

1. Пашырэнне асартыменту – вырабляць канчатковую прадукцыю: пасцельная бялізна, абрусы, тавары ведамаснага прызначэння.
2. Пашырэнне велічыні тавараправоднай сеткі як на Беларусі так і за мяжой, прапанова сваёй прадукцыі не толькі ў Расійскай Федэрацыі, але і ў іншых краінах.
3. Асваенне новага цанавога сегменту для прыцягнення новых пакупнікоў.
4. Значнае выкарыстанне натуральных матэрыялаў, што дазволіць вырабляць дзіцячыя вырабы, а гэта ўжо і новы цанавы сегмент і новая катэгорыя пакупнікоў.
5. Актыўная папулярызацыя фірмы ў інтэрнэце дазволіць ААТ "ВКШТ" стаць вядомым сярод замежных патэнцыяльных пакупнікоў.

Такім чынам, выкарыстанне рэкамендацый дазволіць ААТ "ВКШТ" палепшыць сваю канкурэнтаздольнасць на рынку, а таксама свае фінансавыя вынікі.

УДК 658.310.13: 685.34 (476.5)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ЧПУП «САН МАРКО»

Студ. Малиновская А.В., проф. Ванкевич Е.В.

УО «Витебский государственный технологический университет»

Различные методы управления персоналом и его мотивацией должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики. Одним из методов оценки эффективности системы мотивации в организации является опрос сотрудников.

В данной работе опрос персонала проводился в организации ЧПУП «Сан Марко».

Первым этапом проведения анкетирования является определение необходимого числа работников, которые будут участвовать в опросе. Для этого была рассчитана репрезентативная выборка, которая имеет такое же распределение относительных характеристик, что и генеральная совокупность.

Доверительная вероятность была принята 85 %, доверительный интервал – ± 15 %. Генеральная совокупность составила 855 работников, из них 762 рабочих, 33 руководителя, 60 специалистов и технических исполнителей, согласно данным отчёта о финансовом состоянии за 2011 год. При расчёте показателя репрезентативности выборка составила 22 работника, из них 15 рабочих, 3 руководителя, 4 специалиста и технических исполнителя.

Второй этап опроса работников – разработка анкеты, целью которой является определение мотивационных установок сотрудников и оценка удовлетворённости работой.

Третий этап проведения анкетирования – сбор данных и обработка результатов.

При выявлении факторов, которые могут повысить производительность труда работников, были получены следующие результаты: 34,8 % опрошенных выбрали, из предложенных ответов, стабильный заработок; 25,6 % – хороший морально-психологический климат и отношения в коллективе; 16,3 % – оплата, связанная с результатами труда; 14 % – возможность продвижения по службе; 7 % – другое; 2,3 % – работа творческого характера.

Среди опрошенных были предложены альтернативные варианты ответов: достойная и стабильная заработная плата, соответствие установленных норм с требованиями.

При определении факторов, которые делают работу привлекательнее, были получены следующие результаты: 37,2 % респондентов выбрали хорошее отношение с руководителем; 30,3 % – работу без большого напряжения и стресса; 20,9 % – гибкое рабочее время; 7 % – достаточную информацию о том, что происходит в организации; удобное

расположение организации и другой вариант выбрали соответственно 2,3 % и 2,3 % опрошенных.

Таким образом, можно сделать вывод, что для сотрудников большое значение имеют хорошие взаимоотношения с руководителем и коллегами, а также спокойная и размеренная работа, без большого напряжения.

На вопрос, чего не хватает в вашей работе, 40,9 % работников указали возможность карьерного роста; 27,3 % – позитивной атмосферы в организации; 18,2 % выбрали другой вариант ответа (невыполнимые нормы, неполная загрузка рабочего места, один из работников указал, что всё устраивает в его работе); 13,6 % – работы требующей творчества; 0 % – сложной и трудной работы с высокой степенью ответственности.

Таким образом, около 50 % опрошенных не видят возможности карьерного роста, на предприятии наблюдается отсутствие управления таким важным кадровым процессом как служебно-профессиональное продвижение и карьера.

