**ПЛАН:**

Введение……………………………………………………………….………..3

1. I. Теоретическая часть:
   1. Принципы и формы оплаты труда в рыночной экономике…………4
   2. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды…………..…9
2. II. Аналитическая часть:
   1. Оплата труда и материальное стимулирование на примере ООО

«Коннект Сити»……………………………………………………...22

1. III. Проблемы материального стимулирования работников на

примере ООО «Коннект Сити»…………………………………….31

Заключение………………………………………………………………….....36

Библиографический список….……………………………………………….37

**ВВЕДЕНИЕ**

Общий кризис в России коснулся всех сфер деятельности, лишь немногие предприятия сохранили свой потенциал и продолжают развиваться  в этих условиях. Многим менеджерам в этих условиях приходится перестраивать свою управленческую деятельность. При этом одной из причин  «выживаемости» многих предприятий является эффективное организационное поведение, т. е. основой организации  теперь становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов.

Необходимо создавать на предприятии  такую систему стимулирования труда, которая удовлетворит цели как работников, так и организации.

Оплата труда и ее организация – один из важнейших элементов нашего общества. За многие годы в нем накопилось немало проблем как чисто экономических, так и социальных, нравственных.

Учитывая актуальность данной проблемы, я решила посвятить свою курсовую работу рассмотрению принципов и форм оплаты труда в рыночной экономике и возрастанию роли материальной заинтересованности работников в улучшении конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Объектом изучения данной курсовой работы является материальное стимулирование труда работников в современных условиях хозяйствования.

Задача данной курсовой работы состоит в том, чтобы, овладев теоретическими знаниями в области материального стимулирования труда, проанализировать данный вопрос на конкретном предприятии.

Целью написания работы явилась полная и всеобъемлющая характеристика организации оплаты труда и материального стимулирования.

Исходя из поставленной цели, в курсовой работе рассматриваются следующие задачи:

* изучить принципы и формы оплаты труда в рыночной экономике,
* выявить принципы материального стимулирования и его роль в условиях рынка.

**I. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1.1. Принципы и формы оплаты труда в рыночной экономике.**

В процессе формирования многоуровневой экономики принципиально меняется экономическая природа и сущность оплаты труда.

Заработная плата из доли работника в национальном доходе превращается в затраты на воспроизводство рабочей силы, как составную часть издержек производства, гарантированные с одной стороны государством, а с другой – доходами предприятия. Вследствие этого, рыночная модель оплаты труда, основывается на определении заработной платы как цены специфического товара формируемой на базе устанавливаемого минимума заработной платы, с учетом объективной оценки спроса и предложения на рабочую силу, квалификацию работников, сложности труда.

***Оплата труда*** - это вознаграждение, исчисленное обычно в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу [6].

Организация оплаты труда должна быть основана на следующих принципах:

* сочетание централизованного регулирования заработной платы с самостоятельностью предприятий.
* повышение «реальной заработной платы» работников, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;
* сочетание интересов коллектива с индивидуальными интересами;
* распределение заработной платы должно производиться в зависимости от количества и качества проделанной работы;
* необходимо развитие материальной заинтересованности в улучшении конечных результатов труда. Установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства является важнейшей предпосылкой усиления действенности оплаты труда;
* опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с увеличением его оплаты [11].

Если заработная плата будет расти быстрее или так же как производительность труда, средства фонда накопления станут ниже требуемых размеров, вследствие чего снизятся темпы расширенного воспроизводства и будут ликвидированы условия для дальнейшего роста заработной платы.

С организацией заработной платы на предприятии не зависимо от форм собственности и видов деятельности связано решение двух задач:

1. гарантировать оплату труда каждому работнику в соответствии с результатами его труда и стоимостью рабочей силы на рынке труда;
2. обеспечить работодателю достижение в процессе производства такого результата, который позволил бы ему возместить затраты и получить прибыль.

Тем самым, через организацию заработной платы достигается необходимый компромисс между интересами работодателя и работника, способствующий развитию отношений социального партнерства между двумя движущими силами рыночной экономики [11].

Под ***формой оплаты труда*** понимается определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими норму труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и согласованной между нанимателем и работником ценой его рабочей силы.

Обычно выделяют три формы оплаты труда: **сдельную**, **повременную** и **смешанную** (табл. 1) [1].

Таблица 1.

