Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра строительного производства и управления недвижимостью

Курсовая работа

**основы МЕНДЖМЕНТа**

**Оплата и мотивация труда при управлении персоналом**

Выполнил: ст. гр. СЭН-08

Натарова М.А.

Руководитель: доцент

Кабаев Е.Г.

Новокузнецк, 2010 г.

**Содержание**

Введение………………………………………………………………….3

1. Наиболее распространенные теории мотивации…………………...7
   1. Сущность и функция мотивации труда…………………………….9
2. Методы мотивации персонала……………………………………....12
   1. Сущность оплаты труда как фактор мотивации персонала……....17
   2. Удовлетворение нематериальных потребностей как средство мотивации труда…………………………………………………….21
   3. Зарубежный опыт мотивации персонала………………………......25
3. Совершенствование системы мотивации персонала………………27

Вывод…………………………………………………………………….32

Список использованной литературы…………………………………..35

**ВВЕДЕНИЕ**

**Мотивация**

Современную науку управления принято разделять на два уровня знаний. Первый представлен теориями социального управления, являющимися частью более общих политико-экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования общества на различных исторических этапах. Второй более конкретен и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических рекомендаций по рационализации труда и совершенствованию управления в виде прикладных теорий организации и управления. Оба уровня основываются на фундаментальных законах и закономерностях общественного развития и социального управления, а также конкретном историческом опыте, отражающем изменения мирового менеджмента.

Фундамент научного менеджмента заложен трудами М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Л. Урвика, Э. Мэйо, П. Дракера, Г. Саймона, А. Этциони, Л. Берталанфи, Р. Майлза. Их работы послужили исходной точкой для практических разработок в области “гуманизации труда” и новых форм организации социального управления, а также стали основой специальной управленческой функции, названной управление персоналом, или (что более верно) управление человеческими ресурсами. Управление персоналом – это часть менеджмента, касающаяся работающих сотрудников и их взаимоотношений в рамках предприятия. Ее цель состоит в том, чтобы объединять и развивать усилия мужчин и женщин, составляющих предприятие, в рамках эффективной организации труда и, принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо компании. Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия – управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы.

Тем самым подчеркивается тот факт, что люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные ресурсы, и которым следует также уделять внимание и заботу. Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении политики. Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает. Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели - личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать? Что предпочесть: создавая систему мотивации: поощрения или наказания?

Мотивация в ее традиционном понимании представляет собой специальные технологии и факторы, побуждающие работников предприятия к высокопроизводительной трудовой деятельности.

Недостаточная теоретическая проработка современных проблем трудовой мотивации в системе управления персоналом, принципов построения мотивационной системы в условиях рыночной экономики и высокая практическая значимость решения подобных проблем предопределили актуальность темы данной курсовой работы. Недостаточная теоретическая проработка современных проблем трудовой мотивации в системе управления персоналом, принципов построения мотивационной системы в условиях рыночной экономики и высокая практическая значимость решения подобных проблем предопределили актуальность темы данной курсовой работы.

**Оплата труда**

Вознаграждение представляет систему оценки труда каждого работника и персонала в целом, включая как материальные формы оплаты труда, так и виды морального поощрения. Критерием отнесения вознаграждения к материальной форме является его включенность в систему товарно-денежных отношений.

Материальное вознаграждение — это разновидность стимулирования, регулирующего поведение человека на основе использования различных денежных и неденежных видов поощрений и санкций. При использовании этого вида поощрений работник стремится удовлетворить свои потребности в деньгах, с помощью которых потом будут удовлетворяться самые разнообразные потребности.

Основной формой материального вознаграждения является оплата труда. Она представляет собой и один из распространенных и наиболее весомых видов дохода. Однако рассмотрение оплаты труда только как дохода является недостаточным для понимания ее экономического содержания. Заработная плата — это сложное экономическое явление, отражающее взаимодействие многих экономических процессов. Признавая тот факт, что рабочая сила является товаром, имеющим, как и всякий товар, стоимость, при включении этого товара на такой основе в систему товарно-денежных отношений нельзя не учитывать факта влияния на ее величину роста цен на потребительские товары и услуги, приводящего к разрыву между номинальной и реальной заработной платой.

