МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ОБЩЕГО И АДМИНИСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Основы менеджмента»

На тему: Анализ, оценка и основные формы материального стимулирования персонала организации

Выполнил

Студент 2 курса

Группы МАД 08-01

Титов Александр

Принял

Павлюк В.В.

Донецк 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 4

1.1 Основные теории материального стимулирования персонала организации 4

1.2 Сущность и основные формы материального стимулирования персонала организации 8

2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 16

2.1 Основные этапы создания системы материального стимулирования персонала организации 16

2.1.1 Требования к системе мотивации 17

2.1.2 Основные этапы создания системы мотивации 18

2.2 Практика материального стимулирования персонала организации 18

2.2.1 Окладная система 18

2.2.2 Непосредственная привязка к результату 19

2.2.3 Привязка к плановому результату 21

2.3 Типичные ошибки при создании системы материального стимулирования персонала организации 23

3. АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО "ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ" 27

3.1 Общая характеристика деятельности ОАО "Жировой комбинат" 27

3.1. Анализ стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат" 28

3.3 Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда на ОАО "Жировой комбинат" 32

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 35

**ВВЕДЕНИЕ**

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации.

Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, впрямую говорят о его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают и мерилом личностной и профессиональной самореализации.

Предметом изучения данной курсовой работы является управление организационным поведение на основе материального стимулирования труда работников в рамках промышленного предприятия 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 промышленном предприятии.

Данная курсовая работа состоит из двух частей. В первой части отражаются основные теоретические аспекты изучаемой проблемы. Во второй части рассматривается ее практическая реализация в рамках ОАО "ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ".

**1. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

# 1.1 Основные теории материального стимулирования персонала организации

Материальное стимулирование персонала — совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.

Рассмотрим теории мотивации. Их достаточно много и далеко не всегда они непосредственно связанны только с работой.

Но в каждой теории косвенно или напрямую речь будет идти о деньгах – предмете потребности, который является инструментом денежного материального стимулирования.

К примеру, пирамида потребностей по Маслоу – она характерна для жизни индивидуума в целом. Ведь эти потребности (физиологическая, безопасности, социального статуса, уважения и самоактуализации) могут удовлетворяться и не на работе. Но, как можно заметить, удовлетворения самых простых потребностей и выше (соц. статус) возможно при определенном уровне материального благосостояния.

Любопытна теория Герцберга. Он выделяет два вида потребностей – потребности в самосохранении и мотивационные. Первые подразумевают избежание боли и неудовлетворенности. Вторые – связаны с активным поиском и получения удовлетворения. Те факторы, которые связаны с потребностями, Герцберг назвал, соответственно: факторами сохранения и мотивационными факторами. Причем Герцберг обращает внимание, что факторы сохранения могут только предохранить или устранить неудовлетворенность, но без дальнейшего стимулирования удовлетворения и счастья.

В производственной сфере мотивационные факторы:

- достижение;

- признание;

- работа;

- ответственность;

- продвижение.

Наличие этих факторов ведет к удовлетворению работой.

Факторы сохранения:

- политика компании и администрации;

- надзор;

- зарплата;

- межличностные отношения.

Наличие этих факторов не ведет к удовлетворению работой, хотя их отсутствие будет вызывать неудовлетворенность работой.

Это были содержательные теории мотивации. Теперь о процессуальных теориях. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможными последствиями выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Адамса и теория Портера-Лоулера[1].

Теория Виктора Врума базируется на том, что активная потребность – не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к достижению удовлетворения или приобретению желаемого.

Теория справедливости Адамса – люди определяют собственное отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. кто-то получил за такую же работу большее вознаграждение, то возникает психологическое напряжение. А восстановить чувство справедливости можно либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Те сотрудники, которым недоплачивают могут или понизить интенсивность своего труда, или же повысить вознаграждение. Но обычно просто снижается интенсивность труда. Если работник считает, что ему переплачивают, то он будет стараться поддерживать интенсивность своего труда на прежнем уровне или даже повысить ее. Поэтому работодатели, зачастую, стремятся сохранить в тайне размеры з/п, премий и др. выплат. Но выход не в сокрытии информации, а в прозрачности (четкости, понятности и простоте) системы оплаты труда, но при этом сохранение в тайне суммы заработка каждого сотрудника (знает только директор и главный бухгалтер, выдавать по расходным кассовым ордерам).

