240 | 288 | 330 | 16,00 | 18,00 | 20,00 | +42 | 115 |

Как видно из таблицы 2.10 за период с 2005 по 2007 год численность сотрудников увеличилась на 10% и составила 1650 человек. Прежде всего это связано с развитием организации открытием новых филиалов. Более наглядное отображение изменения численности за три предыдущих года можно увидеть на рисунке. 9.

2005 год

2006 год

2007 год

1400

1450

1500

1550

1600

1650

Численность сотрудников

Рисунок 9 - Изменение численности персонала в ООО «Надежда»

Используя данные, приведенные в таблице 5, можно сделать вывод о том, что половая структура персонала практически не менялась на протяжении рассматриваемого периода (рисунок 10).

40

40

39

61

60

60

0%

10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

2005 год

2006 год

2007 год

Мужчины

Женщины

Рисунок 10 - Структура персонала в ООО «Надежда» в 2005-2007 годах

(по полу)

Возрастная же структура немного изменялась. Но в целом относительное соотношение долей остается постоянным, можно лишь выявить изменения в рамках каждой группы (рисунок 11).

270

975

195

60

320

1024

208

48

297

1023

264

66

0%

10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

2005 год

2006 год

2007 год

- 18-25 лет;

- 26-35 лет;

- 36-45 лет;

- 45-55 лет.

Рисунок 11 - Возрастная структура персонала в ООО «Надежда» в 2005-2007 годах

Согласно данным, в 2006 году увеличилась та часть персонала, которая относится к возрастной группе 18-25 лет. Это связано с тем, что основной прирост численности в это время был за счет молодых специалистов – выпускников ВУЗов. В 2007 году заметно увеличение, произошедшее в средней возрастной группе 36-45 лет по сравнению с двумя предыдущими годами. В основном, это обусловлено тем, что ранее и давно работающие сотрудники переходят в другую возрастную группу.

По образованию, безусловно, превалирующее большинство – это сотрудники, имеющие высшее образование. За рассматриваемый период заметно увеличение численности сотрудников с высшим и средне-специальным образование и уменьшение группы сотрудников, имеющих среднее образование и неоконченНое высшее. Это связано с тем, что та часть сотрудников, которые в 2005 году являлись студентами, в 2007 году уже защитили дипломы. Наглядно эти изменения видны на рисунке 12.



Рисунок 12 - Структура персонала в ООО «Надежда» в 2005-2007 годах (по образованию)

В настоящее время увеличение численности практически прекратилось, компания выходит на этап стабилизации, а этап интенсивного роста уже практически завершен.

В компании реализуются различные стимулирующие воздействия на сотрудников, которые носят как материальный, так и нематериальный характер.

Среди стимулирующих воздействий, используемых в компании, можно назвать:

* доставка работников до места работы на служебном автобусе;
* основная заработная плата;
* удобная организация питания сотрудников, дотация на питание (т.е. предоставление обедов по льготным ценам) и наличие собственной столовой;
* предоставление чистой питьевой воды (кулеры с горячей и холодной водой);
* предоставление спецодежды на рабочих местах;
* продажа по льготным ценам товаров компании (то есть фактически дотация на покупку одежды);
* ежегодное предоставление детям сотрудников новогодних подарков.
* предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских оздоровительных лагерях и санаториях за счет средств, ежемесячно перечисляемых в виде единого социального налога в Фонд социального страхования;
* проведение банкетов в день рождения компании, корпоративный Новый год;
* предоставление служебного автомобиля для решения производственных задач.

Эти стимулирующие воздействия имею место быть независимо от того, какие функциональные обязанности у сотрудника.

Для топ-менеджеров, руководителей отделов, менеджеров по продажам и системных администраторов предусмотрено:

* оплата мобильной связи в размере определенной суммы от всех расходов;
* компенсация расходов на бензин, ремонт и амортизацию личного автотранспорта.

По решению руководителей отделов предусмотрено также оформление подписки на периодическую литературу (журналы, газеты) тем, кому это необходимо для работы, а также возможность дополнительного обучения (участие в тренингах, семинарах, обучение, наставничество, консультирование).

Стоит отметить, что применяется также и система стимулов, не требующих инвестиций со стороны Компании. Это присвоение внутренних званий: «лучший менеджер компании», «лучший по профессии», а также поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождения ребенка и т.п. Это способствует улучшению социально-психологического климата в коллективе и повышает эффективности работы за счет удовлетворения от осознания своей значимости руководством компании.

В Компании приняты следующие подходы к оплате труда:

* оклад плюс бонус по результатам выполнения плана – для менеджеров по продажам;
* оклад плюс сдельная часть – для складских работников, занятых комплектацией товара;
* оклад – для основного числа специалистов, чья оплата не зависит от результата выполненной работы, либо результат не может быть определен (бухгалтеры и экономисты).

В последнее время наблюдается некоторый рост заработной платы, который в меньшей степени затрагивает рабочие специальности, а в большей – руководящие должности. Кроме того, в 2007 году у специалистов заметно снижение роста заработной платы по сравнению с предыдущим годом. Если рассматривать приведенные данные по средней заработной плате и сравнивать их со средней заработной платой в городе и процентом инфляции, то можно сделать предварительный вывод о том, что заработная не играет особой мотивирующей роли в Компании.

Это предположение было проверено при помощи социологического опроса среди сотрудников в рамках анализа удовлетворенности работой. Для анализа удовлетворенности работой сотрудников Компании разработана анкета. Было проанкетировано 90 разных работников, отобранных случайным образом, включая сотрудников как офиса, так и склада. Руководители и топ-менеджеры в опросе не участвовали.

Респондентам было предложено ответить на 16 вопросов путем выбора варианта ответа, наиболее точно отражающего степень удовлетворенности тем или иным компонентом анкеты. (приложение А) Каждому из пяти вариантов ответа было присвоено количество баллов от 5 (совершенно удовлетворен) до 1 (совершенно неудовлетворен). При обработке анкеты был выведен средний балл по каждому компоненту, характеризующему степень удовлетворенности (приложение Б).

При изучении результатов анкетирования были сделаны выводы о том, что работники:

* + - считают выполняемую ими работу интересной;
		- ощущают поддержку команды, в которой работают;
		- не удовлетворены уровнем заработной платы;
		- считают, что заработная плата не всегда соответствует средней в Новосибирске;
		- считают, что необходимо расширить социальный пакет.

Таким образом, в результате проведенного анализа удалось выяснить, что сотрудники компании удовлетворены самой работой, они считают ее интересной, удовлетворены коллективом и его поддержкой, условиями, предоставляемыми компанией для эффективного и качественного выполнения своих должностных обязанностей. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от вознаграждения, предлагаемого за их трудовые усилия, а, кроме того, считают, что компания предоставляет не совсем конкурентоспособную заработную плату по сравнению с другими организациями на рынке.

На рисунке 13 наглядно представлена оценка сотрудниками по пятибалльной шкале факторов удовлетворенности работой.



