Курсовая работа.

По дисциплине: «Бухгалтерский учет ».

На тему: «Организация и совершенствование стимулирования труда на предприятии».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение…………………………………………………………….……..

1. Общая характеристика предприятия………………………………
	1. История создания, цели, задачи предприятия………………….
	2. Организационная структура предприятия……………………...…
	3. Основные виды деятельности………………………………….
	4. Организация оплаты труда……………………………......
2. Теоретические основы стимулирования труда……………….....
	1. Мотивация трудовой деятельности персонала…………………

2.1.1. Содержательные теории мотивации………………………………

2.1.2. Процессуальные теории мотивации………………………………

* 1. Стимулирование трудовой деятельности персонала………………
		1. Материальное стимулирование трудовой активности……………
		2. Моральное стимулирование трудовой активности……………….
1. Учет труда и его оплата ..…………………………………………
	1. Формула и система оплаты труда. Виды оплаты труда…...………
	2. Синтетический и аналитический учет расчетов с переносом по

оплате труда…………………………………………………….…………

* 1. Схема учета записей по расчетам с персоналов по всем видам начислений и удержаний ………………………………
	2. Премирование работников и учет начислений за выслугу лет, вознаграждения то итогам работы за год…………………………….
	3. Порядок начисления пособий оп временной не трудоспособности...

Заключение…………………………………………………………………

Список литературы

Приложения

**Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

В последние десятилетия управление производством и персоналом стало родом профессиональной деятельности. Это объясняется тем, что повышение эффективности управления при ускорении использования достижений научно-технического прогресса, более полном использовании кадрового потенциала приобрело решающее значение для успешной деятельности корпораций в ужесточающей конкурентной борьбе. Основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития.

Опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России, так и за рубежом показал, что системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта.

В связи с переходом многих предприятий к новым формам собственности перед руководителями высшего и среднего звена, возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления вообще и персоналом в частности.

Однако при реорганизации или при создании новой фирмы руководители часто забывают об изменениях в психологии работников, о необходимости создания системы управления персоналом. Именно психологические барьеры встают на пути прогрессивных преобразований в организации, порождают текучесть кадров и нездоровую психологическую атмосферу в коллективе, провоцируя конфликты и выполнение обязанностей с низкими показателями качества.

Управление трудовым коллективом на психологическом уровне дает руководителю мощные рычаги побуждения людей к активной трудовой деятельности, позволяет ему полнее использовать скрытые резервы коллектива.

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы.

Для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с кадрами, на что нужно обратить внимание, иными словами руководителю необходимо владеть современными технологиями управления трудовыми ресурсами.

Новые подходы в работе с людьми заключаются в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применении индивидуальных форм работы. Неотъемлемым условием успешной деятельности корпорации является увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом.

Особое внимание необходимо уделять улучшению условий труда. Это объясняется тем, что они в основном представляют собой производственную среду, в которой протекает жизнедеятельность человека во время труда. От их состояния в прямой зависимости находится уровень работоспособности человека, результаты его работы, состояние здоровья, отношение к труду. Улучшение условий труда существенно влияет на повышение его производительности.

На их осуществление расходуется примерно одна четверть всех планируемых затрат.

В связи с этим актуальность темы курсовой работы не вызывает сомнения.

Цель курсовой работы изучить систему организации стимулирования труда на предприятии на примере Управление аварийно-восстановительных работ ООО «Пермтрансгаз» и внедрить новые предложения по совершенствованию существующей системы.

Современные концепции управление персоналом основываются на признании возрастающей роли личности работника, на знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Разработка и совершенствование стимулов и мотивов к труду все больше ставятся в практическую плоскость как средство в борьбе с конкурентами и выживания в условиях рынка.

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран.

Из выше изложенного можно сделать следующий вывод: кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

1. **Общая характеристика предприятия**
	1. **История создания, цели, задачи предприятия**

Управление аварийно-восстановительных работ находится на границе Удмуртской Республики и Пермской области, а точнее в 5-ти километрах от города Чайковский.

При строительстве Камского завода ЖБИиК 1 июля 1974г. было организовано УСМ (управление строительной механизации) для обслуживания автотранспортных перевозок железобетонных конструкций. В октябре 1981г. УСМ реорганизовалось, в результате чего организовалось самостоятельное автотранспортное предприятие с головным объединением «Удмуртколхозстрой» в Ижевске. Общая численность работающих на момент образования АТП Волковское составляло 233 человека.

Основной деятельностью предприятия была вывозка железобетонных конструкций для сельского домостроения колхозов Удмуртии, перевозка сыпучих и негабаритных грузов, а также ремонт автомобилей.

Далее в связи с многочисленными экономическими реформами Волковское АТП за период с 1981 года по 1993 год претерпело много форм собственности (арендное, ТОО, АО).

Точка в бесконечных переменах была поставлена 12 августа 1993 года на базе АО АТП Волковского организовалось АТУ «Пермтрансгаз». Так предприятие стало одним из подразделений общества с ограниченной ответственностью «Пермтрансгаз» со списочной численностью 338 человек. Из них рабочих – 305; руководителей, специалистов – 30; служащих – 3.

Основной деятельностью управления стало обслуживание и отсыпка газотрассовых дорог, междугородние перевозки негабаритных грузов, а также обеспечение структурных подразделений предприятия «Пермтрансгаз» автомобильным транспортом и ремонтом, как своей техники, так и техники других подразделений.

В 1999 году была проведена частичная реорганизация предприятия «Пермтрансгаз» в части выполнения функций, связанных с ведением аварийно-восстановительных работ на объектах линейной части газопроводов и компрессорных станций. Произошло слияние нескольких структурных подразделений: Автотранспортного управления, Ремонтно-строительного управления. Согласно приказа предприятия «Пермтрансгаз» №118 от 01.02.1999г. было создано Управление аварийно-восстановительных работ, с численностью 638 человек. На сегодняшний день на предприятии трудится 646 сотрудников, из них 62 женщины. Руководителей – 37; специалистов – 72; рабочих – 532, служащих – 5.