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Один из важнейших выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Предыдущие теории в основном описывали обратный процесс – довольный рабочий трудится лучше[3].

Установлено, что только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между заработной платой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Э. Лоулер предложил следующее. Заработная плата любого работника может быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто выполняют в данной организации аналогичные обязанности, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть заработной платы определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту часть заработной платы, но ее величина автоматически регулируется. Наконец, выплата третьей части происходит не автоматически. Она варьирует для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми им результатами за предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта часть его заработной платы минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, насколько и первые две вместе взятые. Эта третья часть не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с. изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть заработной платы может меняться и весьма резко. Так что если результативность труда работника падает, то упадет и заработная плата из-за уменьшения ее переменной части. Смысл этой системы состоит прежде всего в увязывании заработной платы работника с результатами за предшествующий период. Т.о. производительность влечет за собой большие изменения в оплате[4].

Таким образом, можно увидеть, что вопрос материального стимулирования под разными углами рассматривались в разных теориях мотивациях. Из каждой теории можно сделать определенный вывод. Можно с чем-то согласиться и взять на вооружение, а с чем-то и нет.

# 

# 1.2 Сущность и основные формы материального стимулирования персонала организации

Материальное стимулирование персонала — совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Материальное стимулирование работников может быть денежным и неденежным. Материальное денежное стимулирование регулирует поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и санкций. Осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты. Материальное неденежное стимулирование основано на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги (жильё, автомобиль, гараж, стоянка, земельный участок, дача, места в детских учреждениях, путевки, ссуды, кредит и т.д.)[8].

На всех этапах развития экономики заработная плата являлась одним из главных факторов, обеспечивающих эффективную систему материального стимулирования работников и формирующих мотивационный механизм трудовой активности. В условиях рыночных отношений **сущность заработной платы следует рассматривать, исходя из следующих позиций:**

* **во-первых, заработная плата** – **это экономическая категория**, отражающая отношения между собственником предприятия (или его представителем) и наемным работником по поводу распределения вновь созданной стоимости (дохода);
* **во-вторых, заработная плата это вознаграждение**, рассчитанное, как правило, в денежном выражении, которое в соответствии с трудовым договором собственник или уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную работу;
* в-третьих, в современном товарном производстве, базирующемся на найме рабочей силы, **заработная плата** – **это элемент рынка труда**, выступающий как цена, по которой работник продает свою рабочую силу. С этой точки зрения заработная плата выражает рыночную стоимость использования наемной рабочей силы;
* в-четвертых, для наемного работника **заработная плата** – **это его трудовой доход**, который он получает в результате реализации способности к труду, и который должен обеспечить объективно необходимое воспроизводство рабочей силы;
* в-пятых, **для предприятия заработная плата — это элемент затрат на производство**, включенных в себестоимость продукции, работ (услуг), и одновременно основной фактор обеспечения материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда[10].

**Организация заработной платы** на предприятиях (в организациях) базируется на использовании трех основных элементов: нормирования труда, тарифной системы, форм и систем оплаты труда.

Определяющую роль в организации заработной платы играет **тарифная система**, представляющая собой совокупность нормативных материалов, определяющих дифференциацию и регулирование заработной платы в зависимости от качества труда.

**Составными компонентами тарифной системы являются:** тарифные сетки; тарифные ставки; должностные оклады; тарифно-квалификационный справочник профессий работников, надбавки и доплаты к заработной плате.

**Тарифная сетка** – совокупность квалификационных разрядов и соответствующих тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается зависимость размера заработной платы работников от их квалификации.

