Министерство образования РФ

Удмуртский государственный университет

# Институт экономики и управления

Кафедра экономики и социологии труда

КУРСОВАЯ РАБОТА

по экономике и организации труда

На тему “Организация и совершенствование

стимулирования труда на предприятии”

## Выполнил

## Студент гр. ЗС(ГКТ)061100-21 Ф.А.Нуркаева

Руководитель Т.В.Плетнева

Ижевск 2001

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение   1. Общая характеристика предприятия    1. История создания, цели, задачи предприятия    2. Характеристика персонала предприятия    3. Организация оплаты труда 2. Теоретические основы стимулирования труда    1. Мотивация трудовой деятельности персонала    2. Стимулирование трудовой деятельности персонала       1. Материальное стимулирование трудовой активности       2. Моральное стимулирование трудовой активности 3. Анализ методов и видов стимулирования труда на предприятии    1. Виды и анализ моральных стимулов труда    2. Анализ материальных стимулов труда    3. Эффективность стимулирования труда и направление по его совершенствованию   Заключение  Список литературы  Приложения | 3  7  9  11  14  21  26  32  34  37  40  45  46  47 |

##### ВВЕДЕНИЕ

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом.

В этих условиях перед менеджерами предприятий встает ряд вопросов:

* какой должна быть стратегия и тактика современного предприятия;
* как рационально организовать финансовую деятельность предприятия;
* как максимально повысить эффективность управления трудовыми ресурсами и др.

Эти задачи не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

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

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

Основными причинами сбоев в работе предприятия на начальных этапах его существования, как правило, являются: нехватка сырья, отсутствие связей с поставщиками сырья и потребителями, неконкурентоспособная продукция или цена, текучесть кадров и другие совершенно очевидные причины. Однако есть и еще одна существенная причина – кризис управления, основанного на традиционных заблуждениях: при реорганизации перемен внутри организации или при создании новой фирмы руководители часто забывают об изменениях в психологии работников, о необходимости создания системы управления персоналом. Именно психологические барьеры встают на пути прогрессивных преобразований в организации, порождают текучесть кадров и нездоровую психологическую атмосферу в коллективе, провоцируя конфликты и выполнение обязанностей с низкими показателями качества; власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему определенный пост, а также наделяет его определенными навыками и способностями к управлению. Именно поэтому так много недалеких, бесталанных, грубых и некомпетентных руководителей, не считающих нужным обращаться к опыту управления персоналом.

В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

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

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

Судя по общему кризису экономики на отечественных предприятиях эффективность работы с персоналом недостаточна. При командно-административном управлении работе с кадрами не уделялось должного внимания. В условиях рыночной экономики такой подход не оправдан и чреват тяжелыми последствиями для предприятия.

В практике работы по научной организации труда важной составной частью является улучшение условий труда. На их осуществление расходуется примерно одна четверть всех планируемых затрат.

Большое значение улучшения условий труда объясняется тем, что они в основном представляют собой производственную среду, в которой протекает жизнедеятельность человека во время труда. От их состояния в прямой зависимости находится уровень работоспособности человека, результаты его работы, состояние здоровья, отношение к труду. Улучшение условий труда существенно влияет на повышение его производительности. В связи с этим, как показывает практика, затраты на их осуществление окупаются в среднем за 3 – 5 лет.

В условиях перехода к системе рыночного хозяйствования в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики передано непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов. Понятие «заработная плата» наполнилось новым содержанием и охватывает все виды заработков (а также различных премий, доплат, надбавок и социальных льгот), начисленных в денежной и натуральных формах (независимо от источников финансирования), включая денежные суммы, начисленные работникам в соответствии с законодательством за непроработанное время (ежегодный отпуск, праздничные дни и т. п.).

Переход к рыночным отношениям вызвал к жизни новые источники получения денежных доходов в виде сумм, начисленных к выплате по акциям и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия (дивиденды, проценты).

Таким образом, трудовые доходы каждого работника определяются по личным вкладам, с учетом конечных результатов работы предприятия, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются. Минимальный размер оплаты труда работников предприятий всех организационно- правовых форм устанавливается законодательством.

Уставной юридической формой регулирования трудовых отношений, в том числе и в области оплаты труда работников, становится коллективный договор предприятия, в котором фиксируются все условия оплаты труда, входящие в компетенцию предприятия.