Рисунок 13 - Оценка удовлетворенности работой сотрудниками ООО «Надежда» по результатам анкетирования.

Как видно из рисунка меньше всего сотрудники удовлетворены заработной платой. Важно значение факторов нематериального стимулирования, расширения социального пакета.

В конце анкеты респондентам было предложено прокомментировать ситуацию, внести предложения по повышению степени удовлетворенности работой. В ответах на эти вопросы сотрудники пояснили, что именно они подразумевают под «расширениям социального пакета». К наиболее интересным и часто повторяющимся предложениям можно отнести следующие:

* предложение о повышении заработной платы;
* предложение о предоставлении сотрудникам, их детям полиса добровольного медицинского страхования;
* предложение о компенсации компанией содержания и обучения детей сотрудников в дошкольных и образовательных учебных заведениях;
* предложение о предоставлении сотрудникам абонементов в тренажерный зал и бассейн;
* предложение об аренде компанией спортивного зала для игровых видов спорта (футбол, волейбол);
* предложение о полной компенсации компанией оплаты обедов;
* предложение о более частой организации корпоративных мероприятий;
* предложение о создании системы денежного премирования сотрудников, чья заработная плата не имеет сдельной части и не зависит от бонусов;
* предложение о полной или частичной компенсации оплаты дополнительного образования (тренинги, семинары, курсы);
* предложение о создании системы показателей для проведения конкурса на лучший отдел с награждением победителей (например, походом в боулинг);
* предложение о компенсации проезда сотрудникам и т.д.

По результатам проведенного опроса можно сделать вывод о том, что сотрудники организации заинтересованы в расширении системы не только материального, но и нематериального стимулирования. Сотрудники удовлетворены работой и компанией и рассматривают нематериальное стимулирование, как средство удержания сотрудников, снижения их неудовлетворенности уровнем вознаграждения.

Для принятия решения о совершенствовании системы стимулирования труда работников компании, необходимо изначально определиться с потребностями сотрудников, изучить типологию трудовой мотивации, ценностные ориентации работников организации. Исходя из этого, предлагается периодически проводить опросы (1 раз в 2-3 года), позволяющие определить типологию мотивации трудовой деятельности работников. Данное предложение было опробировано на примере департамента закупок и логистики, где трудятся 16 человек.

Для определения ценностной ориентации работника было предложено ответить на ряд вопросов об их представлении об идеальной работе (приложение В). Каждый вопрос в данной анкете ориентирован на одну из четырех групп ценностей: содержание работы (вопросы 1, 8, 11, 13); общественную полезность (вопросы 3, 7, 12); оплату труда (2, 9, 10); статус работника (5, 6, 14).

Обозначенные подгруппы вопросов объединяются в две группы: первая (включает содержание работы и общественную полезность) – характеризует ценностную ориентацию, вторая (включает статус работника и оплату труда) – прагматическую ориентацию. По каждой группе был высчитан средний балл, результаты представлены в приложении Г. По результатам опроса были также получены данные по тому, к какому типу мотивации сотрудник относится. Если у респондента средний балл по первой группе высшее среднего балла по второй, то у него ценностная ориентация и 1 тип мотивации. Если равное количество баллов по первой и второй группе, то у респондента 2 тип мотивации и нейтральная ориентация. Если средний балл по второй группе выше, то у респондента прагматическая ориентация и 3 тип мотивации.

На основании среднего количества баллов происходит разделение респондентов по силе мотивации и ее направленности.

По силе мотивации:

* если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация;
* при среднем балле в диапазоне от 2,39 до 1,6 включительно – средняя мотивация;
* при среднем балле от 1,59 до 1 – слабая мотивация.

По направленности мотивы классифицируются на:

* мотивы достижения (если средний балл превышает 2,5);
* мотивы сохранения (если средний балл находится в диапазоне 1,5-2,5);
* отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,5).

На основании данной методики была получена информация по типу, силе мотивации и направленности мотивов сотрудников департамента закупок и логистики (таблица 5).

Таблица 5 - Типы мотивации сотрудников департамента закупок и логистики ООО «Надежда»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респон-дента | Ср.балл по 1 группе | Ср.балл по 2 группе | Тип ориентации | Тип мотивации |
| 1 | 2,86 | 2,83 | ценностная | 1 |
| 2 | 2,29 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 3 | 2,29 | 2,83 | прагматическая | 3 |
| 4 | 2,14 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 5 | 1,57 | 2,00 | прагматическая | 3 |
| 6 | 2,29 | 2,50 | прагматическая | 3 |
| 7 | 2,43 | 2,50 | прагматическая | 3 |
| 8 | 2,14 | 2,33 | прагматическая | 3 |
| 9 | 2,71 | 3,00 | прагматическая | 3 |
| 10 | 2,29 | 2,83 | прагматическая | 3 |
| 11 | 2,43 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 12 | 2,29 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 13 | 2,57 | 2,67 | прагматическая | 3 |
| 14 | 2,14 | 2,71 | ценностная | 1 |
| 15 | 2,29 | 2,57 | ценностная | 1 |
| 16 | 2,29 | 2,57 | ценностная | 1 |

Как показали результаты опросов только у 4 человек в отделах логистики и закупок ценностная ориентация, у 12 человек – прагматическая. На рисунке 14 наглядно представлено процентное соотношения присутствующих в отделе мотивационных ориентаций.



Рисунок 14 - Мотивационные ориентации сотрудников в департаменте логистики и закупок ООО «Надежда»

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что у 75% сотрудников департамента выражена прагматическая ориентацией. Это дает руководству Компании информацию для размышления об усилении соответствующих мотивационных воздействий, направленных на увеличение вознаграждения за труд работников, на расширение компенсационного пакета.

В таблице 6, также отражающей результаты исследования силы мотивации и направленности мотивов у респондентов, эта информация только подтверждается тем, что у большинства сотрудников отделов сильны мотивы сохранения.

Таблица 6 - Сила мотивации и направленность мотивов респондентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Общий ср.балл | Сила мотивации | Направленность мотивов | Тип мотивации |
| 1 | 2,57 | Сильная | Мотивы достижения | 1 |
| 2 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 3 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 4 | 2,00 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 5 | 1,50 | Слабая | Мотивы сохранения | 3 |
| 6 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 7 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 8 | 1,86 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 9 | 2,57 | Сильная | Мотивы достижения | 3 |
| 10 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 11 | 2,14 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 12 | 2,07 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 13 | 2,29 | Средняя | Мотивы сохранения | 3 |
| 14 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |
| 15 | 2,21 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |
| 16 | 2,14 | Средняя | Мотивы сохранения | 1 |

Мотивы достижения сильны только у двух сотрудников из всех опрошенных.

Сила мотивации практически у всех респондентов средняя. Сильная мотивация наблюдается только у двух сотрудников, а слабая – только у одного.

Более наглядно распределение по силе мотивации можно увидеть на рисунке 15.



