Министерство образования и науки российской федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Факультет государственного и муниципального управления

Специальность 080504.65 "Государственное и муниципальное управление"

Кафедра менеджмента, государственного и муниципального управления

Курсовой проект

по дисциплине "Управление персоналом"

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ

Студент В.С. Радькова

группа 151-сз (№ 050106)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись дата

Научный руководитель доцент М.Г. Слободянюк

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись дата

Хабаровск 2009

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Взаимосвязь понятий "мотивация" и "стимулирование"

1.2 Формы и методы стимулирования продуктивной деятельности

2. Система стимулирования персонала

2.1 Принципы построения системы стимулирования

2.2 Гибкие системы стимулирования персонала

3. Анализ системы стимулирования персонала на предприятии мебельный комбинат "FOMA" (г. Биробиджан)

3.1 Краткая характеристика Мебельного Комбината "FOMA"

3.2 Анализ и оценка системы стимулирования персонала на предприятии МК "FOMA"

Заключение

Список использованных источников и литература

Приложения

## Введение

Актуальность темы. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование работников.

Проблема стимулирования персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Сложность практической организации системы стимулирования персонала определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных видах производства.

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективное стимулирование персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов стимуляции, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов стимулирования персонала.

Анализ изученных источников и литературы. Проблемы стимулирования персонала организации нашли своё отражение в работах таких авторов как Аширов, Д.А. [[1]](#footnote-1), Божович Л.И. [[2]](#footnote-2), Дафт Р. [[3]](#footnote-3), Белов С.Н. [[4]](#footnote-4), Егоржин А.П. [[5]](#footnote-5)

Цель работы. Целью курсовой работы является исследование современного состояния системы стимулирования персонала и предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала.

Исходя из поставленной цели, задачами данной курсовой работы являются: анализ методов и способов стимулирования работников, анализ современного состояния системы стимулирования персонала на примере МК "FOMA".

Объектом исследования является система стимулирования персонала.

Предметом исследования - современное состояние системы стимулирования персонала.

Практическая значимость курсовой работы. По мнению автора, в рамках курсовой работы проведен анализ современного состояния системы стимулирования персонала на примере МК "FOMA", сделаны выводы и предложены мероприятия по усовершенствованию данной системы.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

## 1. Теоретические аспекты управления персоналом

## 1.1 Взаимосвязь понятий "мотивация" и "стимулирование"

Говоря о стимулировании необходимо остановиться на таких понятиях как "потребности", "мотив" и "мотивация", так как все этих понятия неразрывно связаны между собой.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека[[6]](#footnote-6). Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и "требует" своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов[[7]](#footnote-7). Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации[[8]](#footnote-8).

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей[[9]](#footnote-9). Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Выделяют основные задачи мотивации:

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

обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

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

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком[[10]](#footnote-10). Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных мотивов[[11]](#footnote-11). В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложения человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Различают четыре основные формы стимулов.

Принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используют административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

Материальное поощрение. Сюда относят стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, публикации в прессе, правительственные награды и др.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма и др.). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. По мнению известных российских исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А. стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов[[12]](#footnote-12).

Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии[[13]](#footnote-13). 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.

Цель стимулирования- не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие стимулирование, то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

усилие;

старание;

настойчивость;

добросовестность;

направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован и простимулирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет стимулирование, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям "спустя рукава", безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему стимулирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью стимулирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

В заключение данного пункта хотелось бы сделать ряд выводов:

понятия "мотивация" и "стимулирование" неразрывно связаны между собой, но, вместе с тем, стимулирование принципиально отличается от мотивирования, прежде всего тем, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование;

стимулы выполняют задачи рычагов воздействия или носителей "раздражения", вызывающих действие определенных мотивов;

Исходя из определения стимулирования, особенностей его воздействия на поведение людей и невозможности использования всего лишь одного стимула для достижения продуктивной деятельности в следующем пункте данной главы мною будут выделены основные формы и методы стимулирования.

## 1.2 Формы и методы стимулирования продуктивной деятельности

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: "Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей"[[14]](#footnote-14).

Все стимулы условно можно разделить на материальныеи 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 стимулированию относят:

заработную плату;

участие в распределении прибыли;

премии;

участие в капитале.

