**Государственный комитет по рыболовству РФ**

**АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ**

**Институт Экономики**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине: Управление персоналом**

**Тема: Мотивация и оплата труда персонала организации**

**Выполнил:**

**Студент группы ЗФЭ-88**

**Серега**

**Проверил:**

**Д.Э.Н, О.К.**

**Мотивация и оплата труда персонала организации**

# **Анализ существующих теорий мотивации**

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для дости­жения личных целей или целей организации. Потребность – ощущение психологического или физиологического недостатка чего-либо. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо.

Пер­вичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опы­том. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние уст­ремленности. Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, являющееся поведенческим проявлением потребности и сконцентрированное на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осозна­ется как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неу­довлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечиваю­щего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворе­на.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворе­нием.

Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей — это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потреб­ностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетво­рению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей.

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабо­чих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказыва­ется эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потреб­ности, побуждающие людей к действию. Наиболее известны теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида МакКлелланда и Альдельфера.

Иерархия потребностей по Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворе­ны в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастно­сти, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, при­вязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных до­стижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения — потребность в реализации своих потенциаль­ных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потреб­ности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлет­ворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и ува­жение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дис­кретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некото­ром сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности.

Теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации. Однако последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потреб­ности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь, определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Некоторые люди, например, были настолько потрясе­ны великой депрессией 30-х г., что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера.

К. Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако в отличие от пирамиды потребностей Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует только три: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Потребности существования по Альдерферу включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: безопасности и физиологические.

Потребность связи по Альдерферу отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести полностью потребности принадлежать к соци­альной группе, признания и уважения, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасно­сти пирамиды Маслоу, которая связана с групповой безопасностью.

Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Эти три группы потребностей, также как и в теории Маслоу, расположены иерархи­чески. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие. По Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх: ко­гда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: на­верх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлет­воренности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если че­ловек никак не смог удовлетворить потребности служебного роста, у него опять "включаются" потребности связи. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потреб­ностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется на верхнем уровне, проис­ходит переключение на более конкретную потребность на нижнем уровне, что и опре­деляет обратный ход сверху вниз.

Теория потребностей МакКлелланда.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присуши три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то меж­ду потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронта­ции и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает:

"Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к аван­тюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей".

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а про­цессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения пробле­мы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать иници­ативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответ­ствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налажи­вании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребно­стью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководи­тель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Герцберг выделял два различных процесса:

удовлетворенность отсутствие удовлетворенности

отсутствие неудовлетворенности неудовлетворенность

За каждый из этих процессов по Герцбергу отвечали свои группы факторов. За процесс "неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности" - гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осущест­вляется работа (политика фирмы, условия работы, ЗП, межличностные отношения с коллегами и начальством, степень контроля за работой). За процесс "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" – мотивирующие факторы, связанные с самим характером и сущностью работы (успех, продвижение по службе, признание и оценка результатов работы, степень ответственности, возможность творческого делового роста).

 Соглас­но Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они доста­точны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельно­сти.

Соотношение различных теорий мотивации.

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо кано­низированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем опре­деляется мотивация.

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность по­лучить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разра­ботку знаний о мотивации. Характер­ной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Срав­нивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Процессуальные теории мотивации.

Если содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей, то процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Про­цессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связан­ных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью веро­ятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окон­чание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждени­ем) (рис. 1).

**МОТИВАЦИЯ**

**Ожидаемая ценность вознаграждения (валентность)**

**Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты (З-Р)**

**Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение (Р-В)**

 Х Х =

Рис. 1. Модель мотивации по теории ожиданий.

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (3-Р) — это соотноше­ние между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или непра­вильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень ре­зультатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграж­дением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вслед­ствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабе­вать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотива­ции факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Для эффективной мотивации менеджер должен:

* установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением;
* в связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу;
* сформировать высокий, но реалистичный уровень результа­тов, ожидаемых от подчиненных;
* и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы.

