**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ГОУ ВПО «КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА ОБЩЕЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Организация Производства»**

**НА ТЕМУ: «Организация стимулирования труда»**

Выполнил: студент группы Э – 2011

Рогозин Я. В.

Проверила: ассистент

Кузнецова Т. А.

Кемерово 2005

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты стимулирования труда

1.1 Понятия, цели, принципы стимулирования труда

1.2 Формы и виды стимулирования персонала

Глава 2. Анализ стимулирования труда персонала на КОАО «АЗОТ»

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Усиление роли стратегического управления предприятием, постановка долгосрочных целей и задач, быстро меняющаяся рыночная среда заставляет менеджмент предприятия пересматривать подходы к управлению предприятием в целом и управлению человеческими ресурсами в частности.

Идея современного управления персоналом, реорганизация систем стимулирования на предприятиях будоражит умы специалистов длительное время.[[1]](#footnote-1)

Одной из причин «выживаемости» многих предприятий является эффективное организационное поведение, т.е. основой организации теперь становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность, приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров. Руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает.

Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм стимулирования труда[[2]](#footnote-2).

Для преодоления сложившейся ситуации необходимо создавать на предприятии такую систему стимулирования труда, которая удовлетворит цели, как работников, так и организации.

Целью курсовой работы является изучение стимулирования труда персонала на примере ОАО шахта «Листвяжная».

Курсовая работа состоит из трех глав. В первой главе отражаются основные теоретические аспекты изучения стимулирования труда на предприятии, основные понятия, цели, принципы. Рассмотрены и проанализированы различные формы стимулирования труда, так как в научной литературе отсутствует единый подход к классификации стимулирования как способа управления персоналом.

Во второй главе курсовой работы дана общая характеристика ОАО шахты «Листвяжная» и описаны методы стимулирования работников предприятия.

В третьей главе описаны возможные пути по усовершенствованию существующей системы стимулирования на предприятии.

В работе использованы материалы технико-экономической практики на ОАО шахта «Листвяжная».

**Глава 1. Основные понятия, цели, принципы и формы стимулирования труда**

**1.1 Понятия, цели, принципы стимулирования труда**

Все внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда, в той или иной степени могли быть названы стимулами в широком смысле.

В отличие от других элементов трудовой ситуации – приказов, указаний, распоряжений, ценностей и норм, непосредственно воздействующих на работника, - особенностью стимулирования является опосредованное воздействие.[[3]](#footnote-3)

Процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Стимулирование труда − опосредованное воздействие на объект управления, предполагающее создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или трудовой коллектив к действиям, соответствующим стоящим перед обществом целям.[[4]](#footnote-4)

Стимулированиеэкономическое – экономическое побуждение, использование материальных стимулов (побудителей), способствующих тому, чтобы производители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, применяющих стимулирование.[[5]](#footnote-5)

В целях раскрытия темы курсовой работы за основу возьмем следующее определение:

Стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.[[6]](#footnote-6)

Мотив – побудительная причина, повод к какому-нибудь действию.[[7]](#footnote-7)

Мотивы – внутренние психологические двигатели человеческого поведения.[[8]](#footnote-8)

Мотивы побуждают к достижению цели. Мотив лежит в самой деятельности. Деятельность становится личной потребностью.

Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющих в итоге возникшую потребность.[[9]](#footnote-9)

Мотивация формируется за счет работодателя.

Стимулирование как тактика решения проблемы кризиса труда предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворять значимые сегодня и сейчас потребности работников и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.

Особенность стимулирования заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал. Например, на одном предприятии хорошо решается проблема обеспечения работников полноценным отдыхом и лечением, на другом имеются относительно широкие возможности получения интересной, содержательной работы. Человек, для которого вопрос лечения и отдыха в определенный период его жизни стоит достаточно остро, из всех близкорасположенных предприятий выбирает первое. Для другого особенно ценно получение интересной работы. Это ситуация личного выбора.

Каждая организация ставит для себя определенные цели стимулирования персонала, например, привлечение новых работников высокой квалификации; закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов; минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива; поддержание и развитие у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества; создание и поддержание корпоративной культуры.

Существуют базовые принципы построения системы стимулирования персонала:

* Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;
* Сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
* Поддержание имиджа предприятия как одной из ведущих на рынке;
* Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики компании в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;
* Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом Компании;
* Регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих Компаниях и в целом по стране;
* Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

Теория и практика управления выработала целый ряд принципов, правил организации стимулирования:

1. Принцип выгодности, т.е. сила стимула за выполнение работы должна соответствовать совокупности психологических затрат объекта управления, связанных с ее выполнением.