Главная цель ООО «УАВР Пермтрансгаз» - стать высокотехнологичным предприятием, обеспечивающее снижение из­держек, получение прибыли на вложенные активы.

Философия Управления аварийно-восстановительных работ выражается в сле­дующем:

- достижение мастерства во всех сферах деятельности - при выполнении работ и услуг, при подготовке кадров;

- качество - неотъемлемая часть при выполнении работ, услуг нашего рабочего ок­ружения и людей;

- профессиональное управление, полное доверие к работающим, поддержка твор­чества и обоснованного риска;

- честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информаци­ей.

Основными задачами ООО «УАВР Пермтрансгаз» являются:

1. Организация надлежащего содержания автопарка управления, обеспечение сохранности имеющихся транспортных средств;
2. выполнение плановых огневых работ на газопроводах, отводах, компрессорных и газораспределительных станциях;
3. обследование и диагностика на основе специальных технических средств (водолазные боты) и водолазного оборудования, переходов газопроводов через водные преграды и технический контроль за их состоянием;
4. ликвидация и предотвращение аварий и аварийных ситуаций на линейной части распределительных станциях, объектах непроизводственной сферы, восстановление разрушенных газопроводов, замена дефектных участков, участие в реконструкции газопроводов, КС, ГРС;
5. выполнение транспортных перевозок производственных и специальных грузов, пассажирских перевозок для филиалов ООО "Пермтрансгаз", а также сторонним организациям и физическим лицам за наличный расчет;
6. выполнение технического обслуживания авто и спецтехники, ремонт агрегатов, прицепов, наладка топливной аппаратуры, диагностика автотранспорта для филиалов Общества.

Данное предприятие способно решать самые неожиданные задачи, опираясь на мощный потенциал современной техники, высококвалифицированных специалистов и отлично владеющих своими профессиями рабочих.

**1.2. Организационная структура предприятия**

Организационная структура предприятия зависит от характера производственного процесса, формы организации, масштабов и технического уровня производства. Согласно, специфики работы в УАВР «ПТГ» сложилась своя организационная структура.

Начальник управления является руководителем подразделения. Он распоряжается всеми средствами подразделения, осуществляет набор и расстановку кадров по рекомендациям отдела кадров, контролирует деятельность подразделений, несет ответственность за экономическое и финансовое состояние подразделения.

Главный инженер управления руководит техническим отделом, специалистами по охране труда и технике безопасности, участком подготовки производства, участком по реконструкции газопровода. Все эти отделы и участки отвечают за подготовительные работы и работы по техническому перевооружению газопровода, по безопасному их проведению и с минимальными издержками на производстве.

Заместитель начальника управления по линейной части отвечает за проведение ремонтных работ на газопроводе, а также за качественное обследование и диагностику переходов газопровода через водные преграды и технический контроль за их состоянием.

Заместитель начальника управления по аварийной части, под его руководством выполняются плановые огневые работы и ликвидируются нештатных ситуаций на газопроводе.

Заместитель начальника управления по транспорту возглавляет Технический отдел, его основной задачей является обеспечение технической подготовки производства УАВР. Работники технического отдела выполняют контроль за своевременной сдачей этапов, комплексов работ по реконструкции и капитальному ремонту объектов филиала ООО «Пермтрансгаз», качество и себестоимость выполненных работ, осуществляют расчеты и оформление выполнения строительно-монтажных работ. Ему подчиняются:

- Главный механик. Отдел главного механика является одним из наиболее разносторонних по видам работ подразделений УАВР, его основной задачей является создание и сохранение нормальных условий для жизнедеятельности предприятия: энерго-, газо-, тепло-, водоснабжение и связь, ремонт оборудования, зданий и сооружений, покраска автотракторной техники, создание чистоты в бытовых помещениях, цехах и кабинетах и т.п.

В 2000 году на территории предприятия открылась новая светлая, уютная и просторная столовая, а также введен в эксплуатацию новый здравпункт, где организованы и работают кабинет приема, физиотерапевтический, процедурный кабинеты, перевязочная. Особо следует отметить стоматологический кабинет, оборудованный новейшей техникой, импортными средствами лечения и материалами для пломбирования зубов.

Приезжающих в командировку начала обслуживать гостиница на 10 номеров, с комнатой отдыха и столовой.

- Начальник РММ. Ремонтное производство УАВР ООО «Пермтрансгаз» - это 100 высококвалифицированных специалистов по ремонту автотракторной техники. На 22 участках трудятся слесари по ремонту автомобилей и дорожно-строительной техники, электрогазосварщики, женстянщики, станочники, ремонтировщики РТИ, водители погрузчиков, кузнец, паяльщик, аккумуляторщик.

Ремонтное производство УАВР ООО «Пермтрансгаз» выполняет текущий ремонт, все виды технического обслуживания, ремонт узлов и агрегатов автомобилей и дорожно-строительной техники, переоборудование автомобилей для работы на газовом топливе, сарочно-кузовые работы по ремонту автобусов и автомобилей вахтового типа, другие работы по ремонту всего автомобильного парка УАВР и подразделений ООО «Пермтрансгаз».

В цехах ремонтного производства изготавливаются кольца, патрубки, неармированные манжеты и другие изделия из резины более 300 наименований. Проводится около 700 обслуживаний техники. С начала 2000 года создан участок по переводу автомобилей на компримированный газ.

Планово-экономический отдел подчиняется непосредственно начальнику управления, занимается годовым, квартальным прогнозированием, доводит задания до производственных подразделений, ведет статистический учет и отчетность, анализирует деятельность Управления АВР.