Теория справедливости.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек счи­тает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо, изменив уро­вень затрачиваемых усилий, либо, пытаясь изменить уровень получаемого вознаг­раждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стре­миться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им пере­плачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди счита­ют, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Если разница в вознаграждении сотрудников обусловлена различной эффективностью их труда, то необходимо разъяснять сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение. Сохранение сумм заработной платы в тайне, для подавления чувства несправедливой оценки заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет, и подавляет мотивирующую функцию заработной платы.

Теория Портера-Лоулера.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера - Лоулера, достигнутые результаты зависят от:

* приложенных сотрудником усилий,
* его способ­ностей и характера,
* сознания им своей роли.

Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уро­вень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознагражде­ния. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые ре­зультаты.

Итак, согласно модели Портера - Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, за­висят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характера человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознагра­ждения - такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, уверенность в своей компетентности и самоуважение, а также внешние вознаграждения - такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграж­дение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих си­туаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результатив­ный труд ведет к удовлетворению.

Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая ре­зультативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге теория Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Она показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязан­ной теории мотивации.

# **Цели системы материального стимулирования труда работников**

Каковы бы не были наши взгляды на трудовую мотивацию, вряд ли можно отрицать, что вознаграждение сотрудников играет исключительно важную роль в привлечении, мотивировании и сохранении в организации необ­ходимой ей рабочей силы. Материальное стимулирование может оказывать прямо противоположное воздействие на сотрудников - мо­тивирующее и демотивирующее.

Неэффективная система вознаграждения может вызвать у ра­ботников неудовлетворенность (как размером, так и способами оп­ределения и распределения вознаграждения), что влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. Недовольные материальным стимулированием работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить рабо­ту, организовать забастовку или покинуть организацию.

Всем хорошо известен пример забастовок Воркутинских шахтеров в 1992-94 годах, когда из-за невыплаты заработной платы в течение нескольких месяцев простаивали шахты. В результате забастовок было закрыто несколько шахт, оказав­шихся не в состоянии восполнить потери от прекращения до­бычи угля.

С другой стороны, эффективная система материального стимулирования положительно влияет на производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования челове­ческих ресурсов.

Основное значение системы материального стимулирования заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников ком­пании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установ­ка определяет цели системы материального стимулирования.

Привлечение персонала в организацию. Организации конку­рируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специа­листов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система материального стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграж­дение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых ор­ганизация затратила определенные средства и которые являются цен­ным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы материального стимулирования.

Стимулирование производительного поведения. Вознагра­ждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии компании должны поощряться через систему материального стимулирования.

Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система материального стимулирования позволяет организации контролировать и эф­фективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабо­чую силу являются основной статьей расходов для большинства со­временных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации.

Административная эффективность и простота. Система материального стимулирования должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждо­му сотруднику организации (в противном случае, она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а, с другой стороны, - проста для администрирования, т.е. не требовать значительных мате­риальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех стра­нах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется го­сударственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организа­ции, что связано со значительными материальными и моральными из­держками.

Приведенные выше цели системы материального стимулирования могут вступать в определенное противоречие друг с другом, например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала. Руково­дство организации должно найти оптимальное соотноше­ние между степенью решения каждой из этих задач, являющееся уникальным для любой организации на каждом этапе ее развития. В момент создания новой компании задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее прием новых сотрудников и сосредотачиваются на сокращении издержек на заработную плату.

Четкое представление о целях в области материального стимулирования дает руко­водителям организации возможность разработать эффективную сис­тему, отвечающую реальным потребностям организации, а также оценивать ее функционирование и вносить необходимые коррективы.