2. Принципу шанса, согласно которому вероятность достижения стимула объектом управления должна оцениваться достаточно высоко. Перед работником необходимо ставить посильные задачи. В противном случае стимул не сработает.

3. Принцип понятности требует простоты, ясности, непротиворечивости системы стимулирования. Существующие системы стимулирования недопустимо сложны (основная оплата, множество действующих одновременно премиальных систем, каждая из которых имеет несколько основных и дополнительных условий, доплаты, надбавки и т. д.). У рядовых работников нет ни желания, ни порой возможности для того, чтобы в них разобраться, запомнить. Поэтому они удовлетворяются ориентацией на итоговую сумму собственного заработка и заработка окружающих.

4. Принцип расчетов говорит о том, что системы стимулирования, должны побуждать работника к самостоятельному расчету вознаграждения. Если он заранее не просчитывает размеры своего вознаграждения, то и опережающего стимулирования нет.

5. Принцип своевременности. Поощрение и наказание должны следовать непосредственно за действием объекта стимулирования (работника). Чем больше временной интервал между действием и вознаграждением или наказанием, тем ниже побудительная сила стимула.

6. Принцип информированности, т.е. объект стимулирования должен быть хорошо информирован о всех деталях нормативной базы, об общих и частных целях деятельности (до начала работы) и о том, за что он получает поощрение (после ее завершения).

7. Принцип экономии стимула, т.е. стимул надо экономить для того, чтобы сохранить его побудительный потенциал. Снижение силы стимула при чрезмерно частом его применении происходит как за счет наступающей полноты удовлетворения соответствующей потребности, так и по причине привыкания объекта стимулирования к поощрениям и наказаниям. Если на предприятии работники приучены буквально за каждый свой шаг получать денежные вознаграждения, тогда для выполнения действительно крупных и ответственных заданий, как правило, не хватает средств – малые и средние суммы премий уже обесценены.

**1.2 Формы и виды стимулирования персонала**

В настоящее время в научной литературе отсутствует единый подход к классификации стимулов и стимулирования как способа управления социальными объектами. С точки зрения дальнейшего развития теории и практики стимулирования как одного из способов мотивации трудового поведения объектов управления важное значение имеет выделение видов и форм организации стимулирования.

Вид стимулирования – это разновидность стимулирования как способа управления поведением, выделенное по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула. Взяв в качестве основания для классификации стимулирующих воздействий предмет потребности, можно выделить следующие виды стимулирования: моральное, материальное не денежное, материальное денежное, стимулирование свободным временем.

Одним из самых древних видов стимулирования является моральное стимулирование, поскольку его отдельные элементы просматривались уже в первобытнообщинном обществе. Это “присвоение” отдельным членам группы всевозможных кличек, характеризующих определенные характеристики данного индивида.

Моральное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.). В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.

Широкое применение моральное стимулирование имело в СССР. Об этом свидетельствует огромное количество моральных стимулов таких, как грамоты, звания, медали и т. п. (“Ударник коммунистического труда”, “Герой социалистического труда”, “Почетный шахтер”, “Заслуженный шахтер РСФСР” и т.п.). Применение морального стимулирования являлось наиболее эффективным.

Однако в последние годы произошло существенное изменение действенности морального стимулирования, падение авторитета, девальвация моральных стимулов. Основной причиной этого послужил переход от плановой экономики к рыночной. Этот переход обусловил практически полное разрушение системы моральных стимулов СССР, и появление системы стимулов новой России. Однако формирование новой системы включило в себя недостатки старой системы и породило множество новых недостатков морального стимулирования.

Как в России так и в других странах большинство людей оставляют свои рабочие места добровольно, потому что им приходится слышать от своего начальника такие слова, как ты мне не нравишься и тому подобное.

В России некоторые высококвалифицированные секретари, стенографистки переходят из государственных учреждений в коммерческие фирмы, где платят намного больше. Но некоторые из них покидают новую работу, так как не удовлетворены отношением к себе как к «обслуге». Многие работодатели полагают, что высокий уровень оплаты компенсирует все остальное.

В настоящее время отличившийся в ведении бизнеса сотрудники могут поощряться на ежегодном новогоднем вечере организации награждением переходящим вымпелом, дипломом за высокое профессиональное мастерство или присуждением звания «Лучший по профессии», «Лучший менеджер» с вручение золотого значка «Золотой Меркурий», «Золотой Посейдон», «Золотая Венера» и ценным подарком. Лидеры продаж, например, могут вознаграждаться памятным знаком «Что бы мы без тебя делали?», причем в таких программах желательно присутствие элемента сюрприза. В «Инкомбанке» в свое время работало следующее моральное поощрение: ежегодно проводились конкурсы на звание «Лучший по профессии» и «Лучший сотрудник», причем менеджеры не попадали в категорию награждаемых[[10]](#footnote-10).