Как свидетельствует практика, в процессе разработки тарифной системы в настоящее время применяются как традиционные, так и новые, не традиционные подходы, что обусловлено необходимостью **усиления стимулирующей функции заработной платы:**

* раздельное формирование тарифных ставок для оплаты труда рабочих и должностных окладов для оплаты труда руководителей, профессионалов, специалистов и служащих (традиционный подход);
* применение единого гибкого тарифа;
* использование единой тарифной системы оплаты труда, предусматривающей унифицированный подход к оценке сложности работ и дифференциации тарифных условий оплаты труда всех категорий персонала на основе применения единой тарифной сетки;

**Единая тарифная сетка (ETC)** представляет собой шкалу тарификации оплаты труда работников предприятий и организаций, начиная с работников низшего уровня квалификации, выполняющих простые работы, и заканчивая высококвалифицированными специалистами и руководителями.

**Формы оплаты труда должны отвечать таким условиям:** наиболее полно учитывать результаты труда, создавать предпосылки для постоянного повышения эффективности и качества труда, содействовать усилению заинтересованности работников в выявлении и использовании резервов роста производительности труда и качества продукции[11].

**Структура заработной платы включает три основных элемента:** основную заработную плату; дополнительную заработную плату; поощрительные и компенсационные выплаты.

**Основная заработная плата** определяется тарифными ставками, расценками по разрядам, должностными окладами, а также надбавками и доплатами в размерах, не превышающих установленные действующим законодательством.

**Дополнительная заработная плата** – это вознаграждение за сверхурочную работу, трудовые успехи, изобретательность и особые условия труда.

**О мотивационной роли заработной платы** в системе рыночных отношений наиболее полно можно судить по тому, как она выполняет свои **основные функции: воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую, социальную.**

**К поощрительным и компенсационным выплатам относятся:**

– материальная помощь;

– вознаграждение за конечные результаты работы.

– трудовые и социальные льготы работникам (оплата стоимости путевок на лечение и отдых; компенсации, выданные вместо путевок; оплата стоимости экскурсий, путешествий; предоставление машин и бензина и т.п.).

–другие выплаты, носящие индивидуальный характер.

С целью усиления заинтересованности работников в конкретных результатах труда используются различные формы материального стимулирования за количественные и качественные достижения в работе в виде премий, бонусов, годового вознаграждения, выплат за выслугу лет и т.п.

**Премии** – это дополнительная часть заработной платы, выплачиваемая за достижение высоких количественных и качественных результатов труда. Размер премий зависит от достижения установленных заранее количественных и качественных показателей с соблюдением предусмотренных условий премирования.

**Общий характер премирования** означает премирование за достигнутые результаты работы предприятия, цеха, участка. Частный характер премирования связан с частными достижениями – экономией электроэнергии, созданием и внедрением новой техники.

**Индивидуальное премирование** отмечает особую роль отдельных личностей, коллективное направлено на мотивацию социальных групп.

**По источникам премирование может осуществляться** из выручки, дохода или прибыли. Премирование из выручки предоставляет вознаграждение работников в виде некоторого процента с выручки или абсолютного размера премии. Премирование из дохода связано с вознаграждением в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютного размера премии при достижении определенного экономического результата.

Премирование из прибыли осуществляется при достижении определенного размера прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютного размера премии в зависимости от размера должностных окладов.

**Вознаграждение работников зависит** также от категории персонала. Так, рабочие премируются за выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества продукции и культуру производства в виде расчетного процента и часовой тарифной ставки от фактически отработанного времени, т.е. им начисляется премия на основную заработную плату. Управленческий персонал премируется в основном за превышение плановых конечных результатов деятельности предприятия путем выплаты определенного процента от основной заработной платы (должностного оклада, месячной ставки) или на основе распределения части чистой прибыли (фонд материального поощрения) за каждый процент превышения конечного результата.

**Формами премирования работников** могут быть поощрение за повышение производительности труда, улучшение качества выпускаемой продукции, достижение важных (приоритетных) целей предприятия.