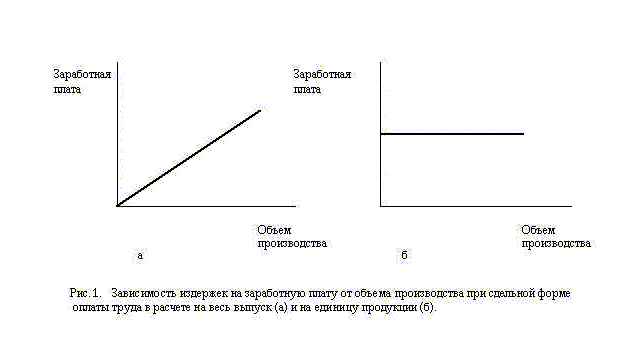
**Формы оплаты труда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сдельная:** | **Повременная:** | **Смешанная:** |
| Прямая сдельная | Простая повременная | Бестарифная |
| Сдельно-премиальная | Повременно-премиальная |
| Аккордная | Повременная с нормированным заданием |
| Косвенная сдельная |
| Сдельно-прогрессивная | Окладная |

**1.** При **сдельной системе** оплата труда работников производится за количество выработанной продукции по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции. Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: ***сдельно-премиальная, прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, аккордная, косвенная сдельная***. Сдельные расценки не зависят от того, когда выполнялась работа: в дневное, ночное, или сверхурочное время. Cдельная форма оплаты труда экономически це­лесообразна при наличии:

* системы нормирования труда;
* точного учёта коли­чественных результатов труда;
* правильной организации труда;
* обеспечение стабильности производства [11].

С точки зрения рабочего сдельная форма оплаты труда имеет то преимущество, что дает возможность повышения заработка при увеличении интенсивности труда (рис. 1) [14].



***Сдельно-премиальная система*** **-** это система, когда рабочему сверх заработка выплачивается премия за достижение определённых качественных показателей, перевыполнения требуемой нормы и т.п. Премия начисляется при условии перевыполнения работником норм или достижения других показателей, дающих право на ее получение. Размер премии устанавливается администрацией по согласованию с профкомом в процентном отношении к заработной плате, начисленной по сдельным расценкам. Эта система в наибольшей степени позволяет реализовать стимулирующую функцию за счёт премии.

При ***прямой сдельной системе*** труд оплачивается по расценкам за единицу про­изведенной продукции или выполненной работы с учётом квалификации работника.

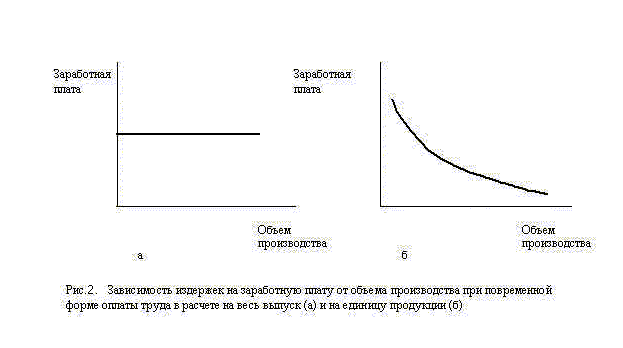
Выделяют ***сдельно-прогрессивную систему***, при которой оплата повышается за выработку сверх нормы. Сверхнорма рассчитывается по более высоким расценкам, чем выплаты в пределах выполнения норм.

***Косвенная сдельная система*** оплаты труда применяется в основном для вспомогательных рабочих занятых на обслуживающих работах. Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают.

По ***аккордной системе*** зарплата выплачивается за стадии выполнения работ или за весь объём выполненной работы [6].

**2. Повременная система оплаты труда** сводится к оплате за отработанное время в соответствии с квалификацией работника. Она используется там, где невозможно количественно определить результаты деятельности работника, она не зависит от количества выполненной работы. Бывают часовые, дневные, месячные тарифные ставки. Повременная оплата труда, как правило, применяется в сочетании с установленными нормированными заданиями или нормами обслуживания.

С точки зрения предприятия главный недостаток повременной оплаты в том, что она не стимулирует повышения выработки рабочих. При этом предприятие имеет относительную экономию на заработной плате при увеличении производства продукции (рис. 2) [14].



Повременная оплата труда подразделяется на простую повременную, повременно-премиальную, окладную и повремен­ную с нормированным заданием.

При ***простой повременной системе*** заработная плата работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время, рассчитывается как произведение часовой или дневной тарифной ставки рабочего определён­ного разряда на количество отработанного времени в часах или днях.