Заработная плата *-* важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70% дохода работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли - является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации.

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.

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.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.

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.

К нематериальным способам стимулирования относятся организационные и морально - психологические.

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 играют перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Стимулирование обогащением содержания труда 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, которое 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; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

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

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 стимулируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает стимулирование в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

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.

В заключение данной главы хотелось бы сделать ряд выводов:

существует большой перечень форм и методов стимулирования продуктивной деятельности, которые целесообразнее использовать не по отдельности, а в совокупности;

к основным формам и методам стимулирования труда относят материальное и не материальное стимулирование;

каждая из этих форм хороша по-своему, но все же наиболее эффективнее и рациональнее использовать эти формы и методы в совокупности, примером может служить такая форма стимулирования, как продвижение в должности, которое даёт более высокую заработную плату и интересную, содержательную работу.

Эффективное стимулирование труда невозможно осуществить, используя какой - либо один из методов стимулирования. Формы морального и материального стимулирования предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Совокупность этих форм представляет систему стимулирования персонала, которая должна строиться на определенных принципах, о чем и пойдет речь в следующей главе.

## 2. Система стимулирования персонала

## 2.1 Принципы построения системы стимулирования

Построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах, разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике.

При создании системы стимулирования следует исходить из принципов**[[15]](#footnote-15)**:

комплексность;

системность;

регламентация;

специализация;

стабильность;

целенаправленное творчество.

Первый принцип - комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы - это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип - системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип - регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль над их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля над их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;

обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;

распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;

установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;

определение количественной оценки по каждому из показателей;

создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип - специализация. Специализация - это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип - стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип - целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

Из всего выше сказанного следует ряд выводов:

Эффективная система стимулирования персонала должна строиться на определенных принципах, это комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество.

Все перечисленные принципы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, это даст гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом. Именно о гибких системах стимулирования персонала и пойдет речь в следующем пункте данной главы.

## 2.2 Гибкие системы стимулирования персонала

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев, и гибкие системы социальных льгот. Только применение всех форм стимулирования, рассчитанных на применение по отношению ко всем работникам организации, может дать необходимый эффект.

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются[[16]](#footnote-16):

недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед руководителями организаций при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы[[17]](#footnote-17).

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом руководителю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Поэтому применяются как материальные, так и нематериальные формы стимулирования персонала, которые включают заработную плату, различные системы участия в прибылях, системы коллективного премирования, индивидуализацию заработной платы, моральные стимулы, стимулирование работников, занимающихся творческим трудом, путем применения свободного графика работы, социальные льготы для сотрудников.

Руководитель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования работников, должен учитывать и такой макропоказатель, не зависящий от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, как индекс потребительских цен. Соответственно, наличие такого показателя делает необходимым автоматическую индексацию заработной платы с учетом изменения индекса цен за определенный период.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть, как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Гарантированные государством социальные льготы обязательны для предприятий всех форм собственности и поэтому несут в себе не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты трудоспособных членов общества, имеющих работу. К таким льготам относятся ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный лист и др. Эти льготы носят обязательный характер.

Но предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы и не предусмотренные законом. Это делается для привлечения на предприятие новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют и такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров.

Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности.

Предприятием могут быть предоставлены следующие социальные льготы:

социальные льготы в денежном выражении;

обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости;

предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия;

социальная помощь семье и организация досуга работников и членов их семей.

Социальные льготы в денежном выражении несут в себе принцип, аналогичный денежному вознаграждению. К таким льготам может быть отнесено право приобретения для сотрудников акций предприятия по сниженной цене. Тем самым достигается цель вовлечения наемного работника в совладение предприятием, что формирует у работников чувство хозяина, бережное отношение к имуществу предприятия. Формы участия наемного работника в капитале предприятия могут быть разными. Это и бесплатные акции, и обычные акции со скидкой на определенный процент от рыночного курса акций, и привилегированные акции без права голоса на общем собрании акционеров.

Кроме того, к социальным льготам в денежном выражении относятся различные выплаты работникам к личным торжествам, скажем, по случаю 10-, 20-, 30-летнего и т.д. юбилеев служебной деятельности на предприятии в сочетании со специальным отпуском. Причем размер выплаты и длительность дополнительного отпуска могут зависеть от стажа работы на предприятии.