При определении факторов, которые являются самыми актуальными на сегодня для сотрудников, были получены следующие результаты: 34,4 % респондентов отметили повышение уровня заработной платы; 18 % – увеличение дохода за счёт премий; 14,8 % – наличие социального пакета; 9,8 % – возможность обучения; карьерный рост и становление «тёплых» отношений в коллективе соответственно 8,2 % и 8,2 % опрошенных; 6,6 % – принятие участия в решении вопросов на уровне руководства организации.

Таким образом, в настоящее время для сотрудников актуальным является материальное стимулирование: повышение уровня заработной платы, премий, дополнительных льгот, наличие социального пакета. Это продиктовано сравнительно невысоким уровнем оплаты труда.

Анализ ответов, полученных при проведении опроса, в разрезе категорий персонала организации позволил выявить следующие тенденции:

1. Руководители большое значение придают работе в сплочённой команде, т.к. достигнуть общих для всей компании целей легче, если рядом оказываются единомышленники, которые компетентны в своей профессиональной деятельности.
2. Для специалистов большое значение имеет возможность обучения, а так же хорошие отношения с руководителем.
3. На увеличение производительности труда рабочих большое влияние оказывает стабильная заработная плата, а при выполнении работы предпочтительным являются хорошие условия труда.

Проведение исследования мотивационных установок сотрудников организации позволило сделать вывод о том, что одной из проблем является низкая заработная плата и обусловленная этим слабо эффективная система мотивации. Несмотря на активную динамику среднемесячной заработной платы в стране, её общий уровень на многих предприятиях остаётся невысоким, особенно это касается заработной платы рабочих, для этого предпринимается повышение выплат стимулирующего характера. Рассматриваемая организация достаточно пассивно ведёт себя в области развития своих сотрудников, что было выявлено из опроса. В организации не разработан социальный пакет, ограничен перечень дополнительных льгот, а также слабо развито нематериальное стимулирование.

Направления совершенствования системы мотивации труда.

При проведении опроса в организации 54,5 % опрошенных не удовлетворены размером заработной платы. Для того чтобы вознаграждение было эффективным в организации, необходимо привязывать его к достижению результатам работы сотрудников. Для этого целесообразно внедрить систему вознаграждения на основе KPI. Через ключевые показатели можно добиться единства целей работников и организации, а также возможность сотрудников увеличить своё вознаграждение.

Также, опираясь на постановление Министерства труда и социальной защиты, Министерства финансов, Министерства экономики Республики Беларусь от 4 марта 2010 г. № 34/21/47 «О внесении изменений и дополнений в инструкцию о порядке повышения та-

рифной ставки первого разряда коммерческими организациями», возможно внедрение новых, гибких систем и форм оплаты и стимулирования труда.

Широкое распространение на современном этапе наряду с тарифными системами оплаты труда должны получить нетрадиционные системы оплаты труда, основанные на различных методах распределения коллективного заработка. В их числе:

- 1) долевые методы распределения коллективного трудового дохода (доля каждого работника в коллективном фонде оплаты труда определяется как сумма частных показателей: сложность и условия труда, интенсивность труда, качество работы, эффективность использования предметов труда);
- 2) оплата по трудовому рейтингу (заработная плата каждого работника рассчитывается с помощью набора определённых коэффициентов: образовательный уровень работающего, его трудовой стаж, занимаемая должность, отработанное время или процент выполнения плановых заданий);
- 3) бестарифные модели оплаты труда (главным элементом являются вилки соотношений в оплате труда разного качества для работников различных квалификационных групп, используемые вместо традиционных тарифных ставок и должностных окладов);
- 4) «участие в прибылях» (формирование премиального фонда за счёт заранее установленной доли прибыли, из которого работники получают регулярные выплаты, пропорционально заработной плате каждого работника с учётом личной и трудовой характеристик исполнителя).

Заработная плата будет более эффективно выполнять стимулирующую функцию при дополнении её системой премирования. Необходимо построение гибкой системы премирования, которая может включать фонд премирования работников организации. Формирование фонда премирования работников организации производится с учетом требований Декрета Президента Республики Беларусь от 27 марта 1997 г. № 10 «О дополнительных мерах по совершенствованию оплаты труда работников отраслей экономики» с последующими изменениями и дополнениями. В соответствии с указанными требованиями выплаты по системам премирования рабочих, руководителей, специалистов и других служащих за производственные результаты свыше 30 % заработной платы по сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) в расчете на одного работника осуществляются за счет прибыли, остающейся в распоряжении организации.