При ***повременно-премиальной системе*** рабочим сверх оплаты отработанного времени по тарифным ставкам устанавливается премия (устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке) за обеспечение определенных количественных или качественных показателей.

***Окладная система*** устанавливает определённый оклад в соответствии с занимаемой должностью.

***Повремен­ная с нормированным заданием*** **-** в этой системе работнику или всему коллективу устанавливают план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением норм качества конечного продукта [6].

**3. Смешанная форма оплаты труда** представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда. К смешанной форме оплаты труда относят ***бестарифную систему***. Она основана на распределении денежных средств на оплату труда по различным подразделениям предприятия или работникам по различным критериям, таким как квалификация, эффективность труда и д.р.[11]

**1.2. Материальное стимулирование: понятие, роль, виды.**

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб. В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирования, является стимулирование.

**Стимулирование** – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [4].

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является *материальное стимулирование*. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей [9].

*Сущность* материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

* это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
* это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
* это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей [4].

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики [3].

Важными инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование.

**Доплатам** свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. 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.

**Надбавка к заработной плате** – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

**Компенсации** – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является **премирование**. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это главное отличие премии от доплаты к зарплате. Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства [13].

Материальное стимулирование имеет два основных *вида*, учитывая предмет потребности.

* ***Материальное денежное стимулирование*** использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.
* ***Материальное неденежное стимулирование*** управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ [3].

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под *формой организации стимулирования* понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

* по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают *опережающую* и *под­крепляющую* формы стимулирования;
* по учету результата деятельности при определении стимула: *коллек­тивную* и *индивидуальную*;
* по учету отклонения результата деятельности от нормы: *позитивную* (оцениваются только достижение или превышение нормы) и *негативную* (оценивается отрицательное отклонение от нормы);
* по разрыву во времени между результатом и получением стимула: *непосредственную*, *текущую* (стимул отстает от результата до года) и *перспективную* (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);
* по степени и характеру конкретности условий получения стимула: *общую* (конкретность в оценке результатов отсутствует), *эталонную* (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата) *состязательную* (стимул вручается за занятое место) [13].

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение.

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - *опережающей* и п*одкрепляющей* формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем в менее, можно выделить определенные особенности каждой формы.

Различие между опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления о взаимосвязи стимулов и результатов деятельности. Достоинствами опережающей формы являются:

* возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта
* четкая целевая направленность высокая приспособленность для побуждения разовых действий исполнителей.

Недостаток ее в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (н-р, сдельщик будет стремиться изготовлять только дорогие детали и игнорировать дешевые).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана на многоцикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в коллективе, доверия к субъекту управления, информированности объекта управления о целях и задачах кол­лектива, его перспективы и т. д.

Эта форма поощрения не требует разработки специальной норматив­ной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит ак­цент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (напри­мер, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных усло­виях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования [12].

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически – материальным вознаграждением.

Т. е. формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудо­вых усилий работников:

* *По прецеденту* — работодатель и наниматель договарива­ются между собой, используя в качестве аргумента преце­денты оплаты такой же должности в других фирмах.
* *По объему работы* — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответствен­ность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом кадровые службы находят компромисс с теми претенден­тами на должности, которые сами завышают и свои ре­альные способности, и размер желаемых зарплат.
* *По коэффициенту полезности* — работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разо­вые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.
* *По «закрытости» информации* — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» инфор­мации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.
* *По особому интересу* — оплата может быть достаточно вы­сокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру, либо коммерчески ценную информацию.
* *По двойной квалификации* — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух-трех языков, то оплата увеличивается на треть и более [10].

Эмпирический обзор форм оплаты труда в п. 1.1. показыва­ет, что она может быть справедливой, если исходить из основных требований к системам материального стимулирования, которые должны быть простыми и понятными каждому работнику, гибкими (дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы), экономически и психологически обоснованными по размерам и по времени выплат («больше - реже» или «чаще - меньше»), правильными с точки зрения их восприятия работника­ми, повышающими индивидуальную и групповую заинтересован­ность» увязанными с частными и общими результатами работы. Ка­ждый должен видеть «прозрачность» системы материального стиму­лирования: к чему могут привести его ошибки и к чему ведут успе­хи [2].

При создании системы материального стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

* комплексность;
* системность;
* регламентация;
* специализация;
* стабильность;
* целенаправленное творчество [12].

