Министерство образования и науки РФ

Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Кафедра экономики и социологии труда

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Управление персоналом»

На тему «Мотивация и стимулирование труда»

Москва – 2009г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Понятие мотивации труда. Формирование интереса

2. Подходы к изучению теорий мотивации

3. Потребности. Мотивы. Стимулы

4. Методы дополнительного материального поощрения персонала

5. Способы улучшения мотивации труда

Заключение

Список литературы

# Введение

Вопрос мотивации работников предприятий любых форм собственности всегда был и остаётся по сей день наиболее актуальным, независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом, так как от чётко разработанной системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий. Руководитель любой организации, не зависимо от её структуры, формы собственности, численности персонала практически ежедневно сталкивается с примерами работы не в полную силу, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность. Как же побудить людей работать добросовестно, увеличить энергию подчинённых и направить её на достижение целей организации, заинтересовать их?

Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников. В современных условиях мотивация персонала претерпела существенные изменения: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом, и руководство направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей.

Тема мотивации труда является очень актуальной на сегодняшний день.

Цель курсовой работы - рассмотреть мотивацию труда, выявить подходы к ее изучению, а также описать способы улучшения мотивации труда.

1. Понятие мотивации труда. Формирование интереса

Важную роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности

Основные задачи мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях

- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними

- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе похвала или наказание руководителя и т.п. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т.е. побуждения, вызывающие те или иные их действия.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

В основе взаимодействия между индивидами лежит реализация потребностей людей. Они выступают внутренним побудителем к взаимодействию, его внутренней причиной. Само же взаимодействие человека является внешним проявлением существования человека. Оно возникает как результат осознания потребности, т.е. формирования интереса.

Формирование интереса - сложный многоэтапный процесс. Во-первых, это есть понимание человеком значимости данной потребности для его существования. Во-вторых, необходимость удовлетворить потребность ведет к поиску способов удовлетворения. В-третьих, определяется объект, способный наилучшим образом удовлетворить потребность. Ищутся пути, приемы включения этого объекта в процесс удовлетворения потребности, в результате чего рождаются действия, связанные с этим объектом. Таким образом, интерес служит реальной причиной действий людей и их поведения.

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в процессе трудовой деятельности, основаны на двух основных понятиях: потребности и вознаграждения.

Потребность - это недостаток чего-либо у человека. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной нет.

1. Подходы к изучению теорий мотивации

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда. Рассмотрим некоторые из них.

В соответствии с теорией иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. А. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды (Рис. 1).

Потребность в самовыражении

Потребности в признании и самоутверждении

Потребности в общении и поддержке со стороны окружающих

Потребность в безопасности и уверенности в будущем

Физиологические потребности (в пище, жилье, отдыхе)

Рис.1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Неудовлетворенные потребности, по мнению А. Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают воздействовать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и лишь после того, как оно будет достигнуто, начинают действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно гораздо более разнообразными способами.

Американский психолог, автор двухфакторной модели Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими (Таблица 1).

Таким образом, Ф. Герцберг сделал вывод, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Таблица 1 Двухфакторная модель Ф. Герцберга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Влияние на деятельность людей |
| Гигиенические(связанные с условиями работы) | Заработок | Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда |
| Условия труда |
| Отношение с другими работниками |
| Информированность о делах на предприятии |
| Мотивирующие(связанные с содержанием работы) | Признание и одобрение руководством результатов работы | Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда |
| Возможность продвижения по службе |
| Высокая степень самостоятельности и ответственности |
| Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа |

Практика показывает, что модель Ф. Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

Согласно теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники.

Согласно теории ожиданий В. Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника; сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение; сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

1. Потребности. Мотивы. Стимулы

Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически. К ним относятся физиологические потребности организма в пище, воде, сне, дыхании, и т.д. А вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Это, например, потребности в уважении, успехе, привязанностях, богатстве, во власти и т.д. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Потребности становятся внутренними побудителями и регуляторами только тогда, когда они осознаются работниками. В этом случае они приобретают конкретную форму - форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам, предметам. Интерес всегда связан с использованием конкретных возможностей для удовлетворения потребностей. Интерес - деятельное отношение субъекта к использованию условий, в которых он находится, для удовлетворения своих потребностей.