К подобному роду льготам относятся и предоставление руководителям и особо одаренным инженерно-техническим работникам служебных автомобилей, персональных кабинетов и т.д.

Серьезную стимулирующую роль, особенно во времена кризисов и инфляции, несет в себе предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия.

Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы:

организация питания сотрудников;

обеспечение жильем и льготами по его приобретению;

организация медицинской помощи;

социально-консультативная помощь.

Расходы на организацию питания сотрудников обычно работник и предприятие делят между собой. Работник оплачивает только заготовительную стоимость продуктов, а предприятие оплачивает остальные расходы на организацию питания (заработная плата поваров, содержание помещения столовой и т.д.). Таким образом, сотрудник оплачивает 1/3 расходов на питание, а предприятие берет на себя оставшиеся 2/3 расходов.

Очень серьезную стимулирующую роль несет в себе обеспечение сотрудников жильем и льготами по его приобретению. Здесь могут быть различные варианты. Так, предприятие строит жилье, а квартиры сдает внаем сотрудникам по льготным низким ценам. При этом сотрудник имеет возможность постепенно за время работы на предприятии выкупить жилье и к моменту выхода на пенсию решить жилищную проблему. Предприятие также может предоставить сотруднику ипотечную ссуду под низкий процент для покупки жилья.

Конечно, решение жилищных проблем сотрудников под силу только крупным организациям. Тем не менее, это серьезно стимулирует длительную работу на предприятии и значительно снижает текучесть кадров. Особенно это актуально в условиях России, где жилищная проблема является наиболее трудно решаемой для широких слоев населения.

Помимо выплаты достойной заработной платы и удовлетворения других потребностей руководителям также необходимо заботиться о психологическом и физическом состоянии (и других формах морального стимулирования) работников.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Руководитель не должен поручать своим сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

Развитие физической формы оказывает укрепляющее влияние на психическую структуру. Физическая активность предлагает хороший путь для снятия психического давления. Активно занимающиеся оздоровительным спортом обосновывают свой энтузиазм тем, что они чувствуют, как физическое утомление делает более яркой и четкой умственную деятельность. Психический настрой возрастает, и находится новый угол зрения для трудных и не дающих покоя вопросов[[18]](#footnote-18).

Забота о душевном здоровье предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Ухудшение психического состояния проявляется наиболее наглядно в душевном дискомфорте.

Решающее влияние на психическое самочувствие оказывают человеческие отношения. Человек испытывает и проверяет себя в отношении к другим. Если человеческие взаимоотношения, например из-за вечной спешки, постоянно остаются поверхностными и скоротечными, то человеческое взаимовлияние обедняется[[19]](#footnote-19).

Увлечения и досуг дают возможность увеличить душевную бодрость. Резервируя время для себя и для своих увлечений, человек делает свою жизнь богаче. Свободное время отдаляет нас от работы и помогает расслабиться. Таким образом, получают заряд бодрости для будущей работы.

На любом предприятии важна организация медицинской помощи, которая включает в себя прикрепление сотрудников к учреждениям здравоохранения и оказание им необходимой медицинской помощи за счет организации.

Таким образом, в каждой компании существует необходимость в универсальной эффективной и гибкой системе стимулирования работников. Необходимо это для того, чтобы избежать достаточно большой текучести кадров. Любому руководителю удобнее работать с привычными для него людьми, которые в свою очередь с удовольствием на него работают. Существует множество способов, например, практически все организации предлагают различные льготы (медицинское обслуживание, пенсии и т.д.), уже везде существует система денежных вознаграждений, в некоторых зарубежных странах даже готовы доплачивать за трудовой стаж. В общем, каждый ищет способ привлечь и удержать того или иного сотрудника. Однако в данной работе говорилось и о том, что при создании системы стимулирования, необходимо учитывать не только потребности работников, но и интерес самого предприятия. То есть должен существовать определенный порядок в выполнении обязанностей, каждый сотрудник обязан знать, за что он ответственен, за какие заслуги он получает те или иные поощрения и каких результатов от него ждет руководство.

В заключение данной главы хотелось бы сделать ряд выводов:

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют руководителю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. При этом, гибкость в проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате.