Остановимся на сущности этих принципов.

**1.** Первый принцип **– *комплексность***. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

*Организационные факторы* – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют *право­вые факторы*, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

*Технические факторы* предполагают обеспечение персонала со­временными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

*Материальные факторы* определяют конкретные формы матери­ального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

*Социальные факторы* предполагают повышение заинтересован­ности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

*Моральные факторы* представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

*Физиологические факторы* включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия  проводятся в со­ответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстети­ческими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснаще­нию рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха.  Физиологические  факторы  играют  не менее  важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы. Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

**2.** Второй принцип – ***системность***. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности  предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

**3.** Третий принцип – ***регламентация***. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

* определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
* обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
* распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
* установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.
* регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.
* с точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:
* определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
* определение количественной оценки по каждому из показателей;
* создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

**4.** Четвертый принцип – ***специализация***. Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация  является   стимулом   к   повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

**5.** Пятый принцип – ***стабильность***. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

**6.** Шестой принцип – ***целенаправленное творчество***. Здесь необходимо сказать о том, что система материального стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления. На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах [12].

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы  стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом [5].

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев.

Таким образом, управление организационным поведением невозможно без материального стимулирования труда, которое  представляет собой создание для работников и коллективов таких  материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности [1].

**II. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2.1. Оплата труда и материальное стимулирование на примере ООО «Коннект Сити».**

Предпосылкой создания контакт-центра «Коннект-Сити» явилась проблема дефицита данного вида услуг на потребительском рынке. Обратившись в какую-либо фирму, клиент сталкивается с отсутствием нужной ему услуги или наличием не полного пакета услуг.

Контакт-центр «Коннект Сити» - первый в нашем городе полнофункциональный аутсорсинговый контакт-центр **(аутсорсинг** - выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами. Например, фирма А нанимает фирму Б осуществлять функции по продвижению товара). Оборудование и программное обеспечение центра - Infra Telesystems. Провайдер услуг связи и телекоммуникаций – «Интер-Телеком» [7].

ООО «Коннект Сити» образовалось в 2006г. и зарегистрировано:

Юридический адрес: г. Иваново, ул. Панина, 26а

Фактический адрес: г. Иваново, ул. П.Коммуны, 16, лит. Д10, оф. 4

**Варианты применения контакт-центра для решения задач клиентов.**

*Приложения, связанные с поддержкой пользователей:*

* **Служба поддержки пользователей** – обычно представляет собой группу экспертов, способных решить комплексные вопросы. Служба поддержки пользователей может существовать для клиентов или сотрудников компании. Примером может служить служба, занимающаяся решением проблем с использованием вычислительной и телекоммуникационной техники.
* **Услуги во внерабочее время.** Многие компании, работающие по определенному графику, имеют потребность в предоставлении услуг (информационных, поддержки и др.) во внерабочее время.
* **Горячая линия.** Многие компании, работающие в области высоких технологий, используют этот вид приложений для того, чтобы пользователи могли быстро получить профессиональную поддержку.
* **Информационные услуги.** Некоторые ведущие производители и дистрибьюторы используют этот сервис для предоставления клиентам информации о продукции и услугах.
* **Техническая поддержка**- помощь экспертов, предоставляемая по телефону.

*Приложения, связанные с продажей и маркетингом:*

* **Продажа по каталогам.** Все чаще люди предпочитают делать заказы по телефону. В результате возрастает скорость оборота товаров и услуг. Поэтому большинство компаний, занимающихся продажей по каталогам, сейчас зависят от телефонии для успешного ведения бизнеса.
* **Прямой маркетинг.** Эта услуга применяется компаниями, использующими телевизионную рекламу, почтовую рассылку или другие технологии по прямому доступу к клиентам. Клиенты предпочитают реагировать на рекламу, совершая телефонный звонок, на который необходимо ответить.
* **Телемаркетинг.** Многие организации имеют подразделения, которые пытаются продавать товары или услуги по телефону.
* **Использование баз данных** – При появлении новых товаров или услуг компании могут использовать имеющиеся базы данных по клиентам для активизации продаж [7].

Доля каждой предоставляемой услуги в общем объеме показана в таблице 2.

Таблица 2.