Рисунок 15 - Сила мотивации сотрудников департамента закупок и логистики ООО «Надежда»

Таким образом, проведенный социологический опрос позволил выяснить, что в рассматриваемом департаменте работают в основном сотрудники со средней силой мотивации, с прагматической ориентацией, с третьим типом мотивации, с преобладаем среди мотивов – мотива сохранения.

Вторым инструментом, использованным для достижения поставленных в дипломной работе целей, стал еще один социологический опрос по анкете, представленной в приложении Д. Результаты опроса позволяют определить степень удовлетворенности сотрудников своей работой. Респондентам предлагалось ответить на вопросы:

* какие требования Вы предъявляете к своей работе (в реальных жизненных условиях, исходя из ваших возможностей)?
* насколько каждое из требований важно для вас лично?
* насколько ваша работа позволяет каждое из них удовлетворить?

В анкете необходимо было делать по одной отметке с левой и с правой стороны.

В данном опроснике также, как и в предыдущем, вопросы направлены на определенные подгруппы ценностей. Вопросы 3, 8, 13, 14 характеризуют содержание работы. Вопросы 5, 7, 9 характеризуют общественную полезность. Вопросы 1, 6, 11 характеризуют оплату труда. Вопросы 4, 10, 12 – статус работника. Вопрос 2 – антимотивационный.

Опрос проводился в той же целевой группе, что и предыдущий. В данной анкете ответы на вопросы давались респондентами на уровне практического сознания, в то время как ранее – на уровне ценностного.

Результаты подсчитывались как среднее арифметическое по каждой подгруппе вопросов. Параметры определения силы мотивации и типа мотивации были таким же, как и при предыдущем исследовании по анкете №1.

Информация, полученная в результате обработки полученных данных, представлена в таблице 7.

Таблица 7 - Распределение респондентов по типам мотивации и силе требований

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № респондента | Среднее количество баллов по требованиям (на уровне практического сознания) | Тип мотивации по требованиям | Среднее количество баллов для определения силы мотивации | Сила мотивации |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2,64 | 1 | 2,57 | Сильная |
| 2 | 2,00 | 3 | 1,86 | Средняя |
| 3 | 2,28 | 3 | 1,79 | Средняя |
| 4 | 2,14 | 3 | 2,07 | Средняя |
| 5 | 1,72 | 3 | 1,50 | Слабая |
| 6 | 2,00 | 2 | 2,00 | Средняя |
| 7 | 2,14 | 3 | 1,86 | Средняя |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 2,00 | 2 | 1,43 | Слабая |
| 9 | 2,35 | 3 | 2,00 | Средняя |
| 10 | 2,57 | 3 | 2,50 | Сильная |
| 11 | 2,07 | 3 | 1,86 | Средняя |
| 12 | 2,00 | 3 | 1,72 | Средняя |
| 13 | 2,28 | 3 | 1,93 | Средняя |
| 14 | 2,57 | 1 | 2,21 | Средняя |
| 15 | 2,28 | 1 | 2,07 | Средняя |
| 16 | 2,14 | 3 | 1,86 | Средняя |

По результатам этого исследования выявилось два сотрудника со слабой мотивацией, два - с сильной мотивацией, но преобладающие большинство имеет среднюю силу мотивации.

Результирующее определение силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости представлено в приложении Е.

По результатам анализа полученных в ходе опроса данных можно сделать вывод о том, что требования, которые предъявляются в коллективе к работе, не совсем удовлетворены. Среди требований к работе важное значение занимают материальные факторы – возможность хорошего заработка, получения путевок, устройства детей в детские сады. На деле же данные требования определяются 8-9 рангом, т.е. налицо неудовлетворение этими показателями.

С другой стороны, такие требования к работе – как возможность применять свои знания и умения; пожелания интересной работы, доставляющей удовольствие; самостоятельность в работе – эти потребности имеют более высокую степень удовлетворения с точки зрения работников, это характеризуется практически одинаковым их рангом с обеих сторон.

Проведенный социологический опрос и анализ его результатов, дают возможность сделать вывод о том, что сотрудники Компании в целом удовлетворены своей работой, но неудовлетворенны вознаграждением за свой труд (как уровнем заработной платы, так и составляющими компенсационного пакета).

# 2.3 Разработка рекомендаций по улучшению системы стимулирования труда на предприятии ООО «Надежда»

По результатам проведенного анализа экономической деятельности предприятия по отношению к сотрудникам - можно сделать вывод о том, что компания имеет возможности для некоторого увеличения своих затрат на удержание работников путем расширения компенсационного пакета. Простое увеличение оплаты труда не даст нужного эффекта, так как сама заработная плата не является долговременным мотиватором. А расширение компенсационного пакета может повысить лояльность сотрудников и способствовать их удержанию в Компании.

Результаты проведенного исследования подтвердили предположение о том, что сотрудники Компании нуждаются в дополнительном стимулировании. Их потребности в отношении интересной работы, самостоятельности и общении – в большей степени можно считать удовлетворенными, а вот потребность в вознаграждении за труд (как уровень заработной платы, так и составляющие компенсационного пакета) – не удовлетворена в полной мере.

Увеличивать составляющие компенсационного пакета сразу всем сотрудникам по всем параметрам – достаточно затратно для Компании и не будет являться эффективным вложением денег, так как вероятность использования сотрудниками всех составляющих не велика. Кроме того, если все сотрудники Компании будут пользоваться одинаковыми льготами, то данные льготы в короткий промежуток времени перестанут играть мотивирующую роль и будут восприниматься, как обязательная составляющая их оплаты за труд.

Для эффективного использования денежных средств Компании (а средства у Компании по результатам анализа хозяйственной деятельности есть) и достижения наибольшего мотивационного эффекта предлагается разработать и внедрить систему дополнительного социального обеспечения по принципу «кафетерия». Основной принцип данной системы – это возможность выбора сотрудником нужных именно ему социальных услуг из всех, которые предоставляются Компанией. Построение компенсационного пакета по такому принципу дает возможность Компании регулировать расходы на определенные статьи социального пакета; контролировать объем льгот и компенсаций, предоставляемых одному сотруднику; распределять различные социальные услуги по разработанным руководством Компании критериям – определять лимиты для разных групп сотрудников; предлагать сотрудникам широкий выбор услуг без увеличения расходной части. Кроме того, это является хорошим мотивационным инструментом, так как за достижение каких-либо результатов сотруднику может быть расширен социальный пакет. Для сотрудников «принцип кафетерия» тоже имеет достаточное количество плюсов – возможность выбора именно той социальной услуги, которая нужна в настоящий период времени сотруднику и его семье; мотивирует на достижение определенных результатов, что может повлиять на расширение для него компенсационного пакета.

В ООО «Надежда» явно выражена потребность сотрудников в дополнительных социальных льготах и компенсациях.

Необходимо определить набор социальных услуг, которые компания может предложить своим сотрудникам. После этого – разработать критерии, на основании которых может быть предоставлен различный объем компенсационного пакета различным категориям сотрудников.