Руководитель, решая вопрос о создании на предприятии системы стимулирования работников, должен учитывать ряд определенных макропоказателей, в том числе и не зависящих от эффективности и качества труда работников и коллектива предприятия в целом, например, индекс потребительских цен. В следующей главе мною будет рассмотрена организационная структура и система стимулирования персонала МК "FOMA" (г. Биробиджан), где данные макропоказатели руководством организации учтены.

## 3. Анализ системы стимулирования персонала на предприятии мебельный комбинат "FOMA" (г. Биробиджан)

## 3.1 Краткая характеристика Мебельного Комбината "FOMA"

Мебельный комбинат FOMA является крупнейшим производителем мебели на Дальнем Востоке. Предприятие создано в 1998 году и отметило своё 10летие. На комбинате работает 250 человек, и с учетом занимаемой площади (более шести гектаров), он представляет собой целый производственный комплекс[[20]](#footnote-20). В состав предприятия входят три производственных цеха по изготовлению офисной, бытовой и специализированной мебели, а также складские помещения и административные здания. В ассортименте комбината - более тысячи наименований только серийной мебели, его продукцию покупают практически во всех регионах Дальнего Востока.

Со дня основания Мебельный комбинат "FOMA" работает под девизом: "Мебель для тех, кто ценит качество"! А то, что это не просто девиз, подтверждают многочисленные золотые медали и почетные дипломы. Чтобы не отстать в конкурентной борьбе, нужно постоянно следить за современными тенденциями в производстве и дизайне.

Производственный комплекс "МК FOMA" оснащен самым современным оборудованием, которое своевременно обновляется. Комбинат внедряет в производство новейшие технологии и современные материалы, расширяет мощности и ассортимент. Компания с 2005 года, первое мебельное предприятие на Дальнем Востоке, получившее сертификат соответствия международным стандартам системы менеджмента качества ISO-9001-2001 применительно к проектированию, разработке, производству, монтажу и обслуживанию мебели, что позволяет не только выпускать, но и конструировать мебель[[21]](#footnote-21).

Следуя запросам регионального рынка, "FOMA" выпускает не только офисную и бытовую мебель, но и широкий ассортимент специализированной мебели: учебной, медицинской, гостиничной, а также для торговых организаций, выставочных и административных помещений. О многом говорит тот факт, что постоянными заказчиками мебели МК "FOMA" являются, правительственные и муниципальные администрации, управления образований, министерства здравоохранения, управления Внутренних дел, санаторно-оздоровительные комплексы, гостиницы.

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.

Ежемесячно главным инженером предприятия проводится “День качества", на котором оперативно решаются вопросы улучшения качества продукции и труда, где присутствуют и участвуют в обсуждении рядовые работники предприятия. Наряду с этим уделяется особое внимание обучению персонала предприятия методам работы с ориентиром на повышение качества продукции и снижение ее цены, подготовке инженерных кадров, владеющими современными методами управления качеством.

Выделяются необходимые ресурсы для изучения прогрессивного опыта по управлению качеством, на приобретение необходимой литературы, различных прикладных программ. Для улучшения качества и скорости исполнения работы, на предприятии установлена мощная локальная компьютерная сеть, во всех подразделениях и отделах установлена оргтехника.

Внедрение единой информационной сети поступления, сбора и обработки информация позволяющей производить обработку информации в системе (вход - процесс - выход) позволяет отделу планирования, прогнозирования и финансового анализа проводить ежедневный оперативный анализ поступления ресурсов, их переработки, выхода готовой продукции. Своевременное информационное обеспечение руководителей 1 и 2 ранга, дает возможность оперативного принятия решений - важнейшего показателя качества работы МК "FOMA".

Использование информации сети ИНТЕРНЕТ позволяет анализировать уровень цен на все основное виды закупаемых сырья и материалов, а также приобретать техническую документацию о новейших разработках при производстве продукции МК "FOMA".

Генеральный директор комбината - Людмила Николаевна Трубицина хорошо понимает значение розничной и дилерской сети и активно ее развивает. Ведь политика МК "FOMA" направлена на создание лучшего мебельного производства на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири. Для реализации таких амбициозных задач, естественно, необходим не только соответствующий менеджмент, но и постоянная работа над расширением ассортимента и применяемых материалов.