**Современные подходы к оплате труда персонала организации**

Основной формой реализации материальных стимулов является заработная плата. Формы и виды компенсационных выплат, или оплаты труда, (компен­сации со стороны организации трудовых затрат работника) зависят от многих факторов, определяющими среди которых являются: наличие возможностей по расходам на содержание персонала, политика предприятия в отношении пер­сонала, восприятие персонала руководством организации, система взаимоотношений персонала и администрации, особенности текущего периода разви­тия предприятия, текущие и перспективные цели и проблемы организации, а также традиции и прецеденты в организации систем вознаграждения, влияние окружающей среды, организационно-правовая форма предприятия и степень свободы в выборе средств компенсации, государственная политика в сфере тру­да и занятости, рыночная ситуация по товарам и услугам предприятия и по ра­бочей силе и т. п.

Традиционные отечественные формы оплаты труда — повременная, когда основная зарплата работника пропорциональна отработанному им времени, и сдельная, когда зарплата пропорциональна количеству изготовленной продук­ции. Система заработной платы отражает взаимосвязь ее элементов: тариф­ной части, доплаты, надбавок, премии. Выделяют повременно-премиальную систему, сдельно-премиальную, повременную с нормированным зада­нием, аккордную и т. п. Системы оплаты труда многих современных предпри­ятий представляют собой изобретения, «ноу-хау» самих предприятий. Общая тенденция — расширение систем повременной оплаты труда с нормированным заданием и премией к базовой зарплате до 50% за вклад в увеличение доходов фирмы или за достижение иных показателей, отражающих наиболее актуаль­ные для фирмы проблемы и стимулирующие усилия по их решению. При выпол­нении нормированного задания на 100% в предусмотренные сроки повремен­ный заработок равен сдельному.

Оклады специалистам и служащим устанавливаются по принятой на предприятии системе тарифов, отраженной в штатном расписании, принятой по договору между работодателем и работниками. Индивидуальность набора профессиональных и личностных качеств работника отражается в его трудовом соглашении (контракте). Систематическая аттестация работников и перезак­лючение коллективных договоров и соглашений позволяет отразить изменения, произошедшие в условиях, влияющих на оплату труда. Оценка индивидуальных достижений специалиста производится и с использованием системы надбавок и премий.

Оплата труда руководителя обычно устанавливается в его контракте и является конфиденциальной информацией. Кроме оклада или вместо оклада, руководитель может получать долю от полученной прибыли в размере установ­ленного процента или в зависимости от достигнутых результатов по показателям, влияющим на благополучие фирмы и зависящих непосредственно от руко­водителя. Для руководителей и специалистов обычно устанавливаются пре­мии за выполнение отдельных этапов работ и работы в целом.

Традиционная схема структуры доходов работника может быть представле­на следующим образом:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам. Устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести труда, содержания, ответствен­ности, условий труда, квалификации, опыта, рыночной ситуации, уровня цен на предметы потребления и т. д.

2. Рыночный компонент. В нем отражаются результаты переговоров ра­ботника и работодателя относительно оплаты за труд с учетом уровня спроса на труд, предлагаемый работником.

3. Доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда, за воздействие независящих от фирмы факторов, таких, как инфляция и рост цен, за ра­боту в вечернюю и ночную смену, с повышенной интенсивностью и т. п.

Компоненты 2 и 3 не зависят от сотрудника, отражая внешние по отноше­нию к нему аспекты трудовой деятельности.

4. Надбавки: так называемый «сдельный приработок», когда производи­тельность труда выше нормы, за работу меньшей численностью, за лич­ный вклад в рост эффективности, прибыли, за стабильно высокое каче­ство работ, выполнение срочных и ответственных заданий.

5. Премии: за качественное и своевременное выполнение договоров и от­дельных этапов, за высокие достижения по итогам года, за изобретения и рационализаторские предложения, за освоение нововведений. Выплаты по компонентам 4 и 5 непосредственно зависят от достижений работника. Часть этих выплат может осуществляться из фонда руководителя.

6. Социальные выплаты — возможны по широкому кругу видов, перечень аналогичен тому, что применяется по группе дополнительных выплат в компании ЗМ.

7. Дивиденды — доход по акциям предприятия, принадлежащим его сотруд­никам; зависит от вида ценных бумаг, принадлежащих работнику, доходов фирмы и решения собрания акционеров по распределению доходов.