Бухгалтерия осуществляет учет материальных и денежных ценностей, расчеты за перевозки и другие услуги, расчеты с персоналом УАВР в денежном выражении, контроль за законностью и целесообразностью хозяйственных операций и сохранностью собственности подразделения, составляет бухгалтерскую отчетность.

Система учета и отчетности на предприятии автоматизирована. Каждый бухгалтер имеет свой компьютер.

На сегодня бухгалтерскую работу выполняют 12 человек. Девять из них с самого основания предприятия. Большинство из них с высшим образованием.

Отдел кадров осуществляет прием, увольнение и ведение личных дел всего персонала подразделения, изучает правильность использования кадров и следит за их продвижением по службе.

Информационно-вычислительный центр (ИВЦ) обеспечивает внедрение комплексной системы автоматизации обработки информации во всех отделах. В его составе 2 инженера-программиста. На сегодняшний день в УАВР оснащено компьютерами 50 рабочих мест.

Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) определяет потребности подразделения в материальных ресурсах на основании заявок от отделов, производств УАВР. Организует обеспечение управления и подразделений запасными частями, материалами, спецодеждой и другими материальными ценностями, необходимыми для бесперебойной работы предприятия.

Отдел эксплуатации. На 13 инженерно-технических работников - начальник службы эксплуатации, инженера по безопасности движения, начальников и механиков колон, диспетчеров, таксировщиков - возложена задача организации всего транспортного процесса. Сегодня служба эксплуатации – это более 420 единиц автотранспортной и дорожно-строительной техники. В её составе: три колонны общей численностью 240 человек – водители и машинисты.

Автоколонна №1.Это около 100 единиц автотранспортной техники. В состав автоколонны входят автомобили-самосвалы, продуктовые, легковые, специальные дизельэлектро-станции на базе «Ураганов».

Автоколонна №2. Перевозка крупногабаритной техники и грузов, доставка работников Общества на службу, перевозка нефтепродуктов, скоро-портящихся продуктов на дальние расстояния – вот основные задачи автоколонны. В состав колоны входят: 45 автобусов, 35 седельных тягачей, 15 бортовых, 90 прицепов и полуприцепов.

Автоколонна №3. Весь цвет специальной техники собран в автоколонне №3. Это 65 единиц дорожно-строительной техники, 20 единиц грузоподъемных механизмов (г\п от 14 до 300 тонн). Это около 80 механизаторов широкого профиля.

Военизированная охрана отвечает за сохранность имущества подразделения.

Функционирующая организационная структура подразделения обеспечивает единство в работе ее звеньев, организацию четкой согласованности всех видов производственно-финансовой деятельности. Вместе с тем, существующие реалии жизни постоянно создают предпосылки для изменения структуры управления предприятием с тем, чтобы оперативно реагировать на изменения экономической политики государства.

**1.3. Основные виды деятельности**

Нужно отметить, что Управление аварийно-восстановительных работ является многофункциональным предприятием. Оно объединило в себе различные виды деятельности: оказание автотранспортных услуг, строительно-монтажные работы, аварийные и ремонтные работы. Но основным видом деятельности является оказание услуг по транспортировке различных грузов, а также содействие в бесперебойной транспортировке газа предприятия «Пермтрансгаз».

* 1. **. Кадровая политика**

Вчера, в годы становления УАВР и сегодня, с выходом предприятия на новые технические рубежи своего развития, здесь всегда делали ставку на профессионализм, сочетающий в себе опыт и знания ветеранов с эрудицией и творческой энергией молодых.

С 2003 года в Обществе действует новое «Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности в ООО «Пермтрансгаз, введение которого позволило нацелить это направление кадровой политики на более качественный уровень.

На всех резервистов номенклатуры предприятия составлены «Планы карьеры». На предприятии действует система оценки соответствия деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на основе применения отраслевых психодиагностических комплексов. Применяется эта форма и при отборе, найме кандидатов на работу.

Приоритетным направлением в работе с резервом кадров остается организация стажировок руководителей и специалистов. По итогам стажировок каждый резервист заполняет анкету, руководители стажировок оценивают эффективность их работы, дают свои рекомендации по дальнейшей деятельности.

Для реализации поставленных задач по развитию и обучению персонала в Обществе функционирует Система непрерывного фирменного профессионального обучения (СНФПО). Для руководителей и специалистов организуются семинары и курсы повышения квалификации не только силами собственного Учебного центра, но и с привлечением преподавателей из сторонних учебных заведений и организаций. В последние годы получило развитие и признано эффективным проведение выездных семинаров, среди которых можно выделить семинар для линейных руководителей по теме «Управление персоналом», проводимый специалистами отдела кадров и трудовых отношений Общества.

Говоря о профессиональной подготовке руководителей и специалистов, нельзя обойти вниманием и молодых специалистов. В Управлении аварийно-восстановительных работ этим статусом сегодня обладают около десяти человек. В основном это выпускники РГУНГа им. И.М. Губкина (г.Москва) и Уфимского ГНТУ. Работа с ними ведется согласно «Положению о работе с молодыми специалистами».

Профессиональное обучение рабочих предприятия в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации носит непрерывный характер. Все рабочие основных профессий один раз в три года проходят обучение либо в Учебном центре, либо в группах, организованных в филиалах Общества. В соответствии с «Положением о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии ООО «Пермтрансгаз» в Обществе регулярно проводятся конкурсы среди представителей всех основных специальностей.

Безусловно, основная нагрузка в борьбе за знания дожиться на Учебный центр ООО «Пермтрансгаз», в котором в течение года проходят обучение более тысячи человек.