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

Предприятием накоплен исключительный опыт работы в рыночной экономики, сформирован трудно оцениваемый кадровый потенциал, освоены современные технологии управления, обеспечена практически полное отсутствие такого бича российских предприятий как коррупция, воровство, некомпетентность, безответственность 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.

В целях обеспечения эффективности реализации политики и планов предприятия по улучшению качества продукции на комбинате проводится целенаправленная работа по совершенствованию структуры управления производством и сбытом продукции. В соответствии с утвержденными генеральным директором “Концептуальными основами и практическими рекомендациями по созданию службы маркетинга на МК "FOMA" создана маркетинговая служба, в обязанности которой входит сбыт продукции. Руководство мебельного комбината активно участвует в работе с потребителями посредством личных контактов, на выставках, презентациях, что дает возможность изучения потребностей других организаций. Специалисты МК "FOMA" являются членами общества “Защиты прав потребителей", принимают активное участие в разработке требований безопасности продукции, в проведении экспертизы качества продукции и соблюдении правил торговли.

Из всего выше сказанного следует, что МК "FOMA" в своей работе добился больших успехов и высоких результатов. Очевидно, что без высокопрофессиональных управленческих кадров, без применения современных технологий управления и, конечно же, без ответственного и трудолюбивого персонала это было бы неосуществимо. Поэтому в следующем пункте данной главы мне бы хотелось уделить особое внимание существующей на МК "FOMA" системе стимулирования персонала, которая сыграла не последнюю роль в данных успехах предприятия.

## 3.2 Анализ и оценка системы стимулирования персонала на предприятии МК "FOMA"

На предприятии трудится более 250 человек. Согласно данным, приведенным ниже (рисунок 3.1), численность работников на предприятии за последние 9 лет неуклонно растет, что в первую очередь объясняется постоянным ростом объемов производства и продаж выпускаемой продукции.



Рисунок 3.1 - Диаграмма изменения численности работников на предприятии за последние 9 лет.

Эффективное использование потенциала работников включает:

планирование и совершенствование работы с персоналом;

поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Всего на предприятии работает 265 человек, в том числе служащих 44, занятых производством заявленной продукции 221 работник.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

проведение активной кадровой политики,

обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,

разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,

тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Для организации этой работы на предприятии существует должность заместителя генерального директора по кадрам. За последнее время на предприятии полностью сформирован костяк инженерно-технических работников, имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать на рабочих должностях, прошли все ступени роста, и сейчас возглавляют все основные службы. Широко развито на предприятии планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, 6 руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготовлены в коллективе.

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.

Демографическая политика предприятия направлена на “омоложение" коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

На предприятии проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Стратегия управления персоналом на МК "FOMA" 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.

На охрану труда и создание более благоприятных условий труда МК "FOMA" ежегодно направляет более 500 тысяч рублей.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива, оказывается материальная помощь, выдаются ссуды на строительство и приобретение жилья.

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.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

производственно-технические курсы;

курсы целевого назначения;

обучение рабочих вторым и смежным профессиям;

экономическое обучение.

В МК "FOMA" 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.

Единовременное пособие выплачивается:

в связи с уходом на пенсию;

работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

оплата ритуальных услуг;

женщинам при рождении ребенка;

в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;

малообеспеченным и многодетным семьям и д. р.

Исходя из принципа “кадры решают все”, руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым, привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Так, например, в 2002 году создан отдел реализации готовой продукции, средний возраст сотрудников которого составляет 27 лет. Работа этого отдела, безусловно, находится под контролем руководства, но большинство текущих вопросов решается молодыми сотрудниками.

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 жалоб, очень низкая текучесть кадров, наличие широкого спектра удобств и услуг, предоставляемых организацией своим сотрудникам.

Таким образом, осуществляя продуманную стратегию в вопросах управления персоналом, МК "FOMA" успешно работает и добивается хороших результатов производительности труда.

Несмотря, в целом, на положительный опыт построения системы стимулирования труда на данном предприятии, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. В этой связи я считаю целесообразным предложить кадровой службе МК "FOMA" такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета.

Анализ результатов, полученных в ходе опроса позволит скорректировать систему стимулирования на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах. Опыт МК "FOMA" это убедительно доказывает. Перечислю эти принципы еще раз: комплексность; системность; регламентация; специализация; стабильность; целенаправленное творчество.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

## Заключение

Теоретический и практический анализ современного состояния системы стимулирования персонала на предприятиях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п.