1. **Общая характеристика предприятия.**

**1.1. История создания, цели, задачи предприятия.**

Акционерное общество закрытого типа «Ижевские продукты» – «дочернее» предприятие Закрытого акционерного общества «Ижмолоко» было организовано в декабре 1994 года. Целью создания было открытие кондитерского цеха в селе Малая Пурга Удмуртской республики и производство кондитерских изделий для реализации в своей фирменной торговле, а также оптом. Директор был назначен общим собранием акционеров Закрытого акционерного общества «Ижмолоко» с определенным количеством акций, назначен главный инженер, также получивший акции; главный бухгалтер, инженер по снабжению и менеджер отдела сбыта были приняты «наемными» служащими. Составлен и утвержден устав предприятия, штатное расписание, согласно которому приняты в цех основные рабочие в количестве 20 человек, подсобные рабочие в количестве 5 человек. Укомплектован цех первоначально необходимым оборудованием. Для начала технологического процесса были приглашены на договорных условиях специалисты Московского научно-исследовательского института кондитерской промышленности, которые предоставили полную документацию по проведению технологического процесса, а также с их помощью основные рабочие получили первые навыки в изготовлении кондитерских изделий. В марте 1995 года первая партия изделий была отправлена в торговую сеть. Первыми продавцами выступили известные на то время фирмы «Индустриальная» и «Иж» и, конечно, своя собственная торговая сеть, имеющаяся у другой «дочерней» фирмы Закрытого акционерного общества «Ижмолоко» под названием «Иммар». Продукция понравилась конечному покупателю и тогда встал вопрос о расширении количества выпускаемых изделий и ассортимента. Для реализации возникшей задачи были приняты дополнительные рабочие основного производства, и вспомогательного. Закуплено, изготовлено и смонтировано дополнительное оборудование, приобретено сырье и вспомогательные материалы на средства, полученные от продажи готовых изделий. До 1996 года вся получаемая прибыль использовалась на расширение производства, обучение песонала цеха производственным процессам; создание и оснастку своей собственной лаборатории, серцифицирование новых видов кондитерских изделий. К середине 1996 года предприятие освоило выпуск 12 видов изделий. Происходил постоянный поиск рынков сбыта продукции, т.к., как известно, в то время рынок был весьма насыщен кондитерскими изделиями крупных, давно известных фабрик. Тем не менее к сентябрю 1996 года предприятие изыскало возможность выделить «львиную» часть полученной прибыли на выплату дивидендов акционерам, не являющимся работниками данного предприятия. Работники же своего предприятия получали за свои труды заработную плату, установленную при принятии на определенную должность. За семь лет работы предприятие, которое, в дальнейшем, существует под маркой «Кондитерская фабрика М.Сухаревъ» освоило и производит 48 наименований кондитерских изделий в различных видах упаковки, но так и не развило мощности производства до максимальных размеров по причинам неумелой реорганизации внутри предприятия, о чем будет сказано ниже, и только исключительно за счет энтузиазма, сплоченности и высокой работоспособности небольшого коллектива работников, первоначально давших рождение производственному цеху, производство продолжает существовать и приносить прибыль,

Но человеческий фактор остался на заднем плане сложившейся картины. С октября 1997 года произошло слияние двух «дочерних» предприятий в одно целое, сменились руководители, сменилась политика предприятия. Будучи самостоятельным предприятием пищевое производство стало одним из подразделений торговой фирмы со своими целями и задачами. Главной целью стало – наращивание прибыли за счет «дешевой» рабочей силы.

**1.2.Характеристика персонала предприятия.**

Персонал на предприятие принимался согласно штатному расписанию. (Приложение). Для качественного отбора персонала должны разрабатываться методики отбора на те или иные должности. Методики создаются на основе применения совокупности методов, позволяющих оценить профессиональные, деловые и личностные качества работников. К ним относятся:

1. Анкетирование. Ключевое значение в анкетировании имеет выбор и формулировка вопросов. Ответы, на которые позволят судить об уровне подготовки работника на вакантную должность.
2. Оценка по реферату, докладу, контрольной работе ( работнику на вакантную должность предлагается изложить свою программу в случае его назначения на должность). Этот метод также предполагает изучение организаторских способностей у кандидатов (например, описание действий в конфликтной ситуации, при сопротивлении нововведениям и т.д.).
3. Тестирование – оценка работника по результатам решения им заранее подготовленных тестов.
4. Собеседование (основная цель – получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли ее выполнить)