Потребности человека определяют его поведение. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает устремленность на достижение определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, потребность его может быть удовлетворена полностью или частично.

Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. Ценность - это объект, способный удовлетворить потребность.

Мотивы трудовой деятельности - это причины, определяющие поведение человека в процессе труда.

Две составляющие - когда человек может что-то делать и хочет выполнять конкретную задачу - взаимосвязаны. Обучение, хорошая подготовка - и обязательно мотивация. Нужно мотивировать сотрудника, что он работал именно на этом предприятии и занимался конкретной деятельностью, понимая, что со временем возможен служебный рост, большее вознаграждение и признание. Поэтому во избежание риска, что работник получит знания и уйдет в другую организацию, очень важна именно система стимулирования, система мотивации. Факторы мотивации представлены в таблице 2.

Таблица 2 Факторы мотивации работников предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Материальные | Нематериальные |
| 1. Заработная плата, соответствующая рыночной  2. Персонализация компенсаций  3. Премирование по результатам работы подразделения и организации в целом  4. Вознаграждение за выслугу лет  5. Доплата за интеллект  6. Дополнительные отпуска  7. Доплата на питание  8. Обеспечение спецодеждой  9. Ссуды на приобретение жилья  10. Доплата на лечение работников или ветеранов  11. Новогодние подарки и подарки к юбилеям  12. Доплата в связи с уходом на пенсию или инвалидность  13. Доплаты пенсионерам: к пенсиям, за коммунальные услуги и т.д.  14. Оплата ритуальных услуг.  15. Льготы стипендиатам: доплата к стипендии, оплата проезда | 1. Справедливая система оплаты труда  2. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал  3. Возможности профессионального обучения и повышения квалификации. Учебный центр. Библиотека  4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров  5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: стадион; дворец культуры; детский оздоровительный лагерь; база отдыха; социальная помощь неработающим пенсионерам  6. Создание безопасных и комфортных условий труда. Перспективная программа модернизации оборудования. Положение о корпоративной культуре  7. Моральное вознаграждение: .  - звание «Лучший по профессии»;  - «Заслуженный ветеран» и т.д.  8. Благоприятный психологический климат в коллективе. Система адаптации  9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством. Опросы. Газета |

Мотив - внутреннее побуждение, заставляющее человека делать что-либо или поступать определенным образом. Мотивационное ядро личности - совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности; внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

Стимул - внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они оказываются объективно значимыми и отвечают потребностям работника, т.е. стимул не тождествен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив.

Стимулы предлагаются человеку в качестве компенсации за его действия. Человек реагирует на многие стимулы, иногда не осознавая этого, т.е. бесконтрольно. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у разных людей, поэтому стимулы должны разрабатываться с учетом действующих потребностей определенной личности.

Существуют монетарные и немонетарные стимулы, причем не все стимулы можно отнести однозначно к одной из этих двух категорий (например, повышение по службе само по себе не является монетарным стимулом, но оно тесно связано с повышением оклада, то есть с монетарным стимулом).

Монетарные стимулы представляют собой не только денежное вознаграждение, которое получает наемный работник за свой труд. Здесь существует еще очень много других важных возможностей.

1. Денежное вознаграждение - монетарная ответная услуга фирмы за труд наемного работника. Денежное вознаграждение может быть в виде повременной оплаты труда (оплата осуществляется за продолжительность рабочего времени; повременную оплату труда часто называют также «окладом») или сдельной оплаты труда (оплата зависит от объема выполненной работы).

2. Дополнительно к денежному вознаграждению отдельные или все сотрудники могут участвовать в экономическом успехе предприятия (участие в прибылях предприятия). Для этого разработано много различных форм, например акции сотрудников предприятия или опционы. Размер участия в прибылях за определенны период зависит, как правило, от характеристик работника (например, продолжительности работы на предприятии) и от размера прибыли предприятия (например, дохода).