Для работодателя заработная плата является издержками производства, для работника — это доход, обеспечивающий тот или иной уровень жизни. Первый старается минимизировать издержки производства, второй — максимизировать свои доходы, повысить уровень жизни.

Цель моей работы разносторонне рассмотреть структуру и принципы оплаты труда, системы ее исчисления и ее составляющие.

**1. НАИБОЛЕЕ РАСПРАСТРАНЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

Мотивация сотрудников является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу. Давайте для начала рассмотрим некоторые теории мотивации. Остановимся на четырех наиболее распространенных содержательных теориях, авторами которых являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и В.И. Герчиков.

Возможно, наиболее распространенная из всех теорий - иерархия потребностей А. Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности.

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней. Методы мотивации делятся на активизирующие – то есть те, которые порождают определенные потребности и, собственно удовлетворяющие эти потребности. Активизирующие методы очень важны, так как с их помощью мы можем формировать необходимые для организации потребности, тем самым развивая сотрудников. Очевидно, что такой подход к мотивации будет более продуктивным, так как мы сами порождаем определенные потребности и затем их удовлетворяем.

Еще одна популярная теория мотивации - это «мотивационно-гигиеническая» модель Ф. Герцберга. По мнению Герцберга, существует две группы факторов мотивации:

1. Гигиенические факторы – факторы, которые при их наличии принимаются сотрудниками как нечто само собой разумеющееся и не мотивируют дополнительно на более эффективную и интенсивную работу.

Однако при отсутствии любого из этих факторов происходит демотивация, сотрудники сознательно или интуитивно будут готовы уйти из организации, как только им предложат (или они найдут сами) лучшие условия труда.

2. Мотиваторы – факторы, которые, собственно и мотивируют на более продуктивную деятельность и «подпитывают» лояльность сотрудников и приверженность их организации.

В основе теории мотивации Д. МакГрегора лежит отношение человека к труду. «X», «Y» и «Z» - это совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей, соответственно руководитель должен применять весьма различные стимулы к труду в зависимости от типа сотрудников. Данная теория описывает работника, с задатками «рабской» психологии, который может работать только под присмотром. Очевидно, что в этом случае более уместным будет отдать приоритет наказаниям. Для сотрудников этого типа нужны четкие стандарты деятельности, регламентация всех процедур, поведения на работе, жесткая система контроля. А малейшее отклонение от стандарта должно караться наказанием. На людей типа «Х» это воздействует лучше всего. Теория «Y» противоположна теории «X» и ориентирована совсем на другую группу людей. Для данного типа сотрудников приоритетными должны стать поощрения. Основную ставку надо делать на расширение ответственности, предоставление полноценных полномочий Теория «Z» Данная теория описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильную перспективу на длительный период. Основные методы – поощрительные. Для данного типа сотрудников важна постоянная оценка и вознаграждение по ее итогам. Вызывает интерес обучение и развитие, построение профессиональной и служебной карьеры.

Альтернативой западным теориям мотивации – стала теория российского психолога, доктора социологических наук, профессора В.И. Герчикова. Он разделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние установки (мотивы). И основная мысль его теории заключается как раз в том, что так или иначе стимулируя подчиненного, необходимо учитывать его внутренние мотивы работы.

Итак, с некоторыми теориями мотивации мы знакомы и теперь можем перейти собственно к методам мотивационного воздействия. Мотивация может быть положительной – поощрение сотрудников и отрицательной – наказание. Также мотивационные воздействия можно разделить на материальные и нематериальные.

**1.1 Сущность и функция мотивации труда**

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Менеджмент, или управление предприятием, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей.

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы.

Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Трудовой мотив - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник. Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

**2. МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов:

- способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- Высокая текучесть кадров. Высокая конфликтность. Низкий уровень исполнительской дисциплины. Некачественный труд (брак). Нерациональность мотивов поведения исполнителей. Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения. Халатное отношение к труду. Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников. Проблемы «общественного сотрудничества» в деятельности фирмы. Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных. Низкий уровень межличностных коммуникаций. Сбои в производственном процессе. Проблемы при создании согласованной команды. Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников. Противоречия в отношениях между предпринимателем и работником. Низкая эффективность методов нормативного описания труда. Неудовлетворенность работой сотрудников. Низкий профессиональный уровень персонала. Безынициативность сотрудников. Деятельность руководства негативно оценивается сотрудниками. Неудовлетворительный морально-психологический климат. Недостаточное оснащение рабочих мест.

Организационная неразбериха. Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва. Неразвитость соцкультбыта предприятия. Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию. Неналаженность системы стимулирования труда. Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником. Низкий моральный дух в коллективе. Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на: - Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

- Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. - Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. "Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)".

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Отмечаемый рядом авторов, рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

Однако, акцентирование внимания на экономических методов стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Укрупненно все методы стимулирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические стимулы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.).

Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США).

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала.

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета различных потребностей и мотивов деятельности людей, постоянно пытаясь выявить новые и преимущественные побуждения, мотивы и потребности. Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

**2.1 Сущность оплаты труда как фактора мотивации персонала**

Деньги - это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации. Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа - физиологические, потребности уверенности в будущем и признании». В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами» труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором». Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. 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.

Таким образом, нельзя отрицать, что заработная плата или компенсация сотрудникам (компенсация как-то, что работник получает от организации в обмен на свой труд) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации адекватной рабочей силы. Компенсация может оказывать двоякое воздействие на сотрудников - мотивирующее и демотивирующее. Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины.

Недовольные компенсацией работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию. С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов. Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время. Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников. В зависимости от системы оплаты труда, организации заработной платы на предприятии мотивационным стимулом может выступать как размер заработной платы, так и непосредственно оценка работника (хотя последняя в конечном счете также выразится размером заработка). Однако оценка работника (заслуг работника) с последующим установлением размера заработка оказывается для рабочих более предпочтительной по сравнению с оценкой косвенной (в последовательности: заработная плата - заслуги работника). Поэтому организация заработной платы с оценкой заслуг играет большую мотивационную роль, нежели оплата без оценок. По тому, как идет процесс признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающейся динамикой роста заработка, можно говорить и об адекватном процессе его интеграции с производством (предприятием, фирмой). Если нет признания, то не будет и лояльного мотивированного отношения к предприятию со стороны работника, нет ориентации на высокую производительность, отдачу.

Таким образом, для правильной социально обусловленной мотивации организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления трудом, нацеленности работника на производительный труд.

Система вознаграждения за труд должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативный результатах. Особенно это относится к эшелону управления. Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал. Необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, «подключая» к системе интенсификации труда. В то же время, в организации может происходить бесчисленное множество таких событий, которые будут «отключать» работников. Для того чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, необходимо, чтобы степень воздействия «подключающих» событий была значительно более мощной, чем «отключающих». Один из наиболее мощных инструментов «подключения», имеющийся в распоряжении организации - это программа оплаты и стимулирования труда. Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник может в определенной степени распорядиться получаемыми деньгами по своему усмотрению. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни в расчете на перспективу.

**2.2 Удовлетворение нематериальных потребностей как средство мотивации труда**

Помимо материальных, у сотрудников возникает необходимость удовлетворения нематериальных потребностей, в связи с которыми можно выделить три уровня мотивов:

\* потребность власти – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или неоправданному применению силы, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

\* потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

\* потребность в причастии. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководителя должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Кроме этого, такая атмосфера должны поддерживаться и развиваться. В зависимости от того, какой психологический климат или организационные условия сложились в организации будет зависеть доминирование той или иной потребности или, если точнее выразиться, предрасположенность к реализации такой потребности. Так, например, при конфликте снижается потребность в признании, тогда как потребность во власти и в успехе повышается, соответственно при развитии структурных ограничений потребность в успехе, как и в признании снижается, тогда как потребность во власти увеличивается. Соответственно, такая зависимость развития мотивации от условий, складывающихся в организации, создает предпосылки к тому, чтобы менеджеры, представители использовали то или иное организационное поле для формирования различных высших потребностей у персонала, управляя, тем самым, мотивацией.