Стимулирующее действие может оказать и письменная благодарность владельцев компании за отлично выполненную работу. Или помещение фотографии отличившегося сотрудника на доску почета.

Моральное стимулирование может быть: индивидуальным и коллективным; позитивным и негативным (листок позора).

В некоторых небольших компаниях нематериальные стимулы используются в незначительной степени. При этом называются самые разные причины отказа от использования: «у нас маленькая компания – нам не нужно», «нематериальные стимулирование – это очень трудно» и т. д.[[11]](#footnote-11)

Можно выделить три основные проблемы морального стимулирования, которые напрямую влияют на эффективность применения данного вида стимулирования: недостатки в регламентации процедур стимулирования; недостаточная информированность работников о системе стимулирования; проблема девальвации моральных стимулов, т.е. снижение их стимулирующей силы.

Эти проблемы являются наследственными, поскольку были присущи СССР и актуальны на сегодняшний день.

Материальное денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным ставкам и окладам, различные виды доплат, премии, вознаграждения, лишение премий, вознаграждений, уменьшение окладов и т.д.). В качестве непосредственного предмета потребностей здесь выступают деньги, на основе которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта стимулирования.

Материальное денежное стимулирование наиболее распространенный вид стимулирования. Это можно объяснить тем, что деньги как стимул обладают такими свойствами как универсальность, делимость, кроме того, потребность в деньгах испытывает каждый человек. Все это позволяет строить всевозможные функции стимулирования, к тому же эти функции обладают достаточной гибкостью.

Основными составляющими материального денежного стимулирования являются заработная плата и доплаты, стимулирующие трудовую активность.

В сегодняшних условиях важнейшей задачей становится усиление стимулирующей функции заработной платы.

Умелое использование этой функции превращает заработную плату в один из важнейших рычагов повышения результативности труда, роста производительности труда.

Стимулирующая функция заработной платы − свойство направлять интересы работника на достижение требуемых результатов труда за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада.

Реальная заработная плата работника обычно состоит из двух частей:

* Постоянная часть заработной платы, включающая в себя оклад по занимаемой должности (или сдельную, или повременную оплату).
* Переменная (премиальная) часть заработной платы, включающая в себя различные виды премий, вознаграждений, различные фиксированные надбавки к должностному окладу, доплаты (бонусы) т. е. доплаты за вредные условия труда, за работу в ночное время и выходные, праздничные дни, сверхурочную работу, надбавка за выслугу лет для закрепления наиболее квалифицированной части персонала, имеющей опыт работы в организации и т. п. Эта часть должна быть достаточно весомой в общем объеме заработной платы, так как именно она используется для стимулирования трудовой деятельности сотрудников.

Бонусы *–* это денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику сверх зарплаты и обычно связанное с его продуктивностью в определенном временном интервале.

Поощрительной формой материального стимулирования являются вознаграждением за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам и окладам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде и т.д.

Тарифная ставка и оклад зависят от общественной производительности труда и устанавливаются для всех членов общества. Доплаты же получают те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат в основном зависит от индивидуальных достижений, от роста индивидуальной производительности труда.

Во многих организациях производится выплата материальной помощи в денежной форме в случае возникновения определенных обстоятельств, например, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях – кража, потоп, пожар, землетрясение и т. п.

Необходимо также отметить, что премия может использоваться как при позитивной форме организации стимулирования, так и при негативной. К тому же негативный эффект гораздо глубже. Так, работники зачастую воспринимают премию как естественный элемент заработной платы. И если в один прекрасный день премии не будет или же размер ее будет ниже, то работник будет переживать из-за этого.

Часто размеры премирования не связаны с деятельностью отдельного работника, а зависят от результата работы всей фирмы. В этом случае говорят об участии в прибылях компании*.* Система участия нацелена на создание атмосферы приобщения работников к интересам своих компаний, улучшение социально-психологического климата на предприятии, снижение напряженности в трудовых отношениях.

Материальное не денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях конкретной системы хозяйствования принципиально в рамках законного поведения не могут приобретаться за деньги или же являются дефицитными, вследствие чего, право их распределения предоставлено субъекту управления (распределение жилья, различных путевок, дефицитных товаров, и т.д.). Здесь в качестве предмета потребности выступает определенный набор конкретных жизненно важных для объекта материальных благ, которые по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей объектов стимулирования в ряде из них может существенно меняться.

Данный вид стимулирования обладает рядом особенностей. Во-первых, материальные не денежные стимулы не обладают такой универсальностью, как материальные денежные, т. е. в них испытывают потребность не все.