3. Важным принципом предоставления социальных услуг предприятием является социальная справедливость. Кроме того, их предоставление может способствовать улучшению имиджа предприятия у потенциальных работников или повышать его привлекательность. С правовой точки зрения при этом различают законное регулирование (часто минимальные услуги) и прочие соглашения.

4. Рационализаторство на предприятии должно позволить сотрудникам выполнять работы, выходящие за рамки их деятельности. С точки зрения предприятия рационализаторство означает использование потенциала сотрудников, особенно их ноу-хау, по совершенствованию эффективности производства. Вознаграждение зависит от объема выполненных работ, то есть от достигнутой экономической выгоды для предприятия.

Немонетарные стимулы имеют различные формы (например, повышение по службе и признание) и основываются большей частью на социальных отношениях внутри предприятия. Они по-разному воспринимаются каждым сотрудником, и поэтому их трудно оценить с точки зрения предприятия. Чтобы сознательно и целенаправленно использовать немонетарные стимулы, руководство предприятия должно знать, воспринимаются ли они как таковые соответствующим сотрудником.

Основным способом, который используется для привлечения человека к активной деятельности, является вознаграждение.

Вознаграждения – это то, что человек считает для себя ценным.

Менеджер по персоналу имеет дело с двумя главными видами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение (дает сама работа) - чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Общение, возникающее в процессе работы, также можно рассматривать как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ его обеспечения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение (обусловлено не самой работой, оно дается организацией) - продвижение по службе; похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки).

Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способности организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Основное значение вознаграждения заключается в стимулировании производственного поведения сотрудников компании, направлении его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, в соединении материальных интересов работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы вознаграждения.

1. Привлечение персонала в организацию.

2. Сохранение сотрудников в организации.

3. Стимулирование производственного поведения.

4. Контроль за издержками на рабочую силу.

5. Эффективность и простота.

6. Соответствие требованиям законодательства.

Таким образом, основная цель вознаграждения – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала.

1. Методы дополнительного материального поощрения персонала

Кроме основных элементов оплаты труда персонала существует ряд форм и методов дополнительного материального поощрения персонала и стимулирования высоких показателей трудовой деятельности.

Переменная заработная плата (плата за результаты, за производительность) - система вознаграждения, при которой размер компенсации работнику не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов его работы, работы всего подразделения или организации в целом.

Существуют следующие показатели, по которым выплачивается премия: объем реализации (абсолютная величина, прирост по сравнению с предыдущим периодом, отклонение от плана), прибыль, величина издержек, рост курса акций компании, повышение качества.

Наиболее распространенными направлениями стимулирования работников с помощью премий являются:

- достижение высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);

- эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т. п.);

- достижение высокого качества продукции и работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, повышение сортности, надежности, улучшение потребительских свойств продукции);

- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых), в том числе снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости и энергоемкости продукции.

Практикой выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных.

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;

3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше, но реже или чаще, но меньше).

4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные.

5. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.

7. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий: вызывает заинтересованность работника в ее получении, связана с результатами работы, и эта связь очевидна, работник в процессе работы не сталкивается с отрицательными факторами, мешающими работе.

Многочисленный западный и отечественный опыт свидетельствует о постоянном поиске новых возможных путей мотивации персонала. Одним из вариантов является так называемое дополнительное стимулирование, которое выражается в ряде социальных программ (мероприятии) или социальных выплат, прямо и косвенно увеличивающих заработную плату.

В целом современными принципами мотивации считаются: создание атмосферы взаимного доверия, обратная связь, сохранение занятости, предоставление новых возможностей для продвижения в должности, защита здоровья и обеспечение благоприятных условий труда, справедливое распределение доходов, возрастание премиальной части оплаты труда.

На практике все эти формы используются в зависимости от характера предприятия и специфики внутренних процессов в ней.

Комплексный подход к управлению мотивацией предполагает использование максимально полного набора средств воздействия на нее (Таблица 3).