Достаточно простой и действенный инструмент – балльная система. Т.е. при трудоустройстве в Компанию специалисту предлагается определенное количество баллов, в пределах которых он может выбрать для себя социальные услуги (для начала – минимальное количество). Каждая предоставляемая компанией социальная услуга предварительно оценивается в определенное количество баллов. Для каждой группы сотрудников стартовое количество баллов должно быть разным. После успешного прохождения испытательного срока сотруднику добавляются баллы для возможности расширения компенсационного пакета. Пересмотр пожеланий сотрудника по его желанию использовать те или иные составляющие компенсационного пакета целесообразно проводить не чаще одного раза в полгода, а лучше – раз в год. Так Компании будет проще планировать бюджет для своих расходов по данным статьям.

Работа на каждой должности в организации оценивается определенным количеством баллов, в рамках которых сотрудники организации могут выбирать составляющие компенсационного пакета. В настоящий момент нет необходимости в разработке системы баллов для каждой должности в организации. Это связано с тем, что в компании разработана и применяется система ранжирования должностей, т.е. каждая должность соответствует определенному рангу (таблица 8).

Таблица 8 - Ранги должностей в ООО «Надежда»

|  |  |
| --- | --- |
| Название должности | Ранг должности |
| 1 | 2 |
| Генеральный директор | 12 |
| Финансовый директор | 11 |
| Директора производственного отдела | 10 |
| Директор отдела ИТ  |
| Главный бухгалтер |
| Директора отделов офиса | 9 |
| Заместители финансового директора | 8 |
| Директор технологического отдела |
| Директор учебного центра |
| Руководители групп | 7 |
| Аналитики |
| Программисты |
| Старший менеджер по продажам |
| Системные аналитики |
| Системные администраторы |
| Руководители отделов склада | 6 |
| Специалисты по маркетингу |
| Специалисты по ценообразованию |
| Логисты |
| Ведущий специалист по кадровому делопроизводству |
| Экономисты | 5 |
| Бухгалтеры |
| Инспекторы отдела кадров |
| Заместители руководителей отделов на складе | 4 |
| Технические специалисты склада |
| Водители |
| Оператор ПК |
| Бухгатеры-кассиры |
| Швеи | 3 |
| Закройщицы |
| Гладильщицы |
| Рабочие | 2 |
| Курьер  |
| Дворник | 1 |
| Сторож  |
| Уборщица |

Уже существующая система ранжирования является хорошей базой для усовершенствования системы мотивации, в основе которой определенному рангу должен соответствовать определенный объем социального пакета.

Предлагается использовать по «принципу кафетерия» представленные в таблице 9 составляющие компенсационного пакета, с указанием их значимости. Значимость в баллах определяется в зависимости от материальных затрат компании на эту конкретную социальную льготу.

Таблица 9 - Список компенсаций для предоставления по принципу «кафетерия»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид компенсации | Социальное обоснование | Экономическое обоснование | Количество баллов в системе «кафетерий» |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Компенсация на питание (офисная столовая) – предоставление комплексного обеда | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на питание | 25 |
| Доставка работников до места работы служебным транспортом | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на транспорт | 10 |
| Продажа по льготным ценам товаров Компании (дотация на покупку фарм. товаров) | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку фарм. препаратов | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских лагерях и санаториях | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку путевок для детей | 20 |
| Компенсация за использование личного автомобиля для исполнения служебных обязанностей | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на бензин, повышение эффективности работы за счет оперативного решения задач | 4 |
| Оплата мобильной связи в размере (в рамках установленных для должности лимитов) | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника, повышение эффективности работы за счет расширения возможностей общения с клиентами и коллегами  | 10 |
| Подписка на периодическую литературу (журналы, газеты) по специальности | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний | 12 |
| Обучение за счет Компании на семинарах и тренингах (краткосрочное обучении) | Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет дополнительного обучения | 14 |
| Обучение за счет Компании на курсах повышения квалификации или получении дополнительного образования (долгосрочное обучение) | Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний | 26 |
| Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для работника | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 26 |
| Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для членов семья работника | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение членов семьи, сокращение потерь рабочего времени на больничных листах по уходу за ребенком | 28 |
| Организация и оплата стоматологичес-кого обслуживания | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет  | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 26 |
|  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | ощущения заботы о них |  |  |
| Накопительная пенсионная программа | Материальное стимулирование труда сотрудников работников | Закрепление опытных высокопрофессиональных работников в компании; улучшение материального положения сотрудников после выхода на пенсию | 33 |
| Оплата членства в спортивных клубах – покупка абонемента для занятий аэробикой, в бассейн, тренажерный зал | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента, билета  | 14 |
| Покупка билетов в театр и т.п. культурные мероприятия | Повышение культурного уровня, получение удовольствия, отдых | Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента билета  | 12 |
| Оплата санаторно-курортного лечения для сотрудника (предоставление путевки) | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 22 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Предоставление материальной помощи (беспроцентные ссуды) | Повышение лояльности работника к компании за счет ощущения заботы о нем | Повышение дохода работника | 12 |

Таким образом, предлагается привести в соответствие ранг должности и количество баллов, на которые сотрудник может сам выбрать нужные ему льготы и компенсации. В рамках одного ранга количество предоставляемых баллов тоже может быть разным. Целесообразно по каждому рангу рассматривать некоторую вилку баллов, чтобы была возможность увеличивать или уменьшать количество баллов, в качестве положительного или отрицательного мотивационного воздействия (таблица 10).

Таблица 10 - Вилка предоставляемых баллов по рангам должностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг должности | Минимальное количество баллов | Максимальное количество баллов |
| 1 | 0 | 25 |
| 2 | 25 | 50 |
| 3 | 50 | 75 |
| 4 | 75 | 100 |
| 5 | 100 | 125 |
| 6 | 125 | 150 |
| 7 | 150 | 175 |
| 8 | 175 | 200 |
| 9 | 200 | 225 |
| 10 | 225 | 250 |
| 11 | 250 | 275 |
| 12 | 275 | 300 |

В соответствии с рангом должности каждому сотруднику может предоставляться возможность выбрать себе то, что нужно именно ему. Так всеми без исключения льготами может пользоваться руководитель организации. Практическими всеми – директора департаментов, финансовый директор. Самый минимум льгот может быть предоставлен обслуживающему персоналу. Так, например уборщицы и сторожа могут выбрать для себя оплачиваемое питание – по количеству баллов – это максимум на что она они могут рассчитывать. Должности второго ранга уже могут выбирать ДМС, и даже – обучение за счет Компании. Но, скорее всего, сотрудники, чьи должности имеют невысокий ранг, больше будут заинтересованы в доставке служебным транспортом, бесплатным питанием и другими подобными льготами. В совокупности достаточно дорогими для Компании льготами – накопительное пенсионного страхование за счет организации, полис ДМС для сотрудника и членов его семьи, оплата стоматологического лечения - могут пользоваться сотрудники, чей ранг должности уже является рангом специалиста.