Во-вторых, длительность цикла воспроизводства потребности для большинства стимулов ограничено. Большое количество материальных не денежных стимулов имеют характер разового действия. И в этом случае поддержание активности работников будет требовать применения других материальных не денежных стимулов.

В-третьих, материальные не денежные стимулы не обладают делимостью. Так, например, предприятие или организация может либо установить телефон в квартире работника, либо не устанавливать его вообще. Соответственно у предприятий не будет возможности оперировать в целях стимулирования интенсивностью стимулов.

В-четвертых, материальные не денежные стимулы целесообразно использовать в подкрепляющей форме стимулирования. Поскольку при этой форме организации стимулирования акцент делается на подкрепление социально полезной деятельности вознаграждением по ее результатам. До начала деятельности о конкретных для работника последствиях успешных или неуспешных действий ему ничего не известно. Он лишь может быть более или менее уверен в том, что его за успешные действия могут как-нибудь поощрить, а за негативные результаты соответственно может последовать наказание.

Рассмотрим некоторые основания для классификации материальных не денежных стимулов.

Одним из таких основания является возможность приобретения тех или иных благ при данной системе хозяйствования. В основном это такие блага, которые не являются объектами купли-продажи, такие как места в детских дошкольных учреждениях, право удобного времени отпуска и т.п.

Существуют также блага, которые могут быть приобретены за деньги, но в силу их дефицитности устанавливается очередь в их приобретении.

Другим основанием для деления материальных не денежных стимулов может служить степень их предназначенности для распределения между работниками. Некоторые блага подлежат распределению в общем их объеме (квартиры, дачные участки). Для других возможно лишь частичное распределение (например, предоставление преимуществ отдельным работникам в приобретении материалов, использовании инструментов, командировок в личных целях и т.д.).

Кроме того, существует ряд официально не распределяемых благ, которыми работники пользуются неофициально вследствие принадлежности к определенной профессиональной группе, рабочему месту, должности, предприятию или организации. Так, например, любой секретарь может использовать компьютер для личных целей; токарь использовать соответствующий инструмент, оборудование, материалы и т.д. Иными словами, это использование рабочего места в личных интересах.

Следующим существенным основанием для деления материальных не денежных стимулов является длительность цикла воспроизводства потребности. Так, например, существуют блага, потребность в которых практически не насыщаема, поскольку воспроизводится практически одновременно с удовлетворением потребности (ценные подарки). Потребность в ряде других благ воспроизводится по прошествии определенного промежутка времени (туристические путевки, право выбора удобного времени отпуска). Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении более длительного периода времени (жилплощадь). Наконец, существуют материальные не денежные блага, потребность в которых не воспроизводится вообще, после ее удовлетворения (установка телефона).

Материальное не денежное стимулирование может быть как позитивным, так и негативным. Если позитивное стимулирование связано с улучшением удовлетворения потребностей объекта стимулирования, предоставлением ему различного рода дополнительных прав, преимуществ и льгот, то использование санкций (негативное стимулирование) строится на возможности ухудшения удовлетворения потребностей. Например, отсрочка предоставления соответствующих благ, прав, льгот или же вообще лишения права их получения.

Материальные не денежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой и общественной деятельности. Каждое из них может быть дано работнику или не дано.

По ряду материальных не денежных благ можно установить очередность распределения этих благ. В таком случае стимулом может стать изменение очередности и тем самым сокращение времени ожидания удовлетворения потребностей или его удлинение. Так, например, во времена плановой экономики, многие работники устраивались на предприятие с одной целью − получение квартиры. А после удовлетворения потребности они могли уволиться с данного предприятия и перейти на другое.

Другая же часть материальных не денежных благ в принципе не может распределяться в порядке очередности в силу объективной не дефицитности блага или бессмысленности такового (ценные подарки, отпуска без содержания).

В настоящее время заработная плата как стимул уже не имеет такого существенного долгосрочного влияния, как это было раньше. Перспективные кадры рассчитывают на стандартную для отрасли и региона заработную плату. Причем отметим, что значительные дополнительные материальные поощрения могут вызвать и негативные последствия (эффект выполнения работы является для сотрудника средством достижения лишь одной цели – личного обогащения). Поэтому система стимулирования охватывает не только материальные рычаги. Так среди факторов, влияющих на сохранение персонала, эффективными могут считаться долгосрочные нематериальные и социальные стимулы[[12]](#footnote-12).

Виды и размеры социальных выплат очень многообразны и зависят, прежде всего, от финансовых возможностей предприятия и ее стратегии в области управления персоналом. К социальным льготам на предприятии относят негосударственное медицинское, туристическое страхование, страхование от неизлечимых заболеваний, программу пенсионного обеспечения, страхование имущества, транспортное обслуживание (оплата ежемесячных проездных документов), программу обучения, культурные мероприятия (программы) и т. д.