Так как цех расположен вдали от городской черты, то подобрать персонал по квалификационным способностям оказалось крайне тяжело. Первоначально принимали рабочими основного производства людей, имеющих лишь моральный стимул к работе, присваивая им 2 (низший) разряд, затем, шаг за шагом обучаясь основам производства, рабочие стремились повысить свою квалификацию. Организовывались рабочие места, требующие специальных навыков и особых знаний по ведению технологического процесса, а также обслуживанию оборудования. Приглашались специалисты кондитерской промышленности, которые проводили учебу с персоналом, как основного, так и вспомогательного производства. Затем путем отбора наиболее способных к обучаемости рабочих допускали на рабочие места, требующие особых знаний и навыков. Создавали аттестационную комиссию, участники которой разработали состав показателей для деловой оценки (аттестации) рабочего и определили методы, с помощью которых оцениваются показатели. По результатам анализа исходных данных проводили оценочную беседу руководителя с работником. Что касается рабочих производственного подразделения - им присваивали 3, 4, и 5 квалификационные разряды. Для сотрудников отдела снабжения, сбыта и маркетинга результатами оценочной беседы являлись:

* установление соответствия оцениваемого сотрудника занимаемой должности;
* оценка результативности труда сотрудника и его профессионального поведения;
* формирование рекомендаций руководителя оцениваемому сотруднику по совершенствованию его деятельности и профессионального поведения;
* разработка перспектив служебного развития оцениваемого сотрудника.

Рабочие основного производства, исключительно женщины, как и на всех кондитерских и вообще пищевых предприятиях. Так путем проб и «ошибок», тщательного отбора присвоена категория «мастер пищевого производства» 5 разряда, «бригадир» 4 разряда, рабочие – «варщики» 4 разряда, основная масса рабочих 3 разряда и вспомогательные рабочие – укладчики и фасовщики 2 разряда. В середине 1995 года принята технолог, с помощью которой производились и производятся все технологические процессы, освоение новых видов изделий, постоянный контроль за тщательным соблюдением всех технологических режимов. Одновременно велась работа по созданию и оснащению лаборатории. Принята зав. лабораторией, а также лаборант, переведенная из числа рабочих, которые строго следили за качеством сырья и выпускаемых изделий. Вспомогательные рабочие, такие, как слесари, электрики, сварщики, грузчики принимались, естественно, мужчины с оплатой согласно штатному расписанию.

* 1. **Организация оплаты труда.**

В цехе труд рабочих оплачивается по часовым тарифным ставкам, сдельно-прогрессивной, повременной системе оплаты. К отработанному рабочему времени производилось начисление премии в размере 70% ( в сезон – с сентября по май месяц 100%), а также уральский коэффициент. В конце 1996 года ввели сдельно - прогрессивную систему оплаты труда.

При *сдельно-прогрессивной системе* труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм — по повышенным расценкам.

Заработок рабочего при сдельно-прогрессивной оплате труда Зс.п. определяется в зависимости от принятой системы прогрессивной оплаты (за весь объем или за часть объема работ, выполненных сверх нормы) по одной из следующих формул:

Зс.п = Зт.с + (Зт.с (Jн – Jбаз)qпр) / Jп;

Зс.п = Зт.с + Зт.п (q'пр – 1),

где Зт.с — сумма основного заработка рабочего, исчисленная по прямым сдельным расценкам, руб.;

Зт.п — сумма сдельного заработка рабочего сдельщика, начисленная по прямым сдельным расценкам за часть работы (продукции), оплачиваемую по прогрессивной системе оплаты, руб.;

Jн — выполнение норм выработки рабочим, %;

Jбаз — базовый уровень норм выработки, сверх которого применяется оплата по повышенным расценкам, %;

qпр — коэффициент, показывающий, насколько увеличивается сдельная расценка за выработку продукции сверх установленной нормы;

q'пр — коэффициент, показывающий отношение прогрессивной сдельной расценки (по шкале к основной сдельной расценке этот коэффициент больше единицы).

При *повременной заработной плате* работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени, однако, в силу того, что труд может быть простым и сложным, низко- и высококвалифицированным, необходимо нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифных систем. Составными элементами тарифной системы являются:

* *тарифная ставка* — абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени. Исходной является минимальная тарифная ставка, или тарифная ставка первого разряда. Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда. Тарифные ставки применяются часовые, дневные;
* *тарифные сетки* служат для установления соотношений в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным единице. Тарифные коэффициенты последующих разрядов показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда.

Повременная ЗП имеет две системы: простую повременную и повременно-премиальную. В зависимости от категории персонала применяются обе системы ЗП.

Заработок рабочего при *простой повременной системе*  Зп рассчитывается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего данного разряда Зч в рублях на отработанное время в данном периоде (р соответственно в часах или рабочих днях), т.е. Зп = Зч \* tраб.

При помесячной оплате труда повременный заработок рабочего определяется по формуле:

Зп = Зм / t'раб \* tраб,

где Зм — месячная повременная ЗП работника, руб.;

tраб — число рабочих часов по графику в данном месяце;

t'раб — количество часов, фактически отработанных рабочим.