При принятии на работу нового сотрудника компания может устанавливать ему минимальное количество баллов при выборе для себя компенсаций. Для эффективного планирования расходов компании на предоставление сотрудникам компенсационного пакета, все льготы могут быть предоставлены сотруднику только после прохождения им испытательного срока. На период испытания новому сотруднику устанавливается лимит в 10 баллов, который позволяет пользоваться услугами доставки до места работы служебным транспортом. Успешное прохождение испытательного срока означает, что сотрудник может пользоваться льготами в рамках установленных лимитов по баллам для ранга его должности. Предоставление этой льготы не будет затратно для компании, так как дополнительные расходы на каждого нового сотрудника минимальны, служебные автобусы, нанимаемые для доставки сотрудников – оплачиваются независимо от количества человек, которых этот автобус перевозит.

При организации в компании предоставления льгот, гарантий и компенсаций по принципу «кафетерия» можно удовлетворить потребности работников в дополнительном социальном пакете и увеличить удовлетворенность трудом, не прибегая к увеличению заработной платы.

Необходимо также отметить еще один важный момент. Предоставление различного рода льгот и компенсаций должно быть «прозрачно» для сотрудника с точки зрения стоимости для компании потребляемой им услуги. В таком случае сотрудник сможет оценивать не только размер своей заработной платы, но и стоимость социального пакета – именно из этих двух составляющих будет складываться его вознаграждение за труд в компании.

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо оценить затраты по представленным направлениям (таблица 11).

Таблица 11 - Затраты на предлагаемые мероприятия, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды затрат | Сумма, руб. |
| 1. Компенсация на питание | 165чел\*500руб = 82500 |
| 2.Служебный транспорт | 6 тыс\*12мес = 72000 |
| 3.Ежегодные новогодние подарки | 165чел\*200руб = 33000 |
| 4. Предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских лагерях и санаториях(1 тыс. руб. на каждого сотрудника) | 165000 |
| 5. Подписка на периодическую литературу  | 20000 |
| 6. Обучение за счет Компании на семинарах и тренингах (1 раз в год 5 человек) | 5\*5000 = 25000 |
| 7. Обучение за счет Компании на курсах повышения квалификации или получении дополнительного образования(3 человека в год) | 3\*18000 = 54000 |
| 8. Оплата санаторно-курортного лечения (лимит устанавливается компанией до 150 000 руб.) | 150000 |
| ВСЕГО: | 501500 |

В связи с внедрением предлагаемых мероприятий необходимо назначить ответственного за их проведение.

В связи с внедрением предлагаемых мероприятий ожидается повышение эффективности работы сотрудников предприятия на 20% в связи с ускорением обработки заказов и повышения стоимости товаров.

Поскольку численность работников не меняется, рост рентабельности предполагает увеличение прибыли предприятия также на 20% или на (505000+20% )-505000= 101000 тыс. руб.

Рентабельность предложенных мероприятий определяется по формуле:

R = Ппм / Зпм, (1)

R – рентабельность предложенных мероприятий;

Ппм – предполагаемая прибыль от внедрения мероприятий;

Зпм – предполагаемые затраты на предлагаемые мероприятия.

R =101000 / 501500 \* 100= 20,23%

В результате предложенных мероприятий производительность труда работников увеличится на (165 / 101000 \* 100) = 0,16 %.

# 3. ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# 3.1. Сертификация работ по охране труда

Объектом по сертификации работ по охране труда в Системе сертификации работ по охране труда является:

* деятельность работодателя по обеспечению безопасных условий труда в организации;
* деятельность службы охраны труда;
* работы по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда;
* организация и проведение инструктажа по охране труда работников и проверки их знаний.

Услуги по сертификации работ по охране труда осуществляются Органом по сертификации работ по охране труда, аттестат аккредитации Минтруда России в ССОТ № РОСС RU.0013.11 ОТ 064, действует до 25 июня 2008 года.

Сертификация работ по охране труда проводится по двум схемам:

Схема 1 - с выборочными испытаниями (контрольными замерами вредных факторов, влияющих на условия труда);

Схема 2 - без испытаний.

Сертификат безопасности выдается на момент завершения аттестации рабочих мест по условиям труда и действителен в течении всего срока действия карт аттестации рабочих мест ( максимальный срок действия - 5 лет).

Важным элементом работы любой организации являются мероприятия по организации охраны труда. Инструктажи по этой теме должны проводиться со всеми работниками. Основная обязанность работодателя - обеспечение безопасных условий и охраны труда. Инструктаж помогает руководителю и работникам:

* узнать о нормах охраны труда. Инструктаж, который проводится в организации, проиллюстрирует их примерами;
* создать систему охраны труда на предприятии;
* постоянно быть информированным о том, как функционирует служба охраны труда.

Любое предприятие должно пройти сертификацию охраны труда. Сертификация – проверка соответствия работ по охране труда требованиям действующего законодательства. Процедура выполняется организациями, которые обладают соответствующими полномочиями. Если нарушений не выявлено, выдается сертификат безопасности охраны труда. На инструктаже руководителю рассказывают о правилах прохождения такой процедуры.

# 3.2 Нормирование условий труда

При организации работы по нормированию труда в настоящее время необходимо учитывать особенности рыночной экономики применительно к сфере трудовых отношений.

Прежде всего, в условиях действия разнообразных форм собственности, в том числе и на труд, у работодателя и работника повышается экономический интерес к установлению обоснованных затрат рабочего времени и его использованию.

Оценка фактического состояния условий труда по степени вредности и опасности производится в соответствии с руководством "Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса" Р 2.2.755-99. Гигиенические критерии оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряжённости трудового процесса" на основе сопоставления результатов измерений всех опасных и вредных факторов производственной среды, тяжести и напряжённости трудового процесса с установленными для них гигиеническими нормами. По результатам таких сопоставлений определяется класс условий труда, как для каждого фактора, так и для рабочего места в целом.

Условия труда подразделяются на 4 класса:

* оптимальные,
* допустимые,
* вредные,
* опасные.

Оптимальные условия труда (1 класс) - такие условия труда, при которых сохраняется не только здоровье работающих, но и обеспечивается высокий уровень работоспособности.

Оптимальные нормативы установлены для микроклиматических параметров и факторов трудового процесса. Для других факторов условно за оптимальные принимаются такие условия труда, при которых неблагоприятные факторы отсутствуют либо не превышают уровни, принятые в качестве безопасных для населения.

Допустимые условия труда (2 класс) - условия труда, характеризующиеся такими уровнями факторов производственной среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест. Регламентированный отдых полностью восстанавливает функциональное состояние организма. Отсутствует негативное влияние на состояние здоровья работающих и их потомство.

Вредные условия труда (3 класс) - условия труда, характеризующиеся наличием вредных производственных факторов, превышающих гигиенические нормативы и оказывающих неблагоприятное воздействие на организм работающего и (или) его потомство.