Также к социальным льготам предоставляемых персоналу предприятия относят и стимулирование свободным временем.

Стимулирование свободным временем – стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости.

В практике управления стимулирование свободным временем осуществляется регулированием времени на основе: предоставления дополнительных выходных; возможности выбора времени отпуска в удобное для работника время; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда; перераспределения рабочего времени самим работником (гибкие графики работы, «подвижной» режим рабочего дня).

Стимулирование свободным временем может осуществляться как по индивидуальным, так и по коллективным результатам; оно может быть общим (для всех работников), эталонным (для работников, которые достигли определенных, эталонных результатов) и соревновательным (для лучших работников).

Стимулирование свободным временем представляет собой сокращение рабочего времени работникам в соответствии с их трудовым вкладом, а также предоставление права на его перераспределение в определенных границах в удобной для них форме. Однако для того, чтобы удостоиться такого поощрения необходимо постоянно показывать хорошие результаты.

Наибольшим стимулирующим эффектом обладают дополнительные отпуска за специфический труд или за результаты труда. Как правило, эти отпуска связаны с трудовой деятельностью работников и регулируются трудовым законодательством. Это отпуска работникам: занятым на работах с вредными условиями труда; с ненормированным рабочим днем; работающим в районах Крайнего Севера; имеющим продолжительный стаж работы на данном предприятии.

Данные отпуска необходимы для того, чтобы компенсировать повышенную психическую и физическую нагрузку работника в процессе труда, к тому же они способствуют закреплению кадров на конкретном предприятии и привлечение работников к определенным видам деятельности.

Однако необходимо помнить о том, что отпуск может сыграть прямо противоположную роль в стимулировании, например, он может негативно повлиять на последующую производительность труда работника. Поэтому, для того, чтобы отпуск наиболее эффективно выполнял роль стимула, необходимо чтобы его длительность дифференцировалась в зависимости от результатов деятельности поощренных работников. Для этого необходимо существенно расширить права трудовых коллективов в решении этих вопросов, сузив в определенной мере их законодательное регулирование.

Под формой организации стимулирования понимается характерная особенность (способ) взаимосвязи результатов деятельности и стимулов, выделенных по определенному классификационному признаку (основанию).

Классификация форм организации стимулирования:

1. По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:

* опережающая− информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности (например, при найме на работу), т.е. информация опережает деятельность;
* подкрепляющая − о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания.

2. По учету результатов деятельности при определении стимула:

* коллективная − величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива, бригады, участка, цеха и т.д.;
* индивидуальная− величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. По учету отклонений результатов деятельности от нормативных при определении стимула:

* позитивная − при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;
* негативная − при назначении стимула оценивает не достижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и получением стимула:

* непосредственная − стимул вручается сразу после завершения действует, т.е. лаг как таковой отсутствует;
* текущая − стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);
* перспективная− стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т.д.).

5. По степени и характеру конкретности условий получения стимула:

* общая − конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует;
* эталонная − стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;
* соревновательная − стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

В практике в чистом виде ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

**Глава 2. Анализ стимулирования труда персонала на КОАО «АЗОТ»**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Кемеровское КОАО «АЗОТ» было основано в 1956 году.

Сегодня КОАО «АЗОТ» является крупным химическим предприятием за Уралом и одним из крупнейших в России. Предприятие занимается производством химической продукции и бытовой химии.

Основная задача КОАО «АЗОТ» - это обеспечение жителей Кемеровской области и не только высококачественными химическими продуктами.

Необходимым условием для успешной работы в рыночных условиях явилось освоение КОАО «АЗОТ» современных маркетинговых технологий, проведение структурных и организационно-кадровых мероприятий для обеспечения гибкого реагирования достаточно крупного производства на конъюнктурные изменения на рынке.

Предприятием накоплен исключительный опыт работы в рыночной экономики, сформирован трудно оцениваемый кадровый потенциал, освоены современные технологии управления, обеспечена практически полное отсутствие коррупции, воровства, некомпетентности, безответственности при принятии управленческих решений.

Приводимые результаты в части субъективных условий обеспечения деятельности достигнуты комплексом жестких мер к руководителям, специалистам и персоналу. В настоящее время предприятие представляет собой достаточно крепкий автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные и инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.

Руководство предприятия уделяет внимание не только качеству выпускаемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику работников предприятия, их уровню образования и профессионализма. Высокие требования предъявляются в вопросе чистоты и порядка в целом на предприятии, его отдельных подразделениях, производственных и торговых помещениях.