**Основными направлениями повышения мотивации и высокоэффективной деятельности являются:**

1. усиление воспроизводственной, стимулирующей, регулирующей и социальной функций заработной платы;
2. осуществление мер, направленных на обеспечение увеличения номинальной заработной платы и формирование источников ее дальнейшего повышения на государственном и региональном уровнях и уровне предприятия;
3. обеспечение стабильного роста реальной заработной платы, исходя из макроэкономической ситуации и финансово-экономического положения предприятий;
4. усовершенствование механизмов государственного и коллективно договорного регулирования оплаты труда;
5. усиление роли государственного регулирования в обеспечении минимальных гарантий в сфере формирования и распределения фондов;
6. государственное стимулирование роста заработной платы в условиях внедрения социального стандарта – регулированного государством минимального размера почасовой заработной платы;
7. внедрение системы стимулирующего налогообложения с целью повышения конечных результатов деятельности;
8. совершенствование структуры заработной платы, дифференцирование материальных стимулов по отдельным категориям работников;
9. разработка и внедрение в систему оплаты труда эффективных методов оценки качества труда работников, вклада каждого из них в общие конечные результаты деятельности субъектов хозяйствования;
10. легализация теневой заработной платы;
11. разработка дополнительных мер по усилению защиты прав работника на своевременное получение заработной платы.

**Премии могут выплачиваться** ежеквартально, разово, по итогам работы за год. Разовые вознаграждения связаны с выполнением особо важных заданий, срочных и непредвиденных работ, с премированием по результатам конкурсов и к праздничным датам.

**Премирование по итогам работы** за месяц, квартал или год является дополнением к системе оплаты труда. Механизм вознаграждения устанавливается в разрабатываемом в организации локальном нормативном акте, которым предусматриваются порядок, размеры и условия выплат.

В специальной литературе предлагается **ряд конкретных методов, повышающих эффективность стимулирования трудовой деятельности персонала.** К ним относятся следующие:

* дробление периода стимулирования и контроля. Если период, за который осуществляется стимулирование, достаточно велик, то работа в начале этого периода часто осуществляется неинтенсивно, в расчете на то, что впереди еще много времени для выполнения задания. При сокращении периода стимулирования времени "на раскачку" не остается. Если период, на который дается задание, может быть продолжительным, то контроль и, соответственно, стимулирование должны осуществляться чаще.
* Обеспечение стабильных условий стимулирования. Недопустимо, чтобы условия работы и вознаграждения корректировались во время выполнения этой работы по инициативе организатора в сторону уменьшения.
* Комбинация постоянной и переменной заработной платы может быть использована для обеспечения исполнителям определенного минимума оплаты, а также сохранения тесной связи между зарплатой и объемом выполненной работы.

Увязка в оплате труда личных результатов с результатами работы коллектива осуществляется через произведение двух сомножителей, один из которых отражает индивидуальные результаты, а другой – коллективные;

* Снижение зависимости оплаты за высококвалифицированную или уникальную работу от отработанного времени. Уникальный труд должен оплачиваться выше обычного труда независимо от отработанного времени.

Импульсное стимулирование, т.е. разовую мотивацию значительным вознаграждением целесообразно использовать для побуждения исполнителя к принятию определенного решения. Например, существенное вознаграждение, выплачиваемое человеку при уходе на пенсию, подталкивает его к тому, чтобы он добровольно сделал этот шаг.

# 2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

# 2.1 Основные этапы создания системы материального стимулирования персонала организации

Разработка системы мотивации — одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой — быть экономически оправданной. Рассмотрим общие принципы, на основе которых руководство может разработать новую систему мотивации для своей компании или внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Система мотивирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько ваша система мотивирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немалого времени (на крупных предприятиях — несколько месяцев).