Если в 1990 году обучение в Учебном центре проводилось только по одной рабочей профессии – машинист технологических компрессоров, то сегодня здесь успешно применяются программы по 40 рабочим специальностям и действуют курсы повышения специальности руководителей и специалистам по восемнадцати направлениям. Занятия проводятся в прекрасно оборудованном, современном здании, в учебных кабинетах. Оснащенных современной проекционной аппаратурой, компьютерами и тренажерами.

**1.5. Социальная политика**

Не секрет, что микроклимат в трудовом коллективе во многом зависит от уровня развития социальной сферы предприятия. И в УАВР об этом не забывают, руководствуясь положениями коллективного договора, заключенного между администрацией Общества и трудовым коллективом на основе Генерального коллективного договора ОАО «Газпром».

Как и в любом другом филиале ООО «Пермтрансгаз», в Управление аварийно-восстановительных работ имеется своя профсоюзная организация. Именно она заботиться об отдыхе и здоровье работников и их детей, организует и проводит культурно-массовые мероприятия в подразделениях УАВР.

Договор, заключенный со страховой группой «Согаз», позволяет предприятию направлять своих работников в самые лучшие клиники и санатории Пермской области и Удмуртии. Организуется санаторно-курортное лечение в здравницах Черноморского побережья, где неизменным спросом пользуются путевки «Мать и дитя».

Предметом особой гордости администрации и профсоюзного комитета предприятия является организация летнего отдыха детей газовиков. В детских лагерях, профилакториях и на площадках ежегодно отдыхают до двух тысяч ребятишек. Из них свыше 600 школьников проводят свои летние каникулы в детском лагере «Салют» на берегу Азовского моря, путевка в который обходиться их родителям всего за 5% от полной стоимости.

Заботятся в Управлении аварийно-восстановительных работ и о своих работниках, ушедших на заслуженный отдых. В 2000 году здесь создана Общественная организация ветеранов (пенсионеров). Целый блок для ветеранов включен в коллективный договор. Это материальная помощь на оздоровление, на компенсацию затрат по ремонту жилья, материальная помощь к юбилейным датам и др.

Большой поддержкой пользуется спорт. В филиалах Общества постоянно проходят свои, внутренние соревнования, и каждый год обязательно проводиться спартакиада ООО «Пермтрансгаз» по десяти спортивным видам. И для этого есть все условия – девять физкультурно-оздоровительных комплексов, стадион.

Не забывают в Обществе и о культурно-массовой работе, которой здесь занимаются работники культурно-спортивного центра (КСЦ) в г. Чайковский.

Творческие коллективы КСЦ (танцевальные и вокальные ансамбли) являются лауреатами как российских, так и зарубежных фестивалей и конкурсов.

Все эти штрихи к социальному портрету предприятия позволяют сказать. Что ставка на профессионализм подкреплена здесь надежными социальными гарантиями.

**1.6. Организация оплаты труда**

Формы и системы оплаты труда работников ООО «Пермтрансгаз» устанавливаются с учетом мнения соответствующего выборного профсоюзного органа на основе Единой тарифной сетки, Базовой единой тарифной сетки (повременно-премиальная система),а также в соответствии с другими положениями о порядке оплаты труда, утвержденными ОАО «Газпром».

Пересмотр действующих и введение новых условий, систем и форм оплаты труда и материального стимулирования, порядок введения, замены и пересмотра норм труда осуществляется с учетом мнения соответствующего выборного профсоюзного органа.

Созданная Единая система управления нормирования труда в ОАО «Газпром» и Единая нормативная база совершенствуются с учетом происходящих в организации изменений в технике, технологии, организации труда и производства.

При начислении заработной платы в УАВР исходят из данных содержащихся в Табеле учета рабочего времени. Табельный учет охватывает всех работников организации. Каждому из них присваивается табельный номер, который проставляется во всех документах по учету труда и заработной плате.

Бухгалтерия открывает и ведет по каждому табельному номеру еще и Лицевой счет. Это основной документ аналитического характера, в котором за каждый месяц в отдельности регистрируются все сведения о сумме начисленной заработной платы по её видам, поощрений, компенсаций, удержаний и вычетов, а также сумма к выдаче на руки. Здесь же фиксируется количество отработанных часов, дней и прочие справочные данные.

Минимальная месячная тарифная ставка рабочего 1-го разряда основного производства (добыча, транспортировка газа), полностью отработавшего норму рабочего времени в нормальных условиях труда, установлена с 01.04.2005г. в размере 3 565 рублей.

Установленный размер минимальной тарифной ставки является основной дифференциации минимальных размеров тарифных ставок и должностных окладов всех профессионально-квалификационных групп работников с учетом сложившихся отраслевых пропорций в уровнях оплаты труда.

Пересмотр минимальной тарифной ставки производиться после очередной индексации по достижению величины роста потребительских цен на товары и услуги в размере 6%.

В случае изменения (увеличения) минимальной тарифной ставки выплата (исчисление) осуществляется исходя из нового размера тарифной ставки.

Время простоя по вине Работодателя, если Работники в письменной форме предупредили Работодателя о начале простоя, оплачивается в размере одного среднего заработка Работников за фактическое время простоя.

Время простоя по причинам, не зависящим от Работодателя и Работников, если Работники в письменной форме предупредили Работодателя о начале простоя, оплачивается в размере одной тарифной ставки (должностного оклада).

Время простоя по вине Работников не оплачивается.

Районные коэффициенты к заработной плате и процентные надбавки за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях начисляются на фактический месячный заработок без ограничения его размера в порядке, установленном действующим трудовым законодательством.

Доплата за работу в ночное время устанавливается в соответствии с действующим законодательством о труде, коллективным договором и локальными нормативными актами ОАО «Газпром» и его дочерних обществ.

Надбавка за вахтовый метод работы выплачивается в соответствии с Постановлением Минтруда России от 29 июня 1994 г. № 51.