В данной работе мною были проанализированы методы и способы стимулирования работников, современное состояние стимулирование персонала на примере МК "FOMA". Анализ показал, что:

существует большой перечень форм и методов стимулирования продуктивной деятельности, которые целесообразнее использовать не по отдельности, а в совокупности.

совокупность этих форм и методов представляет систему стимулирования персонала.

каждое предприятие должно самостоятельно разрабатывать систему стимулирования персонала, которая бы отвечала именно ее целям и задачам.

к основным формам и методам стимулирования труда относят материальное и не материальное стимулирование.

Что же касается анализа системы стимулирования персонала МК "FOMA", то хочется отметить, что:

предприятие успешно развивается, делая ставку на эффективное управление персоналом.

в своей работе руководство предприятия придерживается принципов построения системы стимулирования персонала, о которых шла речь во второй главе. Это позволило сформировать эффективную систему стимулирования труда своих работников, что в конечном счете нашло свое отражение в успехах и достижениях МК "FOMA".

стимулирование труда в МК "FOMA" осуществляется по всему спектру потребностей работников.

Но, в месте с тем, мне бы хотелось отметить, что на МК "FOMA" практически отсутствует исследования мотивационной структуры сотрудников. В этой связи я считаю целесообразным предложить кадровой службе МК "FOMA" такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета.

Анализ результатов, полученных в ходе опроса, позволит скорректировать систему стимулирования на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

## Список использованных источников и литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230- ФЗ. - М.: Проспект, 2007. - 210 с.
2. Устав предприятия МК "FOMA"
3. Положение "Об оплате труда работников в компании МК "FOMA".
4. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / В.В. Андреев // Управление персоналом. - 2005. - №10. С.21 - 23.
5. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, 2006. - 245 с.
6. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования / В.В. Авдеев. - М.: Юнити-Дана, 2002. - 344 с.
7. Белов С.Н. Трудовые ценности российского населения / С.Н. Белов // Вопросы экономики. - 2005. - № 1. С.34-45.
8. Бирюк А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе / А.П. Бирюк // Бизнес без проблем. - 2002. - № 5. С.45 - 52.
9. Божович Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. - М.: МИКО, 1995. - 322 с.
10. Борисова Е.И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е.И. Борисова. - М.: Персонал-МИКС, - 2002. - 129 с.
11. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации / Г.Р. Бурлаков // Управление персоналом. - 1998. №10. С.21 - 32.
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Издательский центр "Академия", - 2006. - 332 с.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: ЮРИСТЬ, - 1998. - 225 с.
14. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. - СПб.: Питер, - 2002. - 250 с.
15. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: Издательский центр "Академия", - 2003. - 345 с.
16. Егоржин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоржин. - М.: МИКС, - 2001. - 235 с.
17. Заславский И.К. Характеристика труда современной России. Очерк социально-трудовой политики / И.К. Заславский // Эксперт. - 1997. - № 10. С.23 - 45.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, - 2008. - 350 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, - 2005. - 269 с.
20. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. - СПб.: Фирма, - 2005. - 325 с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, - 2005. - 343 с.
22. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, - 2005. - 200 с.
23. Дружинин В.Н. Психология / В. Н Дружинин. - СПб.: Питер, - 2002. - 189 с.
24. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. - СПб.: Канди, - 2005. - 250 с.
25. Цветаев К.В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях / К.В. Цветаев // Персонал-МИКС. - 2002. - № 3. С.45 - 52.
26. Щукин В.В. "Проблемное поле", или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В.В. Щукин // Человек и Труд. - 2001. - № 6. С.23 - 45.

## Приложения

Приложение А

АНКЕТА

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| В какой мере Вы удовлетворены | Удовлетворен | Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен | Не удовлетворен |
| 1. Размер заработка |  |  |  |  |  |
| 2. Режим работы |  |  |  |  |  |
| 3. Разнообразие работы |  |  |  |  |  |
| 4. Необходимость решения новых проблем |  |  |  |  |  |
| 5. Самостоятельность в работе |  |  |  |  |  |
| 6. Соответствие работы личным способностям |  |  |  |  |  |
| 7. Возможность должностного продвижения |  |  |  |  |  |
| 8. Санитарно-гигиенические условия |  |  |  |  |  |
| 9. Уровень организации  труда |  |  |  |  |  |
| 10. Отношения с коллегами |  |  |  |  |  |
| 11. Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| 12. Уровень технической оснащенности |  |  |  |  |  |
| 13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем |  |  |  |  |  |

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Работой совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Работой полностью удовлетворен |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

продолжать работать на прежней должности;

перейти на следующую должность;

перейти работать в другое структурное подразделение;

перейти работать в другую организацию без смены специальности;

перейти работать в другую организацию со сменой специальности;

что еще (напишите).