В странах с развитым рынком применяются различные, зачастую оригиналь­ные системы оплаты и стимулирования труда, причем на одном предприятии могут действовать свыше 10 систем одновременно, отражая специфику труда и значение подразделения в достижении тех или иных конечных результатов фирмы. В качестве основных можно выделить следующие:

* система Линкольна, основанная на участии персонала в прибылях (и, естественно, убытках) корпорации, на выплате персоналу определенной доли прибыли, что стимулирует деятельность по увеличению доходов фирмы;
* английская система договоров о производительности, когда рост зар­платы прямо пропорционален росту производительности труда и не име­ет ограничений;
* система участия в капитале, когда акции предприятия распространя­ются среди его работников на льготных условиях, и доход на акцию, раз­мер дивидендов определяет личный доход работника;
* система участия в росте производительности труда — вышеупомянутая английская система и система Скэнлона;
* система участия работников в результатах снижения издержек произ­водства — система Раккера;
* система участия в экономии живого труда, снижении трудозатрат — система Импрошейр.

Отечественные бестарифные модели оплаты труда представляют собой индивидуальные разработки конкретных предприятий, основанные на соб­ственных принципах группировки персонала и уровня его квалификации. Эти системы позволяют использовать в качестве фондообразующих различные по­казатели, достижение которых составляет группу актуальных интересов пред­приятия, и сочетать в оплате за труд, как оценку личных достижений работни­ков, так и степень их участия в образовании капитала собственной фирмы. В основе бестарифной системы оплаты труда лежит разработка «вилок» соот­ношений в оплате труда разного качества для работников выделяемых катего­рий. При этом точка в рамках вилки, конкретный коэффициент, устанавливае­мый работнику по результатам его труда за истекший месяц, аналогична по значению коэффициенту трудового участия. Заработанный за месяц коллекти­вом фонд оплаты труда делится на сумму коэффициентов, установленных в истекший период всем работникам, тем самым определяется «стоимость» од­ного балла коэффициента. Зарплата отдельного работника получается при ум­ножении «стоимости» одного балла коэффициента на установленный ему ко­эффициент. Чем лучше коллективные результаты работы, т. е. чем выше фонд оплаты труда (ФОТ) коллектива, тем больше весомость одного балла коэффи­циента.

Варианты бестарифной системы оплаты труда включают или расчеты отно­сительно устанавливаемого минимального прожиточного уровня, а «вилки» ко­эффициентов разрабатываются с учетом этой исходной величины, или разра­ботку сеток размеров заработной платы работников на единицу ФОТ. Для учета доли, приходящейся на капитал, вложенный работником в предприятие, мож­но использовать простой расчет дивидендов, а можно размер вклада в капитал предприятия использовать как один из фондообразующих показателей, сложив его с оплатой за конкретный трудовой вклад работника в конечные результаты.

Отечественная практика распределения коллективной премии или при­работка между работниками рекомендует использование коэффициента тру­дового участия (КТУ), позволяющего определить вклад каждого работника в достижение общих результатов.

При применении КТУ учитываются следующие рекомендации:

* эта система индивидуальна для каждой категории работников и подраз­делений;
* КТУ разрабатывается и изменяется в зависимости от актуальных целей, стоящих перед организацией;
* положение о стимулировании, включающее описание порядка расчета коллективного приработка и премии на основе КТУ, принимается на об­щем собрании коллектива организации по согласованию с профсоюзной организацией и утверждается руководителем;
* для каждой профессионально-квалификационной группы разрабатыва­ются системы показателей, позволяющих оценить конечные результаты труда и вклад каждого, а также основания, порядок и величина сниже­ния и повышения уровня КТУ;
* обычно в качестве базового значения КТУ принимается единица, вокруг которой может колебаться реальная величина КТУ каждого работни­ка; последнюю устанавливает его непосредственный руководитель, а в кол­лективе, работающем на условиях подряда, этот параметр еще анализи­руется и утверждается собранием коллектива.

**Список используемой литературы**

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.