Необходимо формирование социального пакета организации, т. к. 15 % опрошенных выделяют на сегодня актуальность социального пакета на сегодняшний день.

Основными элементами социального пакета должны являться медицинская страховка, возможность профессионального обучения, оплата мобильной связи, предоставление служебного автомобиля и бесплатного питания, целевых займов, кредитования, поручительства и др.

Целесообразно в большей мере применять нематериальное стимулирование, нацеленное на изменение положения ведущих специалистов в организации, общественное признание их заслуг, рост профессионального и морального авторитета наиболее активных в трудовом отношении работников. В этих целях необходимо шире применять награждение дипломами и грамотами, вывешивать фотографии на доске почёта, сообщать о достижениях в средствах массовой информации, присуждать звание «Лучший по итогам» и т. п.

Целесообразно проведение соревнований между сотрудниками, т. к. соревнования способствуют росту производительности труда работников и как следствие – появляется дополнительный источник дохода для тех, кто заинтересован в этом.

Необходимо разработать и внедрить в отечественную практику с учётом опыта зарубежных стран специальные программы стимулирования труда руководящих работников – программы поощрений за достижение долгосрочных целей.

В организации необходимо совершенствовать технологии управления обучения персонала на основе: точного и современного определения потребности в обучении на осно-

ве индивидуального подхода; конкретизация целей обучения путём установления показателей, которые должны быть достигнуты в результате обучения; подбор методов обучения, отвечающих потребностям работников.

Также на предприятии необходимо активизировать процессы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением работников, т. к. 50 % опрошенных не знают о возможностях карьерного роста. Особое внимание нужно уделить проведению мероприятий по планированию карьеры, а также разработке карьерограмм.

Важным фактором в работе персонала являются условия труда. Соблюдение санитарно-гигиенических норм и создание благоприятного климата позволит улучшить самочувствие работников, снизить утомляемость и повысить их производительность труда.

Формирование социального партнёрства для обеспечения согласования интересов собственников и работников является важным условием успешного функционирования организации.

УДК 568.8 (476.5)

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТА ПРОДУКЦИИ В ОАО «ЗНАМЯ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ»

Студ. Натолочная Н.В., доц. Суворов А.П.

УО «Витебский государственный технологический университет»

Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации» является одним из крупнейших производителей мужской и женской одежды в Республике Беларусь.

Дважды в год по результатам оптовых ярмарок предприятие разрабатывает новые коллекции одежды, которые содержат более 300 моделей.

С 2010 года проведен комплекс работ по сертификации выпускаемой предприятием продукции. Качество производимых изделий подтверждается наличием сертификатов соответствия на пальтово-костюмный ассортимент одежды для мужчин и женщин. Доля сертифицированной продукции в общем объеме промышленного производства (продукции из собственного сырья) составила 91,4 %. В 2011 году ОАО «ЗИ» приняло участие в конкурсе «Лучшие товары на рынке Республики Беларусь». Две заявленные модели пальто и полупальто мужских стали лауреатами конкурса.

Для ОАО «ЗИ» характерна одноуровневая система распределения. Продукция со склада предприятия поступает розничной торговле, а затем конечному потребителю.

На внутреннем рынке страны сбыт продукции осуществляется через следующие каналы:

- фирменная сеть, представленная двумя магазинами и 12 фирменными секциями;
- организации торговли Минтогра (включает 46 организаций);
- организации торговли Облпотребсоюза (включает 86 организаций);
- индивидуальные предприниматели (более 15 субъектов);
- фирменная торговля предприятий-смежников (включает более 35 субъектов).

Для ОАО «ЗИ» установлен минимальный объем производства – квота. Квоту составляют поставки фирмам в количестве, установленном Минторгом, а также поставки организациям Белкооптребсоюза в установленных ими количествах. Портфель заказов предприятия формируется на основной осенней ярмарке (в ноябре) и на дополнительной летом. Поставка товара на внутренний рынок имеет ряд недостатков и преимуществ. Положительным является достаточная рентабельность, гарантированная оплата продукции по инкассовой форме расчета. И минусы: ограниченные финансовые возможности покупателей республики и связанная с этим сложность в формировании товарного рынка РБ, а также необходимость валютных средств для закупа импортного сырья и комплектующих для выполнения заказов торговли. С целью продвижения товара на рынки ближнего и