**2.2 Система стимулирования на предприятии**

На данный момент на КОАО «АЗОТ» трудится более 12500 человек. Прежняя «уравниловка» в оплате труда работника на современном российском предприятии уступает место дифференцированной системе материального стимулирования. Дифференциация заработной платы и дополнительных материальных выплат может осуществляться в зависимости от пола, возраста, профессионального статуса, уровня образования, квалификации, стажа работы на предприятии, значимости занимаемой должности и даже с учетом морально-психологических характеристик работников.

При разработке системы материального стимулирования персонала Кемеровского ОАО «АЗОТ» - бывшего госпредприятия - приходится учитывать социально-психологические особенности и всю систему ценностей работников.

Персонал предприятия можно условно подразделить на две противоположные группы:

* работники с «капиталистической», индивидуалистической, рыночной ориентацией (как правило, это в основном молодые люди, большинство);
* работники «советского» типа, для которых характерен коллективизм и приверженность патерналистским ценностям (имеют солидный стаж, люди среднего и предпенсионного возраста, которые пока не смогли приспособиться к новым условиям).

Примером материально-денежного стимулирования является материальное вознаграждение работников в зависимости от вклада конкретного работника в результат деятельности предприятия.

Система оплаты труда работников КОАО «АЗОТ» предусматривает применение ряда премий. Основная цель премирования - создать максимальную заинтересованность каждого работника в результатах своего труда, а также в результатах труда всего коллектива.

Источником премирования наряду с фондом заработной платы является фонд материального поощрения, образуемый в зависимости от достигнутых дистанцией электроснабжения экономических результатов по прибыли, производительности труда. В этих условиях премирование играет важную роль в усилении материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда, достижении более рационального использования и экономии трудовых и материальных ресурсов, в обеспечении надежной работы оборудования благодаря лучшему их техническому обслуживанию и текущему ремонту.

Многообразие требований, предъявляемых к работникам и коллективам, определило необходимость установления условий и показателей премирования. Таким образом, на КОАО «Азот» предусмотрены:

* основные показатели премирования, характеризующие конечные результаты работы или оказывающие решающее влияние на их достижение, и дополнительные, устанавливаемые наряду с основными для стимулирования различных сторон деятельности;
* основные условия премирования, содержащие наиболее важные требования к работникам, и дополнительные, содержащие менее важные требования.

При невыполнении основных показателей и условий премия не выплачивается, а дополнительных - снижается (в размере до 50%).

Конкретные показатели и условия премирования, а также размера премий устанавливает начальник участка по согласованию с комитетом профсоюза.

Рабочие премируются из фонда заработной платы за выполнение и перевыполнение количественных и качественных показателей эксплуатационного обслуживания оборудования и выпуска продукции по результатам работы за месяц.

Количественные показатели премирования отражают выполнение и перевыполнение месячного нормированного задания по техническому обслуживанию, ремонту устройств и оборудования, а также по результатам выполнения нормированного задания по выпуску продукции, заданий по росту производительности труда, освоению новой техники и технологии, сбережению всех видов ресурсов.

Премии начисляют на заработок, определяемый по сдельным расценкам или тарифным ставкам (окладам) за фактически отработанной время с учетом доплаты за работу в ночное время. За работу в праздничные дни и сверхурочное время премии начисляются на заработок по одинарным сдельным расценкам или на одинарную тарифную ставку (оклад). Премии работникам выплачиваются независимо от допущенного перерасхода фонда заработной платы.

Размер премии работникам устанавливается дифференцированно в зависимости от балльной оценки. Более высокие размеры премий предусматриваются на основных работах, на участках со сложными условиями труда, за выполнение работ по выполнению капитального ремонта устройств.

Максимальный размер премий, выплачиваемых их фонда заработной платы, не должен превышать в расчете на месяц 40% тарифной ставки или оклада с учетом сверхурочных работ, доплат за работу в ночное время и за совмещение профессий, а с учетом дополнительного премирования - 55%.

Руководящие, инженерно-технические работники и служащие (аппарат управления, начальники подразделений, инженеры и т.п.) премируются из фонда материального поощрения. Инженерно-технические работники, входящие в состав производственных бригад, могут премироваться и из фонда заработной платы.

Указанные категории работников за основные результаты хозяйственной деятельности премируются помесячно или поквартально, а по специальным системам премирования - поквартально или по полугодиям.

Максимальный размер премии руководящих работников, ИТР и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности не должен превышать 0,75 должностного оклада в расчете на месяц. За выполнение установленных заданий по ускорению научно-технического прогресса, вводу в действие производственных мощностей и объектов строительства и другим специальным системам премирования максимальный размер премии установлен в размере 2,6 месячного должностного оклада в год.