**Объем предоставляемых услуг, %**

|  |  |
| --- | --- |
| **Услуга** | **Доля в общем объеме, %** |
| Служба поддержки пользователей | 1,6 |
| Услуги во внерабочее время | 15,1 |
| Горячая линия | 10,4 |
| Информационные услуги | 35,7 |
| Техническая поддержка | 5,6 |
| Продажа по каталогам | 4,4 |
| Прямой маркетинг | 2,3 |
| Телемаркетинг | 3,6 |
| Использование баз данных | 21,3 |
| Итого: | 100 |

**Человеческие ресурсы – кадры.**

ООО «Коннект Сити» как предприятие с небольшой численностью работников не имеет кадровую службу. При анализе сильных и слабых сторон функций человеческих ресурсов должны быть учтены вопросы профессионализма, энергичности, коммуникабельности, выносливости. Важную роль играет компетентность и подготовка высшего руководства фирмы. Фирма должна разработать эффективную систему мотивации и стимулирования, чтобы служащие могли в полной мере могли проявить свои творческие способности и не стремиться перейти в конкурирующие организации.

**Персонал контакт-центра.**

Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

**1. Генеральный директор.** Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

**2.** **Зам. генерального директора.** Выполняет работу по осуществлению экономической деятельности фирмы; оформляет материалы для заключения договоров, следит за сроками выполнения договорных обязательств; участвует в проведении маркетинговых исследований и прогнозировании развития фирмы.

**3. Главный бухгалтер и бухгалтер-кассир.** Непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями. На нашей фирме бухгалтер приходящий.

**4. Менеджер.** Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда. Организует связи с деловыми партнерами. Участвует в разработке рекламной стратегии.

**5.Менеджеры по продажам.** Осуществляют управление предпринимательской деятельностью, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получения прибыли. Организуют связи с деловыми партнерами. Обеспечивают рост прибыльности, конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг.

**6.** Общение с абонентами осуществляют **операторы контакт-центра**, обеспечивающие профессиональный уровень обслуживания, владеющие навыками использования программных пакетов обработки запросов абонентов. Подбор операторов для работы в контакт-центре проводится с учетом квалификации и профессиональных навыков. Техническая база и квалификация наших сотрудников позволяет разработать индивидуальную программу с учетом пожеланий и особенностей бизнеса каждого заказчика. Важнейшим условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок [7].

В таблице 3 указана численность персонала в 2008 году.

Таблица 3.

**Численность к годовому отчету за 2008 год составила:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Специалисты | | | | Руководители | | |
| Бухгал-теры | Менед-жеры | Операторы | Всего | Ген. директор | Зам. ген.  директора | Всего |
| 2 | 15 | 30 | 47 | 1 | 1 | 2 |

Необходимо отметить, что на протяжении последних двух лет на предприятии наблюдается постепенное увеличение численности персонала, обусловленное повышением заинтересованности организаций в данных услугах и, как следствие, увеличением заказов на обслуживание (табл. 4).

Таблица 4.

**Среднесписочная численность ООО «Коннект Сити» по годам**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2006 | 2007 | 2008 |
| Численность | 19 | 35 | 47 |

В таблице 5 представлено изменение численности работающих в 2008г.

Таблица 5.

**Изменение численности работающих в 2008г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателей | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Принято всего | 7 | 9 | 11 | 4 |
| Выбыло всего | 5 | 6 | 7 | 3 |
| Списочная  численность | 48 | 47 | 52 | 49 |

Согласно данным таблицы рассчитаны нижеследующие коэффициенты, характеризующие движение рабочей силы на предприятии (табл. 6) [9].

Таблица 6.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование коэф.** | **Расчетная формула** | **Расчетное значение** |
| 1. Коэф. оборота по приему | Число работников, принятых за период / среднесписочная числ-ть работников | 31/49 = 63,3% |
| 2. Коэф. оборота по выбытию | Число работников, уволенных по причинам за период / среднесписочная числ-ть работников | 21/49 =42,9% |
| 3. Коэф. замещения рабочей силы | Коэф. оборота по приему / коэф. оборота по выбытию | 0,63/0,37 = 1,5 |

Таким образом, на предприятии существует текучесть кадров, т. к. значения первых двух коэффициентов довольно большие. Т. е. за 2008г. на фирме 43% от числа работающих уволилось, 63% от числа работающих было принято. Данное обстоятельство говорит о том, что на предприятии нет политики, направленной на сохранение рабочей силы. Это, в свою очередь, ведет к снижению производительности труда, качества предоставляемых услуг.