Таблица 3 Средства воздействия на мотивацию

|  |  |
| --- | --- |
| Средства воздействия на мотивацию | Основные составляющие |
| Организация работ | Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление самостоятельности работнику. Требования к качеству работы |
| Материальное стимулирование | Конкурентоспособность оплаты труда. Соотношение постоянной и переменной части зарплаты. Связь оплаты труда и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории |
| Моральное стимулирование | Широкий набор нематериальных стимулов, используемых руководством предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фотография на Доске почета и др.). Мотивирующий потенциал этого средства падает при формальном подходе |
| Индивидуальный подход к работнику | Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, особенностям его мотивации |
| Постановка целей | Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость ключевые требования к мотивирующим целям |
| Оценка и контроль | Формы контроля за работой персонала, осуществляемые непосредственным руководителем. Оценка его рабочих результатов и рабочего поведения |
| Информирование | Своевременность и полнота информации, необходимой для выполнения работ |
| Корпоративная культура | Ценности и приоритеты, реализуемые в организации. Традиции и правила, определяющие элементы корпоративной культуры |
| Особенности управления | Качество управления, стиль управления и соответствие стиля управления сложностям задач и основным характеристикам персонала (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.) |

Для мотивации нет одинаковых способов, применимых для всех людей, живущих в разных странах, так как все человеческие индивидуумы слишком разные, отличаются друг от друга воспитанием, культурой, менталитетом.

Среди всех мотивационных методов деньги в качестве зарплаты или других форм вознаграждения являются очевидной формой награды. Но мотивация не есть только процесс раздачи наград. Подчинённым требуется знать, что их ожидает в случае некомпетентного или недобросовестного выполнения своих служебных обязанностей, какие взыскания могут быть на них наложены за то или иное нарушение. Метод взысканий, если он наложен справедливо и не является неожиданностью для сотрудников, мотивирует их к улучшению своей работы.

Но на рабочую мотивацию влияют и другие факторы. Каждый профессионал надёжно соотносит весомость своего вклада в выполнение работы (времени, энергии, опыта и квалификации) с величиной получаемого вознаграждения. Причём последнее включает в себя не только прямые выплаты, но и целый ряд других моментов, например, возможность профессионального и должностного роста, публичное признание коллег и руководства.

Для повышения эффективности и результатов работы организации в качестве метода мотивации целесообразно использовать систему оценки и аттестации сотрудников всех подразделении.

Аттестация кадров - это проверка, определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных его значимых качеств занимаемой должности[5, с.83]. Она направлена на улучшение качественного состава персонала и эффективное его использование, рост служебной и трудовой активности, предприимчивости, повышение ответственности работников всех уровней за полученное дело.

1. Способы улучшения мотивации труда

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Они объединяются в следующие относительно самостоятельные направления: материальное стимулирование совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления, не денежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в себя совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Одностороннее воздействие на работника лишь денежными методами не может привести к долговечному подъёму производительности труда, так как только это не может способствовать поддержанию трудовой активности на должном уровне. Применение этого метода может быть полезным лишь на ограниченный срок. В конечном итоге у персонала происходит определённое насыщение или привыкание к этому виду воздействия.

Обычно доплаты и надбавки делятся на две группы: компенсационные и стимулирующие.

Размер компенсационных выплат (за работу в вечернее и ночное время и т.д.) определяется предприятием самостоятельно, но должен быть не ниже размеров, установленных соответствующими решениями Правительства Российской Федерации или других органов по его поручению.

Стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки за высокую квалификацию и т.д.) определяются предприятиями самостоятельно и производятся в пределах имеющихся средств.

В настоящее время все виды компенсационных доплат и надбавок можно разделить на две большие группы.

Во-первых, это доплаты и надбавки, которые не имеют ограничений по сферам трудовой деятельности и обычно являются обязательными для предприятий всех форм собственности. Например, за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время; рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий выполнения работы и т.д.

Во вторую группу входят доплаты и надбавки, которые применяются в определенных сферах труда. Основания для их начисления могут быть различными.

Для стимулирования работников обычно применяются такие наиболее распространенные и значимые доплаты, как доплаты за совмещение нескольких профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; выполнение обязанностей отсутствующего работника; рабочим за профессиональное мастерство; специалистам за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; бригадирам из числа рабочих; не освобожденным от основной работы. Выплачиваются также доплаты за выполнение обязанностей мастера учебных мастерских; руководство подсобным сельским хозяйством: ведение делопроизводства и бухгалтерского учета; обслуживание вычислительной техники.