# 2.1.1 Требования к системе мотивации

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

* объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
* предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
* адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
* своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
* значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
* справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

# 

# 2.1.2 Основные этапы создания системы мотивации

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

* Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
* Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).
* Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

# 

# 2.2 Практика материального стимулирования персонала организации

Системы материального стимулирования на российских предприятиях в большинстве – продукт творчества топ-менеджеров или владельцев. Наиболее распространены три подхода к заработным платам, имеющие следующие характеристики:

# 

# 2.2.1 Окладная система

Теоретически, должна отражать квалификацию самомотивированного персонала. Используется обычно из других соображений – максимальной простоты расчетов. Как вариант, применяется нерегулярная премия, начисляемая по более или менее формализованным признакам.

Окладная система довольно статична. В большинстве случаев работник, «добравшийся» до определенного оклада, получает его вне зависимости от интенсивности и качества работы. Амбициозные сотрудники, видящие для себя перспективы роста, будут при этом самостоятельно ставить себе «высокую планку». Основная же масса предпочтет комфортный режим работы. Не имея отрицательной составляющей в шкале стимулирования, окладная система требует дополнительного управления для повышения производительности труда. Но традиционно применяемая для этих целей аттестация на большинстве предприятий не решает задачи снижения окладов удовлетворительно (на 3 балла) работающим сотрудникам. Кроме того, аттестация является далеко не лучшим инструментом для оценки среднего и высшего менеджмента, от которого во многом зависит результат.

Окладная система удовлетворительно работает на предприятиях с низкой динамикой рынка и традиционно стабильной культурой труда. В условиях быстрых изменений она не решает поставленных задач.

# 

# 2.2.2 Непосредственная привязка к результату

Теоретически, должна адекватно стимулировать полезное для предприятия поведение работников. По сравнению с окладной системой является лучшим рычагом управления. Проблемы практического применения связаны с измерением результата для различных категорий работников и с той же динамикой рынка.

Относительно точно (если абстрагироваться от рыночных изменений) результат может быть измерен для сотрудников сбытовых подразделений. Выплата торговым представителям премиальных процентов от личных продаж широко практикуется российскими фирмами. Персоналом с высокой самооценкой этот метод только приветствуется, поскольку дает возможность работнику не зависеть от показателей фирмы в целом (хотя для повышения эффективности системы эту привязку надо вводить). Результат, «номинированный» в единицах маржинальной прибыли, во многих случаях является достаточно надежной базой стимулирования торгового персонала.

Однако уже в смежном подразделении закупок базу привязки невозможно выстроить тем же образом. Прибыль (в данном ее понимании) образуется на момент продажи как разница между продажной и закупочной ценой. Но если данный набор товара продает один торговый представитель, на счет которого и относится результат, то в закупке, как правило, участвуют несколько продуктовых менеджеров, специализирующихся по направлениям. Т.к. при специализации редко случается, чтобы закупочные менеджеры занимались товарами одинаковой доходности, то симметричная привязка здесь невозможна, а изобретение искусственных коэффициентов запутывает систему и лишает ее гибкости.

Окончательный удар точной привязке к личным результатам наносит неопределенность на уровне среднего менеджмента. Результат здесь есть продукт сотрудничества многих подразделений, и в большинстве случаев личный вклад сотрудника может быть оценен только экспертно. Поэтому на данном уровне гораздо перспективнее стимулирование от интегральных показателей – т.е. прибыли предприятия в целом за вычетом затрат, которые находятся в управлении данного менеджера[4].

Надо сказать, что попытки ввода многоэтажных формул для расчета личного результата буквально для всех предприятий заканчиваются одинаково. Все, что было действительно точно учтено, как-то работает (хотя при многих составляющих заработной платы каждая теряет вес и стимулирующее воздействие). Все, что недоучли или учли неправильно, игнорируется персоналом, а потому внедряется административными методами. При этом о росте эффективности труда говорить не приходится. В ряде случаев такие «детальные» системы приводили к конфликтам в коллективе и уходу части сотрудников.