Коэффициент замещения рабочей силы >1. Это говорит о том, что на предприятии в анализируемый период были созданы новые рабочие места вследствие роста объема предоставляемых услуг.

Маркетинг персонала на предприятии ориентирован на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников. Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, способствующий правильным оценкам производственных и деловых качеств работника, организации труда, его оплаты, а также планируемой структуры и качество рабочей силы, необходимой предприятию [4].

**Работа в отделе труда и заработной платы.**

Так как фирма имеет небольшие размеры, там нет четкого разделения

отделов, заработной платой занимается главный бухгалтер, который в согласование с директором решает, кому и сколько выдать. Он дает распоряжение кассиру, а тот выдает заработную плату. Если же сотрудники берут аванс из заработной платы, то это фиксируется у кассира и передается в отчет главного бухгалтера. Работнику устанавливается должностной оклад при полностью отработанной норме рабочего времени в 168 часов в месяц, также есть система премирования, стимулирующие и социальные выплаты [7].

Основные направления кадровой политики предприятия можно сформулировать следующим образом:

* формирование оптимальной численности работающих;
* регулярное повышение квалификации специалистов;
* обновление и омоложение персонала.

Динамику заработной платы можно посмотреть в таблице 7.

Таблица 7.

**Динамика заработной платы на ООО «Коннект Сити» за 2007-2008 гг.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | 2007г. | 2008г. |
| Руководители | 11000 р. | 13500 р. |
| Специалисты | 5500 р. | 7000 р. |
| операторы | 4000 р. | 6000 р. |

Таким образом, мы видим, что заработная плата выросла у руководителей на 22,7%, у специалистов на 27,3%, у операторов на 50%.

Минимальная заработная плата в ООО устанавливается в размере 4000 рублей (без учета премий) за 168 часов (23,8 руб. в час).

В настоящий момент на ООО «Коннект Сити» действует как материальное денежное стимулирование труда, которое выражается, прежде всего, в заработной плате, различных доплатах к ней, премиях, так и неденежное (например, шампанское на Новый Год, конфеты на 8 Марта, а также подарки на дни рождения). Доплата за работу в ночное время (с 22 часов до 6 часов утра) производится в размере 50% тарифной ставки (оклада), дополнительно оплачивается каждый час сверхнормы.

* Например:

Оклад 6000 р./мес.

Норма рабочего времени 168 часов в месяц

Рабочая смена 8 часов

6000/168=35,7 р./час.

Дневная смена=35,7\*8=285,7 р.

Ночная смена=285,7+285,7/2=428,6 р.

Оплата труда каждого работника не зависит от его личного трудового вклада в конечный результат, а также качества труда. Однако, рабочий премируется за перевыполнение установленного для него плана.

Система оплаты труда, формы материального поощрения, размеры тарифных ставок (окладов) устанавливается учредителями.

В случае наступления чрезвычайных обстоятельств, на время их действия, по совместному решению учредителей, независимо от результатов хозяйственной деятельности ООО работнику гарантируется минимальная заработная плата, установленная по РФ, при условии выполнения им качественно и в срок установленной нормы труда (трудовых обязанностей), отработки полностью за этот период нормы рабочего времени.

Годовая норма рабочего времени на 2008 год устанавливается:

* при 40-часовой рабочей неделе - 1995 часов
* при 36-часовой рабочей неделе - 1800 часов
* при 24-часовой рабочей неделе - 1200 часов

Продолжительность ежедневной работы, перерывов для отдыха и обеда определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

В пределах утвержденной сметы фонда потребления, образованного за счет прибыли, может оказываться материальная помощь по личному заявлению работника на имя Генерального директора в следующих случаях:

* в случае смерти родственников;
* при нанесении работникам материального ущерба от пожара, кражи, утери имущества и в других случаях;
* при рождении ребенка;
* в связи с бракосочетанием;
* для приобретения дорогостоящих лекарств;
* многодетным и неполным семьям, имеющим детей-школьников для подготовки детей к школе.

По решению учредителей ООО могут оказываться другие виды материальной помощи. Наем, занятость и увольнение контролируется руководителями в соблюдении законодательства в области занятости, также гарантируется реализация прав работников на охрану труда и здоровья и обеспечивается их безопасность [7].