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Совершенно не  Действует | Действует незначительно | | Действует существенно | | Действует очень существенно | |
| Снижает | Повышает | Снижает | Повышает | Снижает | Повышает |
| 1. Материальное стимулирование |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Моральное стимулирование |  |  |  |  |  |  |  |
| З. Меры административного воздействия |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Трудовой настрой коллектива |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Экономические нововведения в компании |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Общая социально-экономическая ситуация в стране |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Боязнь потерять работу |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Элементы состязательности |  |  |  |  |  |  |  |

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения (подчеркните)?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4,5.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика работы | Балл |
| 1. Обеспеченность оргтехникой |  |
| 2. Возможность профессионального роста |  |
| 3. Возможность должностного продвижения |  |
| 4. Разнообразие работы |  |
| 5. Сложность работы |  |
| 6. Высокая заработная плата |  |
| 7. Самостоятельность в выполнении работ |  |
| 8. Престиж профессии |  |
| 9. Благоприятные условия труда |  |
| 10. Низкая напряженность труда |  |
| 11. Благоприятный психологический климат |  |
| 12. Возможность общения в процессе работы |  |
| 13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия |  |
| 14. Участие в управлении компанией |  |

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной школы уровень Вашей трудовой активности в% (обведите соответствующую цифру).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить.

11. Ваша должность. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Пол (подчеркните):

мужской

женский

13. Возраст (подчеркните):

20 - 30 лет;

31 - 40 лет;

41 - 50 лет;

51 - 60 лет.

14. Образование (подчеркните):

Среднее специальное;

Незаконченное высшее;

Высшее.

15. Стаж работы:

общий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

по специальности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца) \_\_

17. Размер премии, надбавок, полученных Вами:

в прошлом году\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в текущем году \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе.

1. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2006. – С. 213. [↑](#footnote-ref-1)
2. Божович, Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. – М.: МИКО, 1995. – С. 98. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, – 2002. – С. 120. [↑](#footnote-ref-3)
4. Белов, С.Н. Трудовые ценности российского населения / С.Н. Белов // Вопросы экономики. - 2005. - № 1. С. 36. [↑](#footnote-ref-4)
5. Егоржин, А. П. Управление персоналом / А.П. Егоржин. – М.: МИКС, – 2001. – С. 185. [↑](#footnote-ref-5)
6. Божович, Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. – М.: МИКО, 1995. – 322 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же [↑](#footnote-ref-7)
8. Борисова, Е.И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е.И. Борисова. – М.: Персонал-МИКС, – 2002. – 129 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же [↑](#footnote-ref-9)
10. Там же [↑](#footnote-ref-10)
11. Дружинин, В.Н. Психология / В.Н Дружинин. – СПб.: Питер, -2002. – 189 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дружинин, В.Н. Психология / В.Н Дружинин. – СПб.: Питер, -2002. – 189 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Борисова, Е.И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников / Е.И. Борисова. – М.: Персонал-МИКС, – 2002. – 129 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, – 2005. – 343 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, – 2005. – 250 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Щукин, В.В. «Проблемное поле», или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала / В.В. Щукин //Человек и Труд. – 2001. – № 6. С. 23 – 45. [↑](#footnote-ref-16)
17. Там же [↑](#footnote-ref-17)
18. Бирюк, А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе / А.П. Бирюк // Бизнес без проблем. – 2002. – № 5. С. 45 – 52. [↑](#footnote-ref-18)
19. Божович, Л.И. Избранные психологические труды: Проблемы формирования личности / Л.И. Божович. – М.: МИКО, 1995. – 322 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Устав предприятия МК «FOMA» [↑](#footnote-ref-20)
21. Устав предприятия МК «FOMA» [↑](#footnote-ref-21)