Вознаграждение по итогам года начисляется на все выплаты из фонда материального поощрения (за исключением единовременной помощи и пособия по временной нетрудоспособности).

Работникам установлено единовременное вознаграждение за выслугу лет. Руководитель предприятия имеет право снижать размер единовременного вознаграждения за выслугу лет до 50% работникам при нарушении ими трудовой или производственной дисциплины.

На работников распространяются также премирование за освоение новой техники, содействие внедрению изобретений и рационализаторских предложений, за внедрение научной организации труда.

Однако не все сотрудники, особенно «советского» типа, заинтересованы в получении дополнительного вознаграждения за такие усилия, так как это требует с их стороны значительных затрат труда и времени. В этом случае не срабатывает и мотивация к труду через влияние одних членов группы на других. Эта группа людей требует стабильного дохода из месяца в месяц и не заинтересована в нестабильной и неопределенной премии.

В целом демографическая политика предприятия направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов, так как руководство считает, что «молодой» состав работает более заинтересованно.

Возвращаясь к вопросу о социальных особенностях работников постсоветского предприятия, необходимо подчеркнуть болезненное внимание людей к проблеме социальной справедливости. Чтобы избежать конфликтов, связанных с порядком оплаты труда, успешно используется зарубежный опыт: доступ к информации о зарплате сотрудников ограничивается, а заработную плату работники предприятия получают через банковскую систему по дебиторской карте, что в итоге снижает конфликтность и социально-психологическую напряженность в коллективе.

На предприятии применяются также и моральное стимулирование трудовой деятельности, например, привлечение персонала к процессу управления предприятием посредством делегирования полномочий в процессе работы группы по развитию или проектной группы представителей функциональных служб, организованной по принципу матричной системы управления для выполнения конкретных задач. Эти формы позволяют принимать оперативные и взвешенные решения по модернизации технологического цикла, повышению качества товара, улучшению ассортимента и приемов продвижения продукции. Благодаря этому методу наиболее полно раскрывается потенциал работника; изменения ассортиментного ряда продукции предприятия происходят значительно быстрее и с меньшим количеством неправильных и дорогостоящих решений. Более того, часто только таким методом удается разрешить клубок текущих проблем на таком динамичном предприятии, как КОАО «АЗОТ», с круглосуточным режимом работы.

На заводе практикуется поручение самостоятельных проектов по развитию бизнеса отдельным сотрудникам или торговым представителям, повышение статуса в глазах коллектива, выполнение содержательных, творческих, сложных, важных заданий, требующих полной отдачи, а также привлечение подчиненных к процессу управления предприятием, делегирование прав и полномочий, стимулирование карьерного роста подчиненных, плановое обучение и переподготовка. Поручение специфического и сложного задания группе сотрудников решает проблему создания команды. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Подводя итог, отметим, что применение разных способов мотивации работников в сложных условиях перехода к рыночной экономике позволяет значительно повысить успех работы предприятия и сделать более определенными перспективы его развития.

Применение только методов материального поощрения (и наказания) постепенно ведет к снижению заинтересованности персонала в результатах своего труда. Поэтому целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом. Нематериальное стимулирование задействует психологические, социальные аспекты трудовых отношений. Оно позволяет повысить эффективность работы за счет:

* создания условий для межличностных контактов в процессе труда;
* создания «единой команды»;
* периодических совещаний с участием работников;
* высокой оценки и поощрения достигнутых результатов;
* открытых и доверительных отношений руководителя и работников;
* систематического, точного информирования коллектива о производственно-экономической ситуации предприятия, его перспективах, планах.

В системе нематериальной мотивации и стимулирования персонала должны учитываться социальные, морально-этические требования работников, их ожидания и потребности в моральном поощрении, признании заслуг.

Для повышения морального удовлетворения работников на совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность как отдельным работникам, так группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение. Почетные грамоты, призы, информирование общественности о лучших работниках предприятия в СМИ и на Доске почета предприятия хорошо зарекомендовали себя на предприятии и используются и в настоящее время.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Стратегия управления персоналом на предприятии отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива (предоставление работникам санаторно-курортные путевок), оказывается материальная помощь.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

В КОАО «АЗОТ» ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства и направление использования прибыли, принципы трудового коллектива и обеспечение занятости, организации труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санитарно-курортного лечения и отдыха работников.

Структурным подразделениям при экономии бюджета предоставляется возможность использовать часть средств на фонд оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий.

Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации. Примером высокой удовлетворенности условиями работы может служить минимальный уровень травматизма и заболеваний на предприятии» практическое отсутствие производственных жалоба очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией.