К сожалению, трудности применения данной системы не исчерпываются подсчетом результата. Система не предусматривает отработку рыночной динамики, из-за чего при изменении, например, цен на товар, сотрудники начинают получать неоправданно много или мало (демотивируют, в конечном счете, оба варианта). Даже на «прозрачном» уровне торговых представителей система даст сбой при проведении масштабной рекламной кампании (попробуйте доказать сотруднику, что рост «его» результата вызван вложением лишнего миллиона в рекламу).

При всех отмеченных недостатках, система работоспособна в определенном диапазоне задач и, будучи правильно настроена и внедрена, способна серьезно поднять производительность труда по сравнению с окладным подходом.

# 

# 2.2.3 Привязка к плановому результату

На данный момент это «верхняя ступень эволюции» систем заработных плат. Кроме привязки к результату предыдущего метода, она имеет также привязку к динамике рынка, что позволяет решать более масштабные и разноплановые задачи. Основной проблемой практического применения является необходимость адекватного планирования.

Привязка к результату сотрудников выполняется аналогично предыдущей схемы. Однако в данном случае учитывается не абсолютный результат в цифрах дохода или прибыли, а плановый – в процентах выполнения плана по доходу или прибыли. При неизменности самой системы, она позволяет учесть и изменение цен на товар, и промо-акции, и рекламу, и реальную эффективность обработки рынка. Привязка к плановому результату позволяет успешно бороться с таким распространенным явлением, как «пресыщение» сотрудников. Мало кто из руководителей не сталкивался с ситуацией, когда менеджер сбыта или производственный работник, ориентированный на личный результат, снижает производительность по достижении определенной выработки. Он получит субъективно достаточно, а значит – фирма недосчитается прибыли, поскольку сотруднику она уже не нужна. Плановая привязка зарплаты препятствует подобному поведению, т.к. недовыполнение плана может повлечь невыплату всей переменной части вознаграждения. Аналогичным образом торговый агент, наработав стабильную базу покупателей, не может перейти к тактике «снятия сливок», т.к. с ростом рынка синхронно увеличивается план, и для получения неизменной зарплаты приходится, по крайней мере, прилагать те же усилия[5].

В рамках данной системы легче решается задача стимулирования планово-убыточных подразделений и менеджеров инвестиционных проектов. Привязка к абсолютному результату здесь часто невозможна, поскольку результат в отчетный период отрицателен или плохо предсказуем. Премия, начисляемая на оклад в зависимости от процента выполнения плана, всегда может быть положительной величиной (или нулем).

Недостатком системы является субъективность планирования, неизбежная на начальном этапе его внедрения (на большинстве предприятий системы планирования и стимулирования приходится вводить параллельно). Как правило, кредита доверия и авторитета руководителя достаточно для первоначального назначения планов подразделениям, а через пол года предприятие нарабатывает статистику и опыт планирования, позволяющие установить объективные критерии планов.

Поскольку в случаях децентрализованного управления планы разрабатываются людьми, ответственными за их выполнение, в системе необходимо предусмотреть защиту от составления заниженных планов (иначе получать премии за перевыполнение будет слишком легко). Для этого может применяться прямое стимулирование руководителей от результата (в весомой доле, но наряду с планом), регрессивный процент оплаты перевыполнения (при котором поставить высокую планку выгоднее, чем просто перевыполнить), утверждение основных показателей вышестоящим руководством.

В системе, привязанной к плановому результату, больше возможностей управления развитием автономных подразделений и торговых точек. Стимулирование от прямого результата здесь просто не срабатывает, т.к. выигрышная стратегия директора точки в данном случае – минимизация штатной численности, чтобы при имеющейся «раскрутке» получать максимальный фонд з/п на менеджера (обычно это приводит к остановке развития). Привязка к плановым показателям, утверждаемым в головной фирме, наоборот, заставляет его готовить профессиональные кадры и искать новые пути эффективного продвижения продукта.