Работодатель обеспечивает выплату заработной платы только в денежной форме и не реже чем каждые полмесяца (5-го и 20-го числа). При нарушении Работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся Работникам, Работодатель обязуется выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсацией) в размере одной трехсотой действующей ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от невыплаченных в срок сумм, за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно.

Стороны совместно проводят согласованную политику в области оплаты труда и доходов работников исходя из следующих принципов:

- восстановление роли оплаты труда как основного источника доходов и важнейшего стимула трудовой активности Работников путем поэтапного увеличения тарифной части в общем размере заработной платы до 70%;

- установление необходимого уровня реальной заработной платы, обеспечивающей восстановление и воспроизводство рабочей силы, содержания семьи.

Работодатель совершенствует организацию труда и производства с учетом результатов паспортизации и аттестации рабочих мест и других мер.

1. **Теоретические основы стимулирования труда**

**2.1. Мотивация трудовой деятельности**

Одним из основных направлений повышения эффективности использования персонала фирмы является усиление мотивации труда. Именно мотивация труда и профессионально-квалификационный уровень работников обеспечивают действенность управления ресурсами.

Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых следует выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и др.

Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. На мотивацию работников фирмы непосредственное влияние оказывают содержание и условия труда на предприятии, организация труда и его оплата, возможности продвижения по служебной лестнице.

Выделяют три вида мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование).

Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера.

Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований.

Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами. [12,с.191]

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. Мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделиться основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремление от него избавиться.

Мотивы формируются, если:

- в распоряжении общества имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека;

- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными затратами, чем любые другие виды деятельности.

Основными задачами мотивации являются:

1. признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

2) демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;

3) популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;

4) применение различных форм признания заслуг;

5) поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;

6) обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Существуют различные подходы к мотивации персонала. Современные теории мотивации можно разделить на две основные группы – содержательные и процессуальные.

**2.1.1. Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации в значительной степени основаны на результатах психологических исследований и направлены на определение перечня и структуры потребностей людей. Потребности представляют собой иерархическую структуру и разделяются на первичные (врожденные) и вторичные (образующиеся в ходе приобретения жизненного опыта). К этой группе относятся:

- теория потребностей А. Маслоу;

- теория существования, связи и роста Альдерфера;

- теория приобретённых потребностей Д. Мак-Клелланда;

- теория двух факторов Ф. Герцберга.

Теория потребностей Маслоу. В 1943 году американский психолог Абрахам Маслоу в своей классической работе «Теория человеческой мотивации» в общих чертах наметил целостную теорию мотивации, целью которой было выяснение того, какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения потребностей являются действенными.

Важным положением теории является то, что не сама потребность движет человеком, а ее неудовлетворенность. В соответствии с теорией, как только потребности более низкого порядка удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Голодный человек будет стараться получить еду, которая находится в пределах досягаемости. Однако, съев ее, человек не станет стремиться достать еще и потребуется мотивация на более высоком уровне потребностей.

В своей иерархии потребностей А. Маслоу выделил пять уровней.

1. Физиологические. Самый первый, базовый уровень в иерархии — физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям (голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне).

2. Потребность в безопасности. Их можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению).

3. Потребность в любви. Третий, средний уровень потребностей, в общем, соответствует потребностям в любви и принадлежности.

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе. Эти потребности включает более высокие потребности человека. во власти

5. Потребность в самовыражении или духовные потребности. Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал.

Маслоу писал, что «средний гражданин» удовлетворяет примерно: базовые потребности — на 85%, потребности в безопасности — на 70%, тогда как социальные потребности могут быть удовлетворены на 50%, потребность в признании — на 40%, а потребность в самовыражении — менее чем на 10%.

Маслоу не имел в виду, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. Однако она оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте.

Теория существования, связи и роста Альдерфера считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные три группы:

1) потребности существования;

2) потребности связи;

3) потребности роста.

Теория приобретённых потребностей Мак-Клелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей:

1) потребность достижения;

2) потребность соучастия;

3) потребность властвования.

Из трех рассматриваемых потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Теорию двух факторов Фредерика Герцберга представляют два фактора: условия труда и мотивирующие факторы.

Факторы условий труда - вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, отношения с коллегами, политика фирмы.

Мотивирующие факторы – успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, высокая степень ответственности.

Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные факторы условий труда - как минимум предотвратить спад в работе. Поэтому, программы по улучшению социальных контактов на фирме не приводят к повышению трудовой отдачи. Для этого необходимо, например, наполнение работы интересным содержанием.

Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке. Но сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. И в старых запущенных зданиях могут трудиться люди, моральный дух и производительность которых очень высоки. Герцберг утверждает, что отношение людей к своей работе перевешивает важность условий труда.

Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения. Иногда руководители не предоставляют сотрудникам отзыв об их работе. Они считают, что нет необходимости говорить что-либо, если работа была выполнена хорошо. Но это неправильно.

Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялось после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

**2.1.2. Процессуальные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория ожидания В. Врума;

- теория справедливости Адамса;

- модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожиданий Виктора Врума предполагает, что люди ведут себя определенным образом потому, что ожидают получить определенные результаты, например, продвинуться по службе или перейти на другую работу. Оценка человеком вероятности достижения определенного результата — вот что мотивирует людей к действию.

Теория справедливости Адамса утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их работе фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также создания ими своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. В теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Вывод модели Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними.

Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга.

Все приведенные выше мотивационные теории освещают наиболее важные аспекты отношения человека к работе, однако ни одна из них не в состоянии дать убедительного объяснения наличию или отсутствию мотивации, которое было бы верно на все без исключения случаи жизни. Мотивационные теории указывают менеджерам, занимающимся персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для конкретных действий.

* 1. **Виды стимулирования трудовой активности**

Главными рычагами мотивации являются потребности, стимулы и мотивы.