### III. ПРОБЛЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОННЕКТ СИТИ»

В современных российских условиях, особую остроту в вопросе материального стимулирования трудовой деятельности работников компаний приобрели такие проблемы:

* необходимость смещения приоритета материального стимулирования в мотивационной системе координат за счёт усиления значимости нематериального стимулирования;
* использование материального стимулирования в оперативном управлении в ущерб стратегическим целям управления;
* отсутствие адекватности оплаты трудовым затратам работников;
* отсутствие должной связи между размером оплаты и содержанием труда;
* отсутствие или неадекватное поощрение развития способностей работника;
* модернизация систем материального стимулирования [8].

**1**. Исходя из анализа современных источников, в значительной части компаний в оплате работы персонала процветает либо уравнительность, либо необоснованные различия. Размер оплаты в большинстве компаний мало зависит от вклада работника в результат деятельности компании, всего коллектива. Вследствие существования различных систем оплат и поощрения как на разных, так и на одном уровнях вертикали управления, имеют место случаи, когда наблюдаются различия в удовлетворённости оценкой своего труда у различных работников, что, соответственно, приводит к снижению эффективности их труда.

Встречаются случаи, когда в организациях со сложной структурой на разных её уровнях, зачастую существуют различные системы оплаты и поощрения. Это формирует у работников различные взгляды на систему стимулирования и каждый работник по-своему ощущает степень своей причастности как к результату деятельности, так и к компании в целом.

**2**. Проблема отсутствия или неадекватности поощрения развития способностей работника имеет давнюю историю и является пережитком советского прошлого. Условия, в которые поставлен работник, не позволяют ему значительно повысить свой заработок, используя опыт и мастерство. Это связано, на мой взгляд, с сохранением во многих компаниях сложившихся принципов оценки работников в рамках тарифной системы, ориентированной на средние результаты.

Обычной практикой в российских компаниях в современных экономических условиях стало отношение работодателей к работникам как к роботам с заданной программой. Менеджмент всё больше интересуют исполнительные, безотказные работники. Такой стратегией, или вернее, отсутствием стратегии развития персонала, собственники и менеджмент предприятий сводят на нет творческую составляющую трудовой деятельности. Отсутствие творческой компоненты в трудовой мотивации и в материальном стимулировании в частности, не позволяет с максимальной эффективностью использовать потенциал рабочей силы и снижает желание работников брать на себя ответственность и инициативу.

Помочь развитию творческих способностей у работников может, на мой взгляд, переход на формы материального стимулирования труда, которые направлены на раскрытие творческой компоненты трудовой деятельности, такие, например, как премиальные системы стимулирования, системы участия работников в прибылях и партнёрстве, повышение квалификации работников.

**3**. Проблемные ситуации, рассмотренные выше, напрямую указывают на необходимость обновления систем материального стимулирования работников, необходимости осуществления постоянного мониторинга состояния трудовой мотивации и динамики воздействия систем оплат и поощрений на эффективность деятельности персонала. За последние два-три года, в сложившейся благоприятной для большинства российских компаний экономической ситуации (снижение налогового бремени, политическая стабилизация), фактор мотивационного поведения персонала становится всё более значимым. В тоже время, одной из наиболее распространённых характеристик применения систем материального стимулирования в современной ситуации является отсутствие модернизации систем мотивации и материального стимулирования сотрудников. Обновление же систем материального стимулирования, там, где оно происходит, как правило, не доводится до конкретного работника.

В данных условиях возникает особая необходимость осуществления мониторинга мотивационного состояния и мотивационной составляющей систем материального стимулирования труда, внедрения новых систем, в том числе и материальной заинтересованности работников в результатах деятельности компании. Решение этого вопроса, в будущем, видится в создании на предприятиях специальных служб мониторинга мотивационного состояния и соблюдения некоторых необходимых, на мой взгляд, принципов внедрения новых систем материального стимулирования, а именно:

* сохранение и усиление мотивирующей функции оплаты труда (размер заработка каждого работника по возможности должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в конечный результат коллективного труда);
* необходимость понимания работниками стратегии развития компании;
* переход в оценке эффективности деятельности работников с субъективных однофакторных показателей на более объективные, многофакторные;
* направленность систем материального стимулирования на развитие трудового потенциала и заинтересованности работников [8].