Любая перестройка системы заработных плат – серьезное мероприятие, оказывающее на персонал мощное воздействие. Как правило, на первом этапе это воздействие негативно. Показателен пример предприятия, предварившего реформы увеличением зарплат директорам торговых представительств на $100. Результат – обиды и недовольство («Почему всем одинаково, я на 3 года больше работаю?», «Почему так мало прибавили?»). При грамотном внедрении хорошо разработанной системы (с многократными объяснениями, как именно в новых условиях можно добиться повышения вознаграждения, с «пробным прогоном» и компенсационными выплатами) квалифицированный персонал становится активным сторонником изменений, а менее дееспособный – пассивным противником, вынужденным, тем не менее, работать по новым правилам.

На практике разработка и ввод новых систем стимулирования затруднены тем, что на предприятиях отсутствуют необходимые для этого ресурсы.

# 

# 2.3 Типичные ошибки при создании системы материального стимулирования персонала организации

По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании.

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока: выплата «премий-призов», гарантированные премии, установление недостижимых бонусов и премирование за чужую работу. Рассмотрим подробнее каждую из этих групп.

Выплата «премии-приза»

Использование «премий-призов» встречается во многих отраслях украинской экономики. Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода.

Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

Гарантированные премии

Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий, унаследовавших систему стимулирования с советских времен. Опросы, проведенные среди сотрудников нефтедобывающих предприятий, показали, что на вопрос о том, сколько они получают, большинство назвали размер заработной платы с учетом переменной части, а не оклад. Это означает, что существующая система стимулирования не ориентирует работников на достижение каких-либо результатов. Премии они воспринимают не как бонус за хорошую работу, а как неотъемлемую часть своего ежемесячного дохода.

Вместе с тем руководители предприятий не торопятся объединять переменную часть с окладом, поскольку не хотят терять инструмент наказания за возможные провинности. По законодательству работодатель не имеет права «урезать» оклад сотрудника, но вполне может лишить его премии. Подобные наказания чаще всего не носят системного характера и, следовательно, не имеют ничего общего со стимулированием.

Недостижимые бонусы

Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство пытается навязать сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут.

Премия за чужую работу

Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений. В одной из известных компаний перед руководством стояла задача повышения объема продаж. Для ее решения сотрудники соответствующего отдела поощрялись бонусами, размер которых напрямую зависел от объема продаж. Вместе с тем поощрение сотрудников других отделов, деятельность которых непосредственно влияла на рост продаж, не предусматривалось. Так, акции маркетологов давали финансовые результаты, за которые фактически премировались менеджеры по продажам. В итоге обе группы сотрудников были демотивированы: сотрудники отдела продаж из-за того, что заработанные деньги доставались легко, а специалисты отдела маркетинга в связи с отсутствием соответствующего вознаграждения.

Причины ошибок

Большинство описанных выше ситуаций складывается вследствие ошибок, допущенных на этапе проектирования. Выделим основные причины, по которым на предприятии создаются «проблемные» системы стимулирования.

Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса

Несмотря на то что у разных подразделений могут быть разные схемы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании. На одном из предприятий, осуществлявшем комплексное предоставление услуг, систему стимулирования было решено увязать с показателем прибыльности отдельных подразделений. Это привело к нарушению технологичности процесса предоставления услуг в компании, так как подразделения стремились максимально активно продавать свои услуги на внешнем рынке в ущерб потребностям бизнеса. На самом деле следовало использовать такую систему поощрений, при которой премия прежде всего ориентирована на выполнение установленных планов.

Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников.

Существует мнение, что эффективность многих видов деятельности не поддается измерению. В итоге используется субъективная оценка эффективности работы сотрудников, что зачастую оказывает демотивирующий эффект. При отсутствии количественных показателей деятельности (выручка, объем производства, количество клиентов) следует использовать балльные системы оценки. Всегда можно выделить показатели эффективности деятельности сотрудника, сгруппировать их по категориям и оценить в баллах, заранее описав, за что присваивается тот или иной балл.