Потребности рассматриваются в теории мотивации как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Под стимулом обычно подразумевается внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой (желание, влечение, ориентация, внутренние установки).

Не вызывает сомнения то, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, тем важнее роль труда в его жизни и выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определённую базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей.

В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но не в коем случае их не заменяет. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. «Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями».

Выделяют следующие основные формы стимулирования работников предприятия: материальное, моральное, социальное.

Сочетание материальных и моральных стимулов является одним из важнейших принципов стимулирования.

* + 1. **Материальное стимулирование трудовой активности**

Система материального и морального стимулирования труда представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие – повышение эффективности труда и его качества.

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

К материальному вознаграждению относят:

- заработную плату;

- премии, бонусы;

- социальные выплаты;

- участие в распределении прибыли;

- дивиденды по акциям фирмы (участие в акционерном капитале предприятия).

Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона и конкурентоспособна. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты, надбавки и премии.

Доплаты и компенсационные надбавки учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от работника. Надбавки и доплаты выполняют стимулирующие функции, отражают производственные результаты деятельности работника и носят стабильный характер. Премии предназначены для стимулирования работников на достижение определенного результата и носят изменчивый характер.

Бонус – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли отчетного периода. Решающим для определения его размера являются экономические итоги каждого отдельного сотрудника. Руководство определяет размер выплаты, путем исчисления определенного процента от объема продаж, выполненных работ, оказанных услуг.

Преимущества бонусов в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника. Система выплаты бонусов достаточно гибка, их размеры колеблются в зависимости от количества персонала, на который они распространяются. Бонусы не являются единственной формой премирования, они сочетаются с другими видами вознаграждений, применяемых в организациях.

В отдельных случаях, если поощрение отдельных работников неблагоприятно воздействует на психологический климат в трудовом коллективе, то система бонусов может быть использована для поощрения первичных трудовых коллективов, групп, участков производства.

Социальные выплаты, включающие субсидирование и льготное питание, продажу собственной продукции предприятия работникам со скидкой, оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, оплату больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья и членов их семей за счет фирмы.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли.

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свою специфику применения. Она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях будет недостаточно эффективной, если она охватывает не весь персонал организации.

Важной проблемой является также распределение прибыли между суммами, направляемыми на обеспечение системы участия в прибылях и на развитие производства. Малые суммы, отчисляемые администрацией на распределение между работниками, могут оказаться недостаточными для того, чтобы они чувствовали себя реально пользующимися прибылью организации. Выплаты же больших сумм сокращают расходы на развитие производства, что подрывает перспективность развития организации и грозит обернуться экономическими трудностями в недалёком будущем. Поэтому очень важно правильно распределять средства между воспроизводством и системами участия в прибылях.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации. Так, если члены трудового коллектива не являются собственниками (совладельцами) организации, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная угроза выплаты из прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства. Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития предприятия.

Некоторые руководители убедили себя в том, что хорошая программа поощрений персонала усилит мотивацию. Однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его.

Работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете, оказываются разочарованными. После того как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как фактор поддержки. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это.

Управление вознаграждениями подразумевает, что в организации проводятся проектирование, построение и поддержка системы оплаты, которая содействует улучшению результатов ее работ. Этот аспект управления персоналом обычно связывается с управлением заработной платой. Альтернативное понятие "управление компенсациями" используется в США и получает признание в других странах. Оно обычно применяется для более передового подхода к созданию и управлению системами выплат. Но использование слова "компенсации" ассоциируется с неприятной необходимостью, выполнение которой нужно компенсировать, при затрате того же времени. Термин "управление вознаграждениями" является более подходящим, потому что он описывает более позитивный подход к оплате работы людей, которую они должны делать и могут делать для организации и для самих себя с помощью эффективного вклада в достижение целей корпорации.

* + 1. **Моральное стимулирование трудовой активности**

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Нематериальные (неденежные) льготы и привилегии персонала, в том числе предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, более ранний выход на пенсию и др.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне.

Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то;

- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя, признание, которого может быть личным и публичным.

Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше.

К морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации.

Морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам.

Устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимание внутри коллектива, внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

Данные мероприятия по повышению мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Необходимо упомянуть ещё одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально - психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по-настоящему действенным и личностно значимым.

**3. Анализ методов и видов стимулирования труда на предприятии.**

**3.1. Виды и анализ моральных стимулов труда**

Побуждение работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и должно сознаваться всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значения материальных стимулов. Эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения.

В процессе работы каждый человек старается выпол­нить поставленные перед ним задачи успешно ради удовле­творения трех основных психологических потребностей че­ловека: в признании, в уважении, в самореализации. Эти задачи решает и внутрифирменное общение.

Общение строится на обращенности к партнеру, то есть на готовности воспринимать адекватно работу и поведение коллег. Обращенность к партнеру играет большую роль, во многом определяя стабильность коллектива и эффективность его работы. Дело в том, что в большом коллективе общение в процессе работы в значи­тельной степени обезличено, и обращенность не имеет тако­го значения, как в маленьком.

Усилить благоприятный эффект от позитивной обращенности помогает правильно установленная система обратной связи в организации. Она важна, так как помогает обрести уверенность в себе и своих действиях, а также способствует развитию организации более быстрыми темпами. У обрат­ной связи много положительных сторон, которые способст­вуют эффективной коллективной работе: обратная связь предотвращает развитие конфликтов и напряженности в коллективе; способствует быстрому исправлению ошибок и укреплению доверия и доброжелательности в отношениях между руководителями и подчиненными.

В практике обратной связи есть несколько правил, кото­рые учитываются и в Управлении аварийно-восстановительных работ, например:

- обратная связь требует обязательно осмысливать поведение окружающих в различных ситуациях и свою эмоциональную реакцию на него;

- общение начинается с положительных моментов, что побуждает собеседни­ка слушать более внимательно и не формировать негативного впечатления, препятствующего дальнейшему общению.