При оценке и прогнозировании предприятия в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы я жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

Каждое полугодие на КОАО «АЗОТ» проводится опрос работников об их удовлетворенности процессом работы, на основании которого выявляются факторы, требующие рассмотрения и изменения. Так, в 2004 году было выявлено, что более половины сотрудников считают размер заработной платы недостаточным и не видят перспективы роста в данной организации, при этом сотрудники понимают важность и ответственность выполняемой работы, довольны условия труда, эффективность организации работы в целом — также на высоком уровне, как и взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе.

Проведенный анализ удовлетворенности трудом КОАО «АЗОТ» показал в целом довольно хорошее использование факторов стимулирования персонала завода, а так же выявил сильные и слабые стороны организации стимулирования труда персонала в рассматриваемой организации. Следовательно, руководству КОАО «АЗОТ» следует повысить материальное стимулирование работников, а так как поднятие заработной платы для увеличения удовлетворенности приведет к большим затратам то следует наладить более гибкую систему премий и бонусов для поднятия показателя оплаты труда. Руководству стоит проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников, например поручать работнику более сложную работу, делегировать работнику больше ответственности за выполнение определенной работы. И, если руководство завода будет и в дальнейшем проводить реорганизацию стимулирующих факторов трудовой деятельности уже с учетом результатов исследований и рекомендаций, то в дальнейшем уровень мотивированности персонала будет лишь повышаться и, как следствие, будет повышаться отдача от работников.

**Заключение**

Итак, с одной стороны, справедливым является поощрение (порицание) за результаты деятельности, с другой - за приложенные усилия. Общим решением, по-видимому, следует принять такое, согласно которому стимулирование за усилия можно и нужно допускать в качестве исключения из правил, как временную, с заранее ограниченным интервалом, меру. Правилом должно стать стимулирование за результаты труда как отражающее приоритет интересов общего в сравнении с интересами части.

Таким образом, можно сделать вывод, что система доплат позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных качественных и количественных характеристик труда, не охваченных действующей тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного, можно даже сказать непрерывного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков, критериев для установления того или иного вида доплат.

Таким образом, можно сделать вывод, что недостатки морального стимулирования обусловлены отсутствием положений о стимулах, низким качеством и слабой пропагандой имеющихся положений, которые к тому же усугубляются неупорядоченностью применяющихся на практике средств морального поощрения, особенно на нижних уровнях управления.

**Список используемой литературы**

1. Абрамов В. А. Нематериальные стимулы. // Управление персоналом. 2002. - № 10. - С. 33.

2. Горбенко О. И. Роль консультантов при реорганизации системы материального стимулирования. // Управление персоналом. 2004. - № 13. - С. 43.

3. Дряхлов Н. И. Система мотивации персонала в Западной Европе и США. // Проблемы теории и практики управления. 2002. - № 2 . -С. 83.

4. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: 2003.

5. Менеджмент. Учебник / Под ред. В. В. Томилова. – М.: 2003.

6. Норберт Том, Вера Фридли. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием. // Проблемы теории и практика управления. 2004. - № 4. - С. 121.

7. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополнительное. – М.: 1999.

8. Поварич И. П., Прошкин Стимулирование труда: системный подход. - Новосибирск: 1990.

9. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь, - М.: 1997.

10. Ромашова О. В. Социология труда: Учеб. пособие. - М.: 1999.

12. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: 1998.

13. Сущность стимулирования труда и его функции // Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. - М. 1989.

1. Горбенко О. И. Роль консультантов при реорганизации системы материального стимулирования. // Управление персоналом. 2004. - № 13. - С. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Дряхлов Н.И. Система мотивации персонала в Западной Европе и США. // Проблемы теории и практики управления. 2002. - № 2. -С. 83. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сущность стимулирования труда и его функции. // Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. - М.: Высш. шк. 1989. с. 163. [↑](#footnote-ref-3)
4. Поварич И. П., Прошкин Стимулирование труда: системный подход. - Новосибирск: 1990. с. 56. [↑](#footnote-ref-4)
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь, - М.: 1997. С. 323. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: 1998. с. 362. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., дополнительное. – М.: 1999. – С. 367. [↑](#footnote-ref-7)
8. Менеджмент. Учебник / Под ред. В. В. Томилова. – М. 2003. – стр. 284. [↑](#footnote-ref-8)
9. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: 2003. – С. 363. [↑](#footnote-ref-9)
10. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: 2003. – С. 398. [↑](#footnote-ref-10)
11. Абрамов В. А. Нематериальные стимулы. // Управление персоналом. 2002. - № 10. - С. 33. [↑](#footnote-ref-11)
12. Норберт Том, Вера Фридли. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятием. // Проблемы теории и практика управления. 2004. - № 4. - С. 121. [↑](#footnote-ref-12)