**Структура и принципы оплаты труда**

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине заработной платы. Структура оплаты труда в процентном отношении весьма специфична для различных регионов России, отраслей народного хозяйства и конкретных типов предприятий.

Структура оплаты труда = основная з/п + дополнительная з/п + вознаграждение за конечный результат + премия за основные результаты + материальная помощь.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого ко­личества рабочего времени, стимулирует рост профессиональ­ного мастерства и повышение квалификации работника.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника.

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия (организации), а также отдельных структурных подразделений.

Премия за основные результаты так же, как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов предприятия или структурного подразделения в целом, однако выплачивается из прибыли предприятия.

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Материальная помощь выплачивается в виде компенсационных выплат в чрезвычайных или экстремальных ситуациях.

Основные принципы оплаты труда:

* определение размера средней оплаты труда работников выше минимальной оплаты труда, установленной государством;
* максимальная самостоятельность организации в вопросах организации и оплаты труда;
* опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;
* оплата по конечным результатам производства и в соот­ветствии с количеством затраченного труда;
* поощрение высокого качества продукции, труда, работ и услуг;
* материальная заинтересованность работников в росте производительности труда;
* обеспечение рациональных соотношений в оплате слож­ного и простого, умственного и физического труда;
* обеспечение соотношений в оплате труда отдельных про­фессий, категорий и групп;
* индексация заработной платы в соответствии с темпами роста инфляции;
* обеспечение оптимального удельного веса заработной платы в себестоимости продукции;
* анализ средней заработной платы по аналогичным организациям и планирование ее превышения;
* анализ средней заработной платы одного работника в ре­гионе (районе) и планирование ее превышения;
* выбор рациональной системы оплаты труда (сдельной, повременной) для отдельных категорий работников;
* обеспечение социальной защищенности работников орга­низации с помощью государственных и внутрифирменных га­рантий труда;
* анализ динамики роста заработной платы и отдельных ее компонентов (оклады, тарифные ставки, вознаграждения, премии);
* оценка стоимости рабочей силы (число членов семьи ум­ножить на бюджет прожиточного минимума в регионе).

**2.3 Зарубежный опыт мотивации персонала**

В практике американских фирм используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли.

Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда. Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме подарков. Награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях.

Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными. Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-хх годов в экспериментальном порядке введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы - возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. В некоторых случаях количество часов, проводимых в учреждении, оговаривается заранее. Могут быть назначены конкретные часы сбора всех сотрудников подразделения для обмена информацией, ознакомление с новыми заданиями. Такой режим рекомендуется и руководителям. Так, контракт начальника бухгалтерии одного из учреждений предполагает следующее распределение рабочего времени: 75% (30 часов в неделю) - в учреждении, 25% (10 часов в неделю) - в домашних условиях. Начальник бухгалтерии дома в основном работает на компьютере, проверяет цифровые данные финансовых документов, а в учреждении участвует в совещаниях и занимается другой работой, требующей контакта с сотрудниками. Работа, которая выполняется только дома за компьютером, называется телеработой. Основной ее недостаток - изоляция, однако, для некоторых категорий работников, к тому же обременённых семейными обязанностями, предпочтительнее именно такая форма организации труда. Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний.

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Результаты исследования показали, самый важный фактор в системе мотивации персонала – система оплаты труда, также было выявлено, что существующая система оплаты труда не всегда соответствует задачам заявленным руководством предприятия. Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату(сдельную оплату труда).Однако, для более эффективного функционирования предприятия, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности предприятия – прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы. Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, однако, необходимо четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности предприятия. Целесообразно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление, консалтинговая деятельность. Усовершенствования в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

Экономические методы управления должны в предлагаемой системе реализовываться следующим образом: руководители проекта составляют план и состав денежных выплат и другого материального стимулирования в зависимости от результата труда каждого работника, основываясь на общем перечне форм стимулирования, разработанных в создаваемой системе оплаты труда.