Недостатки системы материального поощрения в «Коннект Сити» обуславливают неполноту использования способностей сотрудников. Уравнительность в распределении заработка и его несоответствие трудовому вкладу снижает отдачу работников. В условиях полного или частичного владения собственностью предприятий в организации оплаты труда не реализуется целиком ее важная функция - стимулирование работника к творческому труду. Зачастую ситуация, в которой оказывается работник, не позволяют ему, используя свой опыт и мастерство, в значительной степени повысить свой заработок. Связано это с сохранением сложившихся принципов оценки труда работника в рамках тарифной системы, ориентированной на средние стандарты, нормированностью квалификации, работы, профессиональной типизацией, технологической заданностью. Не преодолен и механизм иждивенческого экономического мышления, суть которого - поиск не новых путей зарабатывания коллективом средств, а способов распределения имеющихся.

Трудовое стимулирование на изучаемом предприятии имеет следующие основные признаки:

* общую трудовую пассивность;
* малую   значимость   общественных   мотивов   труда,   служебного, профессионального и квалификационного роста;
* определение социального статуса личности в большей  степени по нетрудовым критериям;
* желание  иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, при низкой интенсивности неквалифицированного труда.

Такое состояние трудового стимулирования является отражением кризиса труда.

Развитие трудовой активности в первую очередь предполагает снятие барьеров, подавлявших инициативу и предприимчивость. Для эффективно функционирующей организации необходим тип работника, ориентированного на максимальные достижения в труде, инициативного и предприимчивого, берущего на себя ответственность, знающего свои права и рассчитывающего на собственные силы [9].

Взаимодействия в коллективе зачастую носят нечеткий ("защитный"), запутанный и неэффективный характер. Выходом из положения является использование коллективных (партисипативных)   методов   работы,   стимулирующих   механизмов   поддержки, воодушевления, когда все служащие предприятия принимают участие в решении проблем, возникающих в ходе их деятельности. Этот метод позволяет добиться значительного повышения качества продукции и эффективности производства, развития деловой активности, ускорения передачи информации как снизу вверх, так и сверху вниз.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее стимулирования, оптимальность организационных структур и форм работы, определяющих эффективность использования персонала, являются основными факторами конкурентоспособности товаропроизводителя. Выявлено, что формируемые индивидом стратегии поведения задают направления его долговременной активности, служат критерием избирательности его поведенческих реакций в различных ситуациях.

Управление на основе стимулирования в рамках может быть успешным в случае:

* учета как актуальных, так и долговременных целей и задач организации и общества;
* дифференцированного подхода в зависимости от интересов работников;
* обладания субъектами мотивационного управления необходимыми знаниями и навыками.

Проведенное исследование сферы оплаты труда и стимулирования наемных работников позволяет сделать ряд выводов. Совершенствование систем оплаты труда может дать нам уже сейчас рост заинтересованности работников в эффективном труде. В последнее время появилась необходимость такой системы оплаты труда, которая сформировала бы мощные стимулы усиления эффективности труда. Работник сейчас заинтересован даже в малом повышении заработной платы.

Данное исследование показывает, что эффективность труда и качества предоставляемых услуг зависит от выбранной предприятием формы материального стимулирования и оплаты труда.

В России организация оплаты труда является наиважнейшим стимулом, и влияет на производственный процесс в целом. Усиление зависимости оплаты труда от конечных результатов работы коллектива и каждого работника, повышение ее стимулирующей роли вот залог успеха для предпринимателя.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы. - Человек и труд, 2007 г.
2. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разра­ботки). - Экономист, 2004 г.
3. Евсеева Т. Р. Организация и виды материального стимулирования работников. - 2006г.
4. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. - Человек и труд, 2008г.
5. Куликов А. Мотивация и производительность труда. - Консультант директора, 2007г.
6. Ойнер К. Ф., Жданович Э. Ф. Оплата труда и материальное стимулирование. - 2005г.
7. Отчет по производственной практике на ООО «Коннект-Сити» за 2008г.
8. Самойлов А.А. Проблемы материального стимулирования работников компаний в современных российских условиях // Электронная библиотека Социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова: <http://lib.socio.msu.ru>
9. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ЭКМОС, 2004г.
10. Хибовская Е.А. Динамика и фактор оплаты труда. - Общество и экономика, 2005г.
11. Шкурко С., Король С. Организация заработной платы: справедливое распределение и стимулирование высоких результатов труда. - Человек и труд, 2005г.
12. Щивориц К.В. Принципы построения системы материального стимулирования на предприятии. - 2007г.
13. Шомов Е.М., Читов В.А, Организация и виды материального стимулирования работников. - Главбух, 2004г.
14. Юркова Т. И., Юрков С. В. Экономика предприятия//Электронный учебник: [www.aup.ru](http://www.aup.ru)