В результате в течение всего разговора сохраняется высо­кая заинтересованность в предмете обсуждения, укрепляется эмоциональная связь между собеседниками, которые полу­чают удовольствие от общения, сокращается время приня­тия решений и значительно повышается их качество;

- отмечается также, что обратная связь не предполагает единства точек зрения.

На основании вышесказанного можно сделать некоторые практические выводы, не отличающиеся особой сложностью в применении, но крайне важные для эффективного обще­ния.

В процессе общения необходимо акценти­ровать свое внимание и окружающих на позитивном пове­дении коллег и не стесняться выражать свое мнение с по­мощью похвал. Что касается ошибок, то их также лучше исправлять на рабочем месте подчиненного сразу, по мере возникновения, нежели разбираться с ними по прошествии времени.

Коллективы с таким стилем общения превратился в самый эффективный вид организации людей — команду.

Однако в большинстве слу­чаев процесс общения представляет собой столкновение различных мнений, критериев и опыта. Целью такого общения становится только стремление отстоять собственную правоту. В результате нарушается нормальное общение, не выполняются соглашения и могут разрушиться связи с партнерами по бизнесу.

Ограниченные параметры восприятия мира можно рас­ширить при наличии желания обучаться и совершенство­ваться и при стабильной внутренней позиции. Это сможет сделать только тот, кто сознательно проявляет терпимость и внимание к собеседнику и считает, что другое мнение имеет право на существование. Адекватное восприятие чужих взглядов расширяет горизонт собственных и сближает парт­неров между собой. Результатом такого сближения часто становятся удачные сделки и проекты, быстро выполненные задания, приносящие, кроме экономического эффекта, чувство глубокого удовлетворения и радости от общения.

Отношения в коллективе стараются наладить с само­го начала, а не с момента возникновения неприятностей. Для этого, прежде всего, учатся принимать в расчет чужие точки зрения, исключают из всех взаимоотно­шений зависть, стараются никогда и никого не обвинять, быть всегда благодарными за привязанность своих сослужив­цев, так как считают, что она защищает от непоправимых ошибок и поддержи­вает в критических ситуациях.

Установленный дух коллективизма, семейственности и корпоративности в фирме привел к улучшению производ­ственных результатов и укреплению искренних дружеских отношений, уважению и преданностью фирме.

Развивающееся дело никогда не обходится без риска. В связи с этим необходимо анализировать свои сильные и слабые стороны, избавляясь от последних. Коллектив никогда не падает духом, потому что считает неразумно наде­яться на случайный успех. Поэтому создает его сам, под управлением своего руководителя.

В результате одного из многочисленных опросов работников, проводимых с целью выяснения их отношения к труду, было установлено, что самыми главными их желаниями являются уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе. Размер же заработной платы занимал одно из последних мест в списке первоочередных потребностей рабочих.

Подобные настроения работников заставляют руководителей предприятий придавать большее значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда.

**3.2. Анализ материальных стимулов труда**

Процедуры материального вознаграждения в своей основе имеют конкурентную, рыночную природу. Они складываются под влиянием "внешних" и "внутренних" рынков труда, действий компаний конкурентов, предполагают прямую увязку трудового вклада работников с оплатой и продвижением по службе, непосредственно предопределяются кадровой политикой Управления аварийно-восстановительных работ.

Кадровая служба среди важнейших интересов персонала выделяют высокое "качество трудовой жизни", признание результатов труда, покрытие расходов на медицинское обслуживание и непредвиденные расходы, снижение налоговых выплат и возможности денежных накоплений.

Интересы Управления аварийно-восстановительных работ включают: привлечение компетентных работников и сохранение ценных кадров, мотивацию персонала и повышение его производительности, экономическую эффективность вложений в "человеческие ресурсы" и разумную политику выплаты налогов, соответствие трудовому законодательству и успешное заключение коллективных договоров, расширение собственнического статуса работников и социальную ответственность фирмы.

Объединяет интересы двух сторон адекватный механизм стимулирования персонала, включающий разнообразные формы материального вознаграждения и социальные программы. Формы поощрения привлекают новаторов, поддерживают соперничество между работниками.

Программы поощрения особо выделяют выдающихся работников, тех, кто вносит заметный вклад в экономический успех фирмы. Оплата труда, с одной стороны, индивидуализирована, т.е. представляет собой вознаграждение по конечным результатам, а с другой стороны, интегрируясь с организационным развитием фирмы, является системной.

Материальные льготы и привилегии служащих являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным формам наличной оплаты. Они представляют для сотрудников ценность, поддающуюся количественному выражению, и подразделяются на следующие шесть типов:

1. Пенсионные схемы, финансируемые с помощью вклада, который создает права на гарантированный доход для сотрудника или его иждивенцев при выходе на пенсию или смерти.

2. Личная безопасность. Сюда относятся льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов.

3. Личные потребности. Этот тип льгот признает необходимость реализации определенных личных потребностей и ответственностей, например, выходные и другие формы отдыха, забота о детях, консультирование по сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие укреплению здоровья и отдыху.

4. Финансовое содействие, помощь. Кредиты, помощь в покупке дома, распределение помощи, скидки и членские взносы.

5. Машины и бензин организации. Предоставление машин разной степени престижности в зависимости от статуса и должности сотрудника. Оплата расходов на бензин при использовании личных машин.

6. Другие льготы. Их роль заключается в том, чтобы повысить уровень жизни сотрудников. К ним относятся субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат и помощь посредством предоставления кредитных карт.

Структура выплат, созданная с помощью объединения результатов анализа рынка (которые учитываются в решениях об уровнях пособий) и оценки работ, определяет уровни оплаты и надбавок, а также пределы увеличения оплаты.