Способы исправления ошибок

Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования - достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы и что наносимый проблемой ущерб бизнесу соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

# 3. АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОАО "ЖИРОВОЙ КОМБИНАТ"

# 

# 3.1 Общая характеристика деятельности ОАО "Жировой комбинат"

Открытое акционерное общество "Жировой комбинат" является в настоящее время частным предприятием. Организационно-правовая форма предприятия – открытое акционерное общество. Если несколько лет назад в собственности государства был определенный пакет акций, то в настоящее время оно не осуществляет никакого контроля над деятельностью предприятия качестве акционера[2.6.9].

ОАО "Жировой комбинат" является одним из крупнейших предприятий пищевой промышленности Свердловской области. На протяжении всего своего существования комбинат производит и реализует продукцию масложировой промышленности. Основными направлениями деятельности предприятия является выработка майонеза, маргарина, растительного масла, мыла.

История комбината начинает свой отсчет с 1959 года, когда была пущена первая очередь, рассчитанная на выпуск маргарина и саломаса. Постоянно ориентируясь на расширение ассортимента и увеличения объема выпускаемой продукции, комбинат развивался. Многие работы по технической реконструкции, разработке, изготовлению и ремонту оборудования осуществляются собственными силами – работниками механического цеха, конструкторского отдела, служб главного механика, главного энергетика и других не менее важных подразделений. Правильным тактическим ходом стало внедрение самых современных технологий, основанных на последних достижениях науки и техники.

Сегодня ОАО "Жировой комбинат" является одним из крупнейших российских предприятий своей отрасли, входит в пятерку крупнейших российских предприятий отрасли. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

# 3.2 Анализ стимулирования персонала на ОАО "Жировой комбинат"

В управлении персоналом ОАО "Жировой комбинат" применяются следующие группы методов:

Административно- организационные методы управления:

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

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

Экономические методы управления:

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

Социально-психологические методы управления:

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

2. Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей. Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ комбинат самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО "Жировой комбинат", утверждаемым приказом Генерального директора.

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

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

Заработная плата работников складывается из:

· должностного оклада,

· доплат,

· премий

· уральского коэффициента.

Заработная плата выплачивается в сроки: 8 числа каждого месяца.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом: Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников комбината установлены следующие доплаты: доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде; доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

* доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за руководство бригадой;
* доплата за сверхурочную работу;
* доплата за выходные и праздничные дни.

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

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

Размер премии составляет:

* для рабочих - 80% от оклада и сдельного заработка;
* для ИТР и служащих - 80% должностного оклада;
* для руководителей высшего звена управления - до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

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

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

· совершение дисциплинарного проступка;

· причинение материального ущерба комбинату или нанесение вреда его деловой репутации;

· нарушение технологической дисциплины;

· выпуск бракованной продукции;

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

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

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором комбината (в отношении рабочих - начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

· совершение прогула,

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

· распитие спиртных напитков на территории комбината,

· совершения хищения имущества комбината.

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

3.3 Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда на ОАО "Жировой комбинат"

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

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

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

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

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в цехе. Таким образом, проблема состоит в том, чтобы эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционировании комбината. Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ОАО "Жиркомбинат" так же являются следующие аспекты:

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

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

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

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы персонала, является стимулирование, определенная модель которого существует на каждом предприятии или фирме. Она представляет собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают служащих к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым продуктивную работу всей системы. Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на современном российском предприятии уступает место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от пола, возраста, профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности и даже с учетом морально-психологических характеристик работников, как это происходит на предприятии ОАО "Жировой комбинат".

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера? // Компания, №330, 2004.

2. Герчикова И. Н. «Менеджмент». - М: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.

3. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997 - 607с.

4. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // ЖУК, №6, 2003

5. Клемина Т. Гибкие системы вознаграждения за рубежом.//Персонал Микс, №1, 2001

6. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2001.

7. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. - М.:ФБК-Пресс, 1998. - 504 с.

8. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК, №3, 2004

9. Мотивация персонала.//Вопросы экономики, №2, 1996.

10. Петрухин В. С. Менеджмент 21 века: Руководство для бизнеса. - М: «Зеракало», 1998. - 280 с.

11. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников//Управление персоналом, №9, 2004