С 1998 года как на пищевом производстве, так и административном аппарате в организации оплаты труда были произведены изменения. Сдельно – прогрессивная оплата труда и повременно - премиальная заменены на контрактную систему оплаты труда, включающую в себя перечень обязанностей с определенной суммой заработной платы с учетом уральского коэффициента, не зависимо от количества и качества производимой и реализованной продукции.

Влияние таких факторов «стимулирования» труда отрицательно отразился на росте производительности труда, на изменение в численности и структуре персонала.

**2. Теоретические основы стимулирования труда.**

**2.1. Мотивация трудовой деятельности персонала.**

Одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности.

Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, инициативность и т.д., приобретаются первичные трудовые навыки.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала и личностного (мотивационного) потенциала.

Для эффективного функционирования любой организации, необходимо, чтобы было выполнено одно важное условие - обеспечено использование каждого работника во всём многообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов.

Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.

*Мотивация* представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

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

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

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

Мотивы формируются, если:

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

для получения этих благ необходимы трудовые усилия человека;

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

Основными задачами мотивации являются:

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

демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;

популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;

применение различных форм признания заслуг;

поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;

обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации.

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: *содержательные* и *процессуальные*.

*Содержательные* - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

теория потребностей Маслоу;

теория существования, связи и роста Альдерфера;

теория приобретённых потребностей МакКлелланда;

теория двух факторов Герцберга.

Теория потребностей Маслоу.

Маслоу - один из крупных ученых в области мотивации и психологии. Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи:

неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;

если одна потребность удовлетворена, то её место занимает другая;

потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды» требуют первостепенного удовлетворения.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

физиологические потребности;

потребность безопасности;

потребность принадлежать к социальной группе;

потребность признания и уважения;

потребность самовыражения.

Эта теория потребностей показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность, как предоставить человеку возможность реализовать и удовлетворить свои потребности.

Теория существования, связи и роста Альдерфера считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Он считает, что таких групп существует три:

потребности существования;

потребности связи;

потребности роста.

Теория приобретённых потребностей МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей:

потребность достижения;

потребность соучастия;

потребность властвования.

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

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

*Факторы условий труда*:

политика фирмы;

условия работы;

заработная плата;

межличностные отношения в коллективе;

степень непосредственного контроля за работой.

*Мотивирующие факторы:*

успех;

продвижение по службе;

признание и одобрение результатов работы;

высокая степень ответственности;

возможности творческого и делового роста.

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. На примере, когда нужно повысить работника организации в должности часто кажется, что в организации нет человека, способного занять важный пост. В таком случае следует найти такого, который соответствовал бы требованиям только на 50% и дать ему эту работу. Через некоторое время он достигнет 100% к всеобщему удовлетворению. Но брать человека со стороны неэффективно, даже если он подходит на 110%, так как даже через длительный промежуток времени он все еще будет знакомиться с секретами деятельности фирмы. Также не стоит назначать на более высокую должность работников фирмы, имеющих большой потенциал, но низкие результаты труда: потенциал располагает к лени и много шансов на то, что работник провалит порученное дело. Если решено последовать правилу 50%, то из имеющихся кандидатур нужно выбрать лидера (формального или неформального), т.к. именно ему обеспечена поддержка коллектива в случае провала.

*Процессуальные* теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

теория ожидания Врума:

теория справедливости Адамса;

модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если их уровень полномочий, профессиональные навыки, достаточны для выполнения поставленной задачи.

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

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

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

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

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

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. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. «Сравнивая классификации всех теорий, можно отметить, что выделенные в различных работах группы потребностей и механизмов в определённой мере дополняют друг друга».

**2.2. Стимулирование трудовой деятельности персонала**

В исследованиях современных зарубежных менеджеров таких как Десслер Г. и Якокка Л. и отечественных учёных Егоршина А.П. и Одегова Ю.Г. понятие мотивации и стимулирования идентичны и можно утверждать, что основная роль в деле стимулирования труда, а значит, в четком и бесперебойном функционировании мотивации, принадлежит определённым кадровым механизмам, которыми в совершенстве должен владеть руководитель.

Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования на предприятии. Руководитель, который хочет управлять не «на ощупь», а делать это экономически грамотно, должен постоянно иметь перед собой точную характеристику производственных взаимоотношений на предприятии.

Такую характеристику, возможно, получить только на основе анализа использования методов стимулирования и выявление наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия.

Актуальность данного исследования, заключается в исключительно важной проблеме мотивации и стимулирования деятельности персонала современного предприятия в формирующейся рыночной экономики.