При разработке и усовершенствовании экономических методов управления предприятием управленческому персоналу необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в менеджменте достигается при их сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнении материального стимулирования социально-психологической мотивацией).

Для повышения экономического стимулирования существующая сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Для формирования фонда участия работников в прибылях предприятия предлагается установить норматив отчислений от выручки предприятия. Разделение же создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками, чтобы быть понятными им.

Так же может быть усовершенствован действующий список социальных выплат. Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями могут стать: оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке; покупка работниками акций. Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными структурными подразделениями различных видов социальных выплат.

Следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда может являются основополагающей составляющей системы мотивации:

- Использование бонусов. Бонусы выплачиваются дважды в год. Их размер зависит от деятельности компании, но на некоторых крупных предприятиях общая сумма бонусов достигает 4-х и даже 6-ти месячных зарплат. На эту сумму можно, к примеру, приобрести новый автомобиль.

- Выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния (пособие на жилье, питание, культурные и медицинские нужды), а также пособий, выплачиваемых при выходе на пенсию.

При развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов особенно важно. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. Менеджеру следует стараться предупредить деструктивный конфликт, контролируя возникающие в организации конструктивные конфликты. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта. Для этого можно используются следующие группы методов: - Ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), приводящих к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив.

- Методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели.

Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей организации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании". Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своем организации и чувство гордости за свою организацию.

В рамках совершенствования стимулирования персонала следует осуществить следующие мероприятия:

Для формирования системы управления карьерой 1) провести создание основ функционирования системы развития карьеры сотрудников на основе внедрения управления по целям, обучения и управления адаптацией и профессиональной ориентацией, работы с резервом на выдвижение, индивидуального психологического консультирования по вопросам карьеры, формирования хорошей коммуникационной системы на предприятия, публичного систематического информирования о вакансиях в фирме.

2) На основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования.

Для усовершенствования социально-психологических методов мотивации персонала необходимо: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе на основе развития системы управления конфликтами; формирование и развитие организационной культуры; внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Усилению трудовой мотивации могут способствовать также разнообразные методы "поздравления работников с днем рождения", поощрения за внесение работниками рациональных предложений.

**ВЫВОД**

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Оплата труда в условиях рыночной экономики есть элемент дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Основным элементом заработной платы выступает ставка заработной платы, на которую оказывают влияние факторы: изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд; полезность ресурса для предпринимателя; эластичность спроса на труд по цене; взаимозаменяемость ресурсов; изменение цен на потребительские товары и услуги.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

Согласно действующему законодательству право выбора оплаты предоставляется работодателю, который обязан согласовать ее применение с профсоюзной организацией или другими представителями работающих. Практическое применение того или иного вида оплаты прежде всего зависит от того, что влияет на выбор основного показа теля для учета результатов труда и сдельной или повременной формы оплаты труда. Главным условием, влияющим на выбор формы оплаты, является степень детализации нормирования труда — производства и формы его осуществления, допускаемые организацией. Кроме того, оказывает влияние уровень механизации и автоматизации работ, требования к качеству продукции; степень потребности работодателя в увеличении (сокращении) объемов производимых работ; трудоемкость организационно-технического нормирования труда и учета результативности труда; требования к соблюдению технологических режимов работы оборудования и рациональному использованию ресурсов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Артемова М.В. Управление мотивацией – польза или вред? / Управление персоналом –2008.- №1.
2. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учеб. – М.: Аспект Пресс, 1999.
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента/Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала в 3-х томах: М.: МНИИПУ, 2002 г.
5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1.
6. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. // Экономист. - 2002. - №4.
7. Белкин В. Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. - 2001. - №7.
8. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. - 2001. - №1.
9. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. - 2002. - № 3.
10. Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2.
11. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 407 с.
12. Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Бухгалтерский учет: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.: ил.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – 3-е изд., доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА М), 2003. – 448 с.
14. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда: Учебник / Под. ред. д.э.н. , проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с. – (серия «Высшее образование»)
15. Чеботарь Ю.М. Оплата труда и ценообразование. Москва, издательство «Мир деловой книги», 2002. - 128 с.