Вредные условия труда по степени превышения гигиенических нормативов и выраженности изменений в организме работающих, подразделяются на 4 степени вредности:

1 степень 3 класса (3.1) - условия труда характеризуются такими отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами и увеличивают риск повреждения здоровья;

2 степень 3 класса (3.2) - условия труда, характеризующиеся уровнями вредных факторов" приводящие к таким функциональным изменениям, которые увеличивают производственно-обусловленную заболеваемость и приводят к появлению начальных признаков или легких форм профессиональных заболеваний;

3 степень 3 класса (3.3) - условия труда, характеризующиеся такими уровнями вредных факторов, воздействие которых приводит к развитию, как правило, профессиональных болезней легкой и средней степеней тяжести в периоде трудовой деятельности, росту производственно-обусловленной заболеваемости;

4 степень 3 класса (3.4) - условия труда, при которых могут возникать тяжелые формы профессиональных заболеваний, отмечается значительный рост числа хронических заболеваний и высокие уровни заболеваемости с временной утратой трудоспособности.

Опасные (экстремальные) условия труда (4 класс) условия труда, характеризующиеся уровнями производственных факторов, воздействие которых в течение рабочей смены (или ее части) создает угрозу для жизни, высокий риск развития острых профессиональных поражений, в том числе и тяжелых форм.

При оценке травмобезопасности классифицируются следующие условия труда:

Оптимальные (класс 1) - оборудование и инструмент полностью соответствуют стандартам и правилам. Установлены и исправны требуемые средства защиты. Проводится инструктаж, обучение и проверка знаний по безопасности труда;

Допустимые (класс 2) - повреждения и неисправности средств защиты не приводят к нарушению их защитных функций (частичное загрязнение сигнальной окраски, ослабление отдельных крепёжных деталей и т.п.);

Опасные (класс 3) - средства защиты рабочих органов и передач (ограждения, блокировки, сигнальные устройства и др.) отсутствуют, повреждены или неисправны. Отсутствуют или не соответствуют установленным требованиям инструкции по охране труда. Не проводится обучение по безопасности труда.

Рабочее место считается аттестованным, если на рабочем месте отсутствуют (или соответствуют допустимым величинам) опасные и вредные производственные факторы, а также выполняются требования по травмобезопасности.

При отнесении условий труда к 3 классу рабочее место признается условно аттестованным с указанием соответствующего класса и степени вредности (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, а также 3.0 - по травмобезопасности) и внесением предложений по приведению его в соответствие с нормативными требованиями по охране труда.

При отнесении условий труда к 4 классу рабочее место признаётся неаттестованным и подлежит ликвидации или переоснащению.

# 3.3 Противопожарная профилактика в зданиях

Основными показателями пожарной опасности, определяющими критические условия возникновения и развития процесса горения, являются температура самовоспламенения и концентрационные пределы воспламенения.

Температура самовоспламенения характеризует минимальную температуру вещества или материала. при которой происходит резкое увеличение скорости экзотермических реакций, заканчивающееся возникновением пламенного горения. Минимальная концентрация горючих газов и паров в воздухе при которой они способны загораться и распространять пламя, называется нижним концентрационным пределом воспламенения; максимальная концентрация горючих газов и паров, при которой еще возможно распространение пламени, называется верхним концентрационным пределом воспламенения. Область составов и смесей горючих газов и паров с воздухом, лежащих между нижним и верхним пределами воспламенения, называется областью воспламенения.

Мероприятия по пожарной профилактике разделяются на организационные, технические, режимные и эксплуатационные.

Организационные мероприятия предусматривают правильную эксплуатацию машин и внутризаводского транспорта, правильное содержание зданий, территории, противопожарный инструктаж рабочих и служащих, организацию добровольны пожарных дружин, пожарно-технических комиссий, издание приказов по вопросам усиления пожарной безопасности и т.д.

К техническим мероприятиям относятся соблюдение противопожарных правил, норм при проектировании зданий, при устройстве электропроводов и оборудования, отопления, вентиляции, освещения, правильное размещение оборудования.

Мероприятия режимного характера - это запрещение курения в неустановленных местах, производства сварочных и других огневых работ в пожароопасных помещениях и т.д.

Эксплуатационными мероприятиями являются своевременные профилактические осмотры, ремонты и испытания технологического оборудования.

В практике тушения пожаров наибольшее распространение получили следующие принципы прекращения горения:

* изоляция очага горения от воздуха или снижение путем разбавления воздуха негорючими газами концентрации кислорода до значения, при котором не может происходить горение;
* охлаждение очага горения ниже определенных температур;
* интенсивное торможение (ингибирование) скорости химической реакции в пламени;
* механический срыв пламени в результате воздействия на него сильной струи газа и воды;
* создание условий огнепреграждения, т.е. таких условий, при которых пламя распространяется через узкие каналы.

Огнетушащая способность воды обуславливается охлаждающим действием, разбавлением горючей среды образующимися при испарении парами и механическим воздействием на горящее вещество, т.е. срывом пламени. Охлаждающее действие воды определяется значительными величинами ее теплоемкости и теплоты парообразования. Разбавляющее действие, приводящее к снижению содержания кислорода в окружающем воздухе, обуславливается тем, что объем пара в 1700 раз превышает объем испарившейся воды.

Пены применяют для тушения твердых и жидких веществ, не вступающих во взаимодействие с водой. Огнетушащие свойства пены определяют ее кратностью - отношением объема пены к объему ее жидкой фазы, стойкостью, дисперсностью и вязкостью. На эти свойства пены помимо ее физико-химических свойств оказывают влияние природа горючего вещества, условия протекания пожара и подачи пены.

При тушении пожаров инертными газообразными разбавители используют двуокись углерода, азот, дымовые или отработавшие газы, пар, а также аргон и другие газы. Огнетушащие действие названных составов заключается в разбавлении воздуха и снижении в нем содержания кислорода до концентрации, при которой прекращается горение. Огнетушащий эффект при разбавлении указанными газами обуславливается потерями теплоты на нагревание разбавителей и снижением теплового эффекта реакции. Особое место среди огнетушащих составов занимает двуокись углерода (углекислый газ), которую применяют для тушения складов ЛВЖ, аккумуляторных станций, сушильных печей, стендов для испытания электродвигателей и т.д.

Все описанные выше огнетушащие составы оказывают пассивное действие на пламя. Более перспективны огнетушащие средства, которые эффективно тормозят химические реакции в пламени, т.е. оказывают на них ингибирующее воздействие. Наибольшее применение в пожаротушении нашли огнетушащие составы - ингибиторы на основе предельных углеводородов, в которых один или несколько атомов водорода замещены атомами галоидов (фтора, хлора, брома).

В последние годы в качестве средств тушения пожаров применяют порошковые составы на основе неорганических солей щелочных металлов. Они отличаются высокой огнетушащей эффективностью и универсальностью, т.е. способностью тушить любые материалы, в том числе нетушимые всеми другими средствами.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда [22, c. 213].

Ателье по пошиву мужской и женской верхней одежды ООО «Надежда» создано в 2002 году для осуществления производственной деятельности с целью извлечения прибыли.

В целом деятельность ООО «Надежда» рентабельна, продукция организации пользуется устойчивым спросом. При этом собственный капитал расходуется неэффективно, необходимо принять меры по снижению управленческих расходов.