Рациональная организация оплаты труда на предприятии позволяет стимулировать результаты труда и деятельность его работников, обеспечивать конкурентоспособность на рынке труда и готовой продукции, необходимую рентабельность и прибыльность продукции.

Цель рациональной организации оплаты труда - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, то есть установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

Результаты деловой оценки работника могут использоваться в разных целях, но, прежде всего для повышения стимулирующей роли оплаты труда. Суть задачи состоит в том, что тарифная ставка (оклад) работника устанавливается, а затем периодически пересматривается в сторону повышения или понижения на основе оценки его заслуг, то есть его работ и поведения.

Важная задача деловой оценки - обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

**3.3. Эффективность стимулирования труда и направление по его**

**совершенствованию**

В организации должна быть гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. Обязательно надо делать исключения для отпусков по уважительным причинам.

Для успешного функционирования предприятия необходимо осмысленное неподчинение специалистов. В этом случае снижается риск принятия и, что главное, выполнения сотрудниками неправильных и непродуманных решений, в том числе и решений руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию).

Следует избегать кумовства, оно снижает качество работы сотрудников и подрывает авторитет руководителя в том случае, если его родственники не желают или не могут работать, как положено. Но и тогда, когда они работают хорошо, первая же ошибка послужит сигналом к халатности для остальных сотрудников. Кроме того, не работая с родственниками, легче избежать, сплетен и излишнего освещения в коллективе личной жизни руководителя.

В отношении привилегий целесообразно следовать ориентации на всех работников организации: честность в любых отношениях, отказ от фамильярных отношений внутри фирмы между начальником и подчиненным (во избежание несправедливости к хорошим, но не симпатичным руководителю работникам); отказ от условностей во всех областях деятельности, отягчающих ее и внутрифирменное общение в организации.

Создание и поддержание в оптимальном состоянии системы обратной связи в коллективе позволит преодолеть любые негативные моменты в жизнедеятельности фирмы через информацию от сотрудников.

Первоочередное внимание должно быть обращено на со­стояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом. В связи с этим можно сформулировать следующие цели в дея­тельности руководителя: сформировать и поддерживать для себя динамичную картину жизнедеятельности фирмы; уве­ренно реагировать на новые ситуации; четко мотивировать свои действия и действия подчиненных и всего коллектива; культивировать преимущественно творческий подход к рабо­те на предприятии в целом; создавать и поддерживать дружелюбно-ровную психологическую атмосферу; регулярно и объектив­но оценивать достигнутые результаты, анализировать ошиб­ки и просчеты, не снимая ответственности с виновных, кри­тиковать подчиненных продуманно, взвешенно; не брать на себя лишнюю и чужую работу; ставить себе только конкрет­ные и достижимые цели; расширять свой кругозор и всегда сохраняйте хорошее расположение духа.

Деятельность неформальных лидеров в коллективе долж­на ненавязчиво направляться в русло достижения общих целей фирмы. Не стоит бояться их активности и давать им большой объем власти.

Необходимо постоянно прилюдно отмечать ценность для коллектива конкретного работника, но никогда - его ник­чемность. При оценке подчеркивается не заложенный по­тенциал, а достигнутые результаты.

Изучение практической деятельности предприятия позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда:

* непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;
* заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;
* отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
* соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;
* ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;
* принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирмы и носит постоянный характер;
* жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы;
* каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;
* не должно быть никаких выплат, независящих от результатов работы; лучше не премировать вообще никого;
* плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом; никогда нельзя наказывать материально работников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник выполняет работу на своем участке отлично, он должен быть поощрен;
* в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему.

Обязательно должен существовать регулярный контроль результатов деятельности всех работников в любой форме, приемлемой и руководителем и подчиненными, с основной целью — предотвращением ошибок или их исправлением на самой ранней стадии возникновения.

**Заключение**

Применение на практике большинства предлагаемых рекомендаций показало их эффективности в повседневном управлении и необходимость их адаптации на каждом малом и среднем предприятии.

Использование различных форм и методов стимулирования позволит сформировать руководству фирмы действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию предприятия. Поэтому хозяйственная деятельность предприятия во многом зависит от правильной организации финансовой и управленческой работы на предприятии.

Никогда не экономить на зарплате хорошим работникам. Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обяза­тельно должны быть удовлетворены, особенно когда они связаны с такими высшими потребностями, как потребность в уважении и признании, которая в наше время базируется на размере оклада.

Методики и рекомендации апробированы в практике многих фирм, которые по ряду финансовых и организационных показателей и по степени комфортности психологической атмосферы в коллективе могут быть признаны одними из лучших. Это дает возможность рекомендовать фирмам малого и среднего бизнеса, а также подразделениям крупных организаций использовать основные положения проведенного исследования в повседневной практике.

**Список литературы:**

1. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998.

2. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. // Управление персоналом. – 1998.

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: ЮРИСТЬ, 1998.

4. Волков О.И. «Экономика предприятия» - М.: ИНФРА-М; 1998 г.

5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2000.

6. Г. Десслер «Управление персоналом» - М.: Бином; 1997 г

7. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия» - М,: ИНФРА-М; 1999г.

8. Маслова И.С. Российский рынок труда на современном этапе: тенденции, специфика условий формирования противоречий, принципы регулирования. /Предпр.докл.//ин-т РАН. Сектор рынка труда и мотивации занятости. – М. 1992.

9. Рофе А.И. Экономика и социология труда. М.: изд. «МИК», 1996.

10. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- М,1998.

11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.:1998.

12. Экономика предприятия. Учебник/под ред. проф. О. И. Волкова и доц. О. В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2002.- 601с.

13. Журнал: Человек и труд, 2005-2006г.