Условия и размеры доплат регулируются предприятием самостоятельно. На предприятии должно быть принято специальное положение о введении той или иной стимулирующей надбавки. Доплаты и надбавки можно регулировать в отраслевом соглашении и соответственно отражать в коллективных договорах, заключаемых на предприятиях.

Доплаты и надбавки чаще всего вызваны особыми условиями работы конкретного работника. Премии же рассчитаны обычно на то, чтобы поощрить достижение на производстве какого-либо определенного результата. Доплаты и надбавки носят стабильный характер, премии - непостоянный. Премия чаще всего стимулирует результаты коллективного труда, а всевозможные доплаты и надбавки - персональной работы.

Доплаты и надбавки обычно устанавливаются в относительных размерах и корректируются при изменении тарифных ставок и окладов с учетом инфляции.

Антиподом тарифного выступает так называемый бестарифный (распределительный) вариант организации заработной платы на предприятии. Для него характерны следующие признаки:

- тесная (полная) зависимость уровня оплаты труда работника от фонда заработной платы, начисляемой по коллективным результатам работы;

- присвоение каждому работнику постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда по данным о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню;

- присвоение каждому работнику КТУ в текущих результатах деятельности, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

Индивидуальная заработная плата каждого работника при бестарифном варианте представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы.

Помимо тарифных и бестарифных систем в качестве новых форм оплаты труда можно выделить смешанные системы, а в их числе - прежде всего комиссионную форму оплаты труда и так называемый дилерский механизм.

Комиссионная форма предполагает оплату действий работника по заключению какой-либо сделки (договора) от лица предприятия в комиссионных процентах от суммарного размера этой сделки. Такой метод вполне приемлем, например, для работников подразделений сбыта, внешнеэкономической службы предприятия и т.п.

Дилерский механизм предусматривает закупку работником части продукции предприятия за свой счет с последующей ее реализацией собственными усилиями работника. Иными словами, это – выплата заработной платы авансом в виде «натуры» с последующим перерасчетом.

Для специалистов, служащих и руководителей используется система должностных окладов. Должностной оклад - абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью.

Следующее направление улучшения мотивации - совершенствование организации труда, содержит постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, применение гибких графиков, улучшение условий труда. Улучшение условий труда - острейшая проблема.

Не менее эффективными являются и не денежные формы мотивации. Сегодня, когда сложно обеспечить высокую оплату труда, следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников. Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, оплаченные отпуска, оплаченные дни временной нетрудоспособности, медицинское страхование на предприятии и т.д. Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают.

Большой популярностью пользуются банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п.

Заключение

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию.

Чтобы не допустить потерю потенциальных прибылей, менеджер должен добиться максимальной отдачи от своих подчиненных. Для эффективного управления таким дорогим ресурсом как люди, менеджеру необходимо выделить определенные параметры работы, поручаемой подчиненным, изменяя которые он может воздействовать на психологические состояния исполнителей, тем самым, мотивируя либо де мотивируя их. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию.

Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд.

На рабочих местах нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на поддержку руководства следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Эффективное управление рабочей мотивацией, независимо от используемых подходов и конкретных технологий, отнюдь не предполагает манипулирование работниками с целью «выжать» из них максимум возможного. Задача здесь иная сделать структуру профессиональной мотивации работающих в организации людей более зрелой и устойчивой, способствовать гармонизации интересов компании и отдельных работников.

## Список литературы

1. Гейер Г., Арендт Б. Экономика предприятия: ускоренный курс: пер. с нем. науч. ред. перевода Л.В. Донцова. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005.-208 с.

2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

3. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; практические задания / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискина. – Изд. 2-е, стер. - М.: Омега-Л, 2006.-264 с.

4. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.

5. Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Реформирование системы управления на современном этапе: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Пенза: РИО ПГСХА, 2004

6. Экономика организации (предприятия): Учебник / Под ред. Н.А. Сафронова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 618 с.

7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.