Результат этого опроса позволил выявить некоторую неудовлетворенность сотрудников материальным вознаграждением и предоставляющимся им компенсационным пакетом. На вопросы опросника, связанные с предложениями по улучшению стимулирующих воздействий, были даты также в основном ответы о расширении социального пакета и повышении оплаты труда.

Проведенный анализ трудовой мотивации, референтной группой для которого стал департамент логистики и закупок, только подтвердил результат первого социологического опроса. Большинство сотрудников департамента, а именно 75% опрошенных, - сотрудники с прагматическим типом мотивации. Лишь четвертая часть сотрудников департамента имеет ценностную мотивационную ориентацию. Исследование силы мотивации, позволило выявить, что подавляющее большинство сотрудников исследуемого отдела – это люди со средней силой мотивации, таких 81%. Лишь 6% сотрудников имеют сильную мотивацию, в то время как 13% - слабую.

Несмотря на такие полученные результаты, которые могут говорить о присутствии некоторой неудовлетворенности у работников департамента, у них все же преобладающими мотивами поведения являются мотивы достижения. Т.е. люди ориентированы на работу и деятельность.

Достаточно важные выводы были получены при сравнении работниками идеальной, с их точки зрения, работы и имеющейся. Таким образом, удалось выяснить, совпадают ли их требования возможностям их удовлетворения.

Оказалось, что работники заинтересованы в выполнении своих должностных обязанной, они удовлетворены содержанием своей работы, возможностью общения, возможностью применения своих знаний и умений. Эти потребности работника однозначно являются удовлетворенными.

Неудовлетворенной стороной потребностей остается – заработная плата, как возможность приобретения необходимых вещей, забота о семье сотрудника (жилье, детский сад детям и т.д.), различные составляющие компенсационного пакета, например, дополнительное медицинское страхование и т.д.

Ряд социологических исследований, проведенных в ООО «Надежда» в двух разных референтных групп позволил выявить причину неудовлетворенности работников. Результаты данных опросов легли в основу разработки предложений по поиску и разработки путей усовершенствования мотивационных воздействий на сотрудников организации. Полученные данные позволили выявить, что сотрудникам необходимо предоставлять большие возможности в плане получения вознаграждения за их труд. Профессиональные и социальные потребности сотрудников в настоящий момент являются удовлетворенными, как ни странно, при первичных неудовлетворенных потребностях. Можно прогнозировать, что при невмешательстве в ситуацию руководства, ситуация изменится. Теоретические постулаты мотивационных теорий говорят о том, что вторичные потребности могут быть удовлетворены только после удовлетворения первичных. Здесь же явно видна неудовлетворенность первичных потребностей.

Такая ситуация сложилась в настоящее время по нескольких причинам. Большинство сотрудников, принимающих участие в опросе, работают больше 1-2 лет, поэтому имеют уровень заработной платы, не намного отличающийся оттого, что был 2 года. Они привыкли к такому уровню, несмотря на то, что происходит удорожание жизни, растет процент инфляции. Они удовлетворены работой, поэтому их неудовлетворенность оплаты только начинает проявляться. Растущий рынок труда, который может отслеживаться сотрудниками, с изменяющими в сторону повышения заработными платами, с увлечением на рынке компаний, предоставляющих солидный дополнительный компенсационный пакет, заставляет их задумываться о том, что у них в компании не так. Но, учитывая тот факт, что сотрудники отличаются лояльностью к организации, недовольство вознаграждением за труд не имеет сильного внешнего проявления.

Для преодоления этого недовольства, удержания имеющихся сотрудников, привлечения новых профессиональных специалистов, предлагается разработать и внедрить систему предоставления льгот, гарантий и компенсаций для сотрудников компании, построив ее по принципу «кафетерия».

Важным моментом данного принципа распределения компенсационного пакета является выработка критериев, по которым стоит предоставлять тем или иным сотрудникам определенное количество льгот и компенсаций.

В качестве основы для этого взята система ранжирования должностей, которая вот уже 2 года существует в компании. Каждая должность имеет определенный ранг, в зависимости от выполняемых функции, от объема принимаемых решений, от ответственности, которую несет эта должность. Максимальный ранг – 12. Это ранг должности главного руководителя организации. Минимальный ранг – 1. Это самый младший обслуживающий персонал – сторожа и уборщицы. Ранги специалистов находятся в основном в диапазоне от 5 до 7. Такое распределение должностей по рангам дает возможность предоставления компенсации, базируясь на вкладе каждой конкретной должности в развитие компании.

Льготы и компенсации, предлагаемые к внедрению в компании, имеют свое балльное знание. Некоторые из этих льгот уже предоставляются. Так как они есть, и к ним сотрудники привыкли, то они оценены минимальных количеством баллов, потому как они уже не будут играть мотивирующей роли для сотрудников, которые пользуются ими на протяжении уже некоторого времени. Это такие льготы, как покупка медикаментов со скидкой, предоставление подарков детям сотрудников на Новый год, предоставление служебного транспорта для доставки на работу и с работы. Самая большая балльная оценка дана тем компенсациям, которые могут являться самыми затратными для компании, а, следовательно, должны предоставляться не всем сотрудникам. Распределение компенсационного пакета по принципу «кафетерия» даст компании возможность предоставлять сотрудникам именно те льготы, которые им нужны в настоящее время. А также – планировать расходы на данный компенсационный пакет, так как сумма расходов, благодаря имеющимся ограничениям на выбор льгот и компенсаций для сотрудников, может иметь постоянную величину, в структуре которой, в зависимости от пожеланий сотрудников, будут происходить изменения.

Таким образом, разработка и внедрение компенсационного пакета по принципу «кафетерия» позволит существенно улучшить мотивационные воздействия, будет способствовать удержанию персонала, повышению лояльности и усилит стимулирование труда в компании ООО «Надежда».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабынина, Л.С. Формы стимулирования персонала / Л.С. Бабынина // Справочник по управлению персоналом. - 2004. №8. - С. 98-109
2. Журавлева, И.В. Комментарий последних изменений к Трудовому кодексу Российской Федерации. - "Юрайт", 2007 г.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (под общ. ред. В.И. Шкатуллы). 5-е изд., перераб. - "Норма", 2007 г.
4. Веснин, В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юристъ, 2005. – 423 с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. - М: Юристъ, 2004. – 376 с.
6. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2005. – 431с.
7. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М: Банки и биржи, 1994. – 684с.
8. Глухов, В.В. Основы менеджмента. – СПб: Спец.литература, 2005. – 327с.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2002. – 324 с.

 Кокорев, В. Менеджмент. – Барнаул: Издательство Прадо 2004. – 365 с.

1. Комаров, Е.А. Управление карьерой / Е.А. Комаров //Управление персоналом. – М., 2005. - №1 – с.37-42
2. Кузнецов, Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб: Олбис, 2003. – 192 с.
3. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: Управление персоналом, 2003. – 298 с.
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. – М: Инфра-М, 2002. – 312 с.
5. Маслоу, А. Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер.7. Философия. 2001, № 3. – с.17-28.
6. Мескон, М., Хедоури, Ф., Альберт М. Основы менеджмента. – М: Дело, 2004. – 681 с.
7. Мостовая, Е.Б. Двойственность субъекта экономической деятельности. – Новосибирск: Наука, 2003. – 224 с.
8. Папонова, Н.Е. Как мотивировать персонал на достижение целей компании? / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2006. - №10. – с.34-45.

 Плинер, В. М. Материалы конференции «Интегрированные кадровые технологии» / В. М. Пильнер // Персонал . -2007. - №10. – С.34-42.

 Никифоров, Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Дмитриева М. А., Снетков В. М.; под ред. Г.С. Никифорова. - М.: Речь, 2003. – 448 с.

Руженцев, Н.А. Удовлетворенность работников как показатель эффективности и конкурентоспособности компании / Н.А. Руженцев // Стандарты и качество. - 2001. - №2. - С.47-65.

Трудовой кодекс Российской Федерации с комментариями к изменениям от 30.06.2006. – М.: РедСо – Бератор – паблишинг, 2006. – 368 с.

1. Гайдукова, Л.Н. Комментарий к изменениям в Трудовой кодекс Российской Федерации: практический комментарий к Федеральному закону от 30 июня 2006 г. N 90-ФЗ. - "ГроссМедиа", 2006 г.

Рудавина, Е.Р. Корпоративное страхование как элемент системы мотивации персонала / Е.Р. Рудавина // Кадры предприятия. – 2005. - №12. – с.43-56.

 Рягузов, А. П. Не скупитесь на льготы (по материалам зарубежных источников)/ А.П. Рягузов // Кадровый менеджмент. - 2005. - №4.- С. 79-93.

1. Саймон Герберт, А. Менеджмент в организациях. – М: Экономика, 2005. – 338с.
2. Самыгин, С.И.; Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – М: Зевс, 2001. – 478с.
3. Семин, С.Г. Труд и заработная плата. – М: Химия, 2002. – 328с.
4. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Управление персоналом. – М: Инфра-М, 2005.
5. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? – М: Бухгалтерский бюллетень, 2001. – 336с.
6. Тейлор, Ф. Тейлор в тейлоризме /Пер. с англ. М., 2001. – 214с.
7. Уткин, Э.А. История менеджмента. – М: Тандем, 2004. – 225с.
8. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: Тандем, 2000. – 351с.
9. Управление человеческими ресурсами в японских компаниях. Информационно-аналитическая разработка Мин. труда РФ. М., 2003.
10. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. - .М: Педагогика 2005., 425с.
11. Хомелянский, Б.Н. Уровень жизни населения.//ЭКО. – М., 2004. - №3 – с.142-152с
12. Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации. Хрестоматия: Пер. с англ. // Под ред. Дж. Биллсберри. – 5-е изд., Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. – 368 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А (обязательное)

АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

Таблица А.1

|  |  |
| --- | --- |
| Отдел |  |
| Должность |  |
| Компоненты анкеты - опроса | Совер-шенно удовлет-ворен/совершен-но согласен | Удовлет-ворен/согласен | Не знаю | Не удовлет-ворен/не согласен | Совер-шенно не удовлет-ворен/ совершен-ноне согласен  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| В целом вы удовлетворены работой в компании в настоящее время |  |  |  |  |  |
| Вам интересна выполняемая работа  |  |  |  |  |  |
| Вам предоставляется вся необходимая информация для качественного выполнения работы  |  |  |  |  |  |
| Вам предоставляются все необходимые технические средства для качественного выполнения работы  |  |  |  |  |  |
| Вам кажется, что нагрузка на вашем рабочем месте избыточна  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Вам кажется, что объем работы распределен равномерно |  |  |  |  |  |
| Вы ощущаете поддержку команды, в которой вы работаете  |  |  |  |  |  |
| Ваш руководитель обсуждает с Вами результаты и планы деятельности Компании  |  |  |  |  |  |
| Вы регулярно получаете оценку Вашей работы от Вашего руководителя |  |  |  |  |  |
| Вы удовлетворены получаемой зарплатой  |  |  |  |  |  |
| Вы считаете, что изменения Вашей зарплаты напрямую связаны с результатами Вашей работы |  |  |  |  |  |
| Вы считаете, что Ваша зарплата соответствует среднерыночной зарплате в Новосибирске |  |  |  |  |  |
| Вы считаете, что Вам необходима дополнительная нематериальная мотивация  |  |  |  |  |  |
| Вы считаете, что необходимо расширить социальный пакет, предоставляемый компанией |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| У вас в компании имеются возможности для личного развития и профессионального роста |  |  |  |  |  |
| Вы рекомендовали бы компанию как хорошее место работы |  |  |  |  |  |
| Ваши предложения, пожелания, комментарии |  |

#

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б (обязательное)

СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ СОТРУДНИКОВ ООО «НАДЕЖДА»

Таблица Б.1

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненты анкеты - опроса | Среднее значение |
| 1 | 2 |
| 1. В целом Вы удовлетворены работой в компании в настоящее время | 3,71 |
| 2. Вам интересна выполняемая работа | 4,32 |
| 3. Вам предоставляется вся необходимая информация для качественного выполнения работы | 3,95 |
| 4. Вам предоставляются все необходимые технические средства для качественного выполнения работы | 3,54 |
| 5. Вам кажется, что нагрузка на Вашем рабочем месте избыточна | 3,15 |
| 6. Вам кажется, что объем работы распределен равномерно | 4,53 |
| 7. Вы ощущаете поддержку команды, в которой Вы работаете | 4,07 |
| 8. Ваш руководитель обсуждает с Вами результаты и планы деятельности компании | 3,51 |
| 9. Вы регулярно получаете оценку Вашей работы от Вашего руководителя | 3,8 |
| 10.Вы удовлетворены получаемой зарплатой | 2,55 |
| 11. Вы считаете, что изменения Вашей зарплаты напрямую связаны с результатами Вашей работы | 3,13 |
| 12. Вы считаете, что Ваша зарплата соответствует среднерыночной зарплате в Новосибирске | 2,83 |
| 1 | 2 |
| 13. Вы считаете, что Вам необходима дополнительная нематериальная мотивация | 3,97 |
| 14. Вы считаете, что необходимо расширить социальный пакет, предоставляемый в компании | 4,52 |
| 15. У Вас в компании имеются возможности для личного развития и профессионального роста | 3,45 |
| 16. Вы рекомендовали бы компанию как хорошее место работы | 3,2 |

# ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное)

АНКЕТА ДЛЯ ОБСЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ № 1

Таблица В.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждения | Соответствует: | Не соответствует |
| полностью | частично |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать. | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик. | 3 | 2 | 1 |
| Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима. | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь. | 3 | 2 | 1 |
| Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа. | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности | 3 | 2 | 1 |
|  |  |  |  |
| Хорошая работа - та, которая дает возможность продвижения по службе | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания | 3 | 2 | 1 |
| Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважения окружающих | 3 | 2 | 1 |