В данной работе будет обращено внимание на:

раскрытие теоретических подходов к проблеме мотивации деятельности кадров;

рассмотрение современных форм и методов стимулирования труда на предприятии.

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.

Не вызывает сомнения то, что, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разнообразнее доступные для него блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность. Из сказанного следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что *стимулирование труда* – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

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

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определённую базу – нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

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

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

Существующая система стимулирования трудовой активности в значительной мере оказалась малоэффективной и стала одной из причин кризиса труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны оказалась в тяжёлом состоянии.

Наряду с другими причинами это обусловлено также тем, что в основе системы стимулирования лежал тезис о выгодности дешёвого труда. Сверх вложения в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись за счет минимизации оплаты труда . Дешевый труд на самом деле очень дорого обходится обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует НТП, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человека.

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения следующие:

* труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;
* низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду - низкий уровень заработной платы;
* в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;
* многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;
* отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнительность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;
* внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

По данным сравнительного исследования, в США считают работу главным делом жизни 50% населения, в Швеции - 45%, в ФРГ - 25%, а в пределах бывшего СССР - лишь 10%.

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению трудовой квалификации. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства - одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозяйственный расчет.

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными *признаками*: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда; служебного, профессионального и квалификационного роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, но с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

**2.2.1. Материальное стимулирование трудовой активности.**

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».

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

*К материальному вознаграждению относят*:

заработную плату;

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. Она основывается на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают прежде всего результаты коммерческой деятельности организации (размер оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен).

Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит *эффективность реализации программ распределения прибыли*:

* кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана;
* как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;
* какого размера подразделение будет охвачено планом;
* какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ.

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

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

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

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

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

*Бонус* – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников.

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

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

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность - наиболее распространённая база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на 3 - 5 летний период.

*Отложенными* выплатами называется такой тип вознаграждений (в форме наличности или акций), выплата которого отложена до определенного момента в будущем. Системы отложенного вознаграждения в форме акций часто содержат ограничения на их продажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатила работнику организация, в течение определённого срока не может быть инвестирована, что создает «привязку» персонала к данной организации.

Некоторые схемы предусматривают выплаты через 3 - 5 лет формального приобретения прав на их получение и при условии продолжения работы на фирме данного работника. Такие системы делают слишком дорогостоящим для работника уход из организации.

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 мотивации* 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 играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация 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.

**2.2.2. Моральное стимулирование трудовой активности.**

*Морально - психологические* методы стимулирования включают следующие основные элементы:

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

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

* Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно ещё не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше;
* к морально - психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;
* морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей.

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

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

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

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

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

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

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

Побуждение работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и должно сознаваться всеми руководителями. Однако в течении длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значения материальных стимулов. Эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения. На данном предприятии работник как личность вообще не существует, а только как средство для получения прибыли. Например, в результате одного из опросов рабочих, проводимых с целью выяснения их отношения к труду, было установлено, что самыми главными их желаниями является уверенность в постоянной занятости, затем потребность в признании и уважении, а также интерес к работе и, естественно размер заработной платы. Настроение работников, в большей степени служащих должно бы заставить руководителей предприятия придавать большое значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда. Мотивация труда – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или групп работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Одной из составных кризисной ситуации экономики является кризис труда, все признаки которого налицо:

полностью девальвированы трудовые ценности;

труд потерял свою смыслообразующую функцию;

труд превратился из основы образа жизни в средство выживания.

В представляемых на разных уровнях антикризисных программах вопрос о смысле трудовой жизни даже не поднимается. Смысл труда не сможет быть сведен также и к материальной заинтересованности. Для формирования сильной трудовой мотивации необходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека. Главная задача в решении проблемы, с точки зрения мотивационных процессов – сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

При решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремиться наиболее полно реализовать свои интересы зачастую не только в ущерб интересов других групп, но и интересам общества в целом. Поэтому именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда. Выход из кризиса невозможен без регулирующей роли государства в этой области. Государственая политика (программа) преодоления кризиса труда должна:

- защищать и обеспечивать реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень качества трудовой жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала;

* жестко противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая административно
* правовые методы управления и контроля за соблюдением трудового законодательства.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы является мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Под стимулом подразумевается материальная награда определенной формы, например, заработная плата. В отличие от стимула мотив является побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние установки и др. Теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и направлены в первую очередь на определение перечня и структуру потребностей людей. Потребности рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию и подразделяются на первичные (врожденные) и вторичные (образующиеся в ходе приобретения определенного жизненного опыта).

По теории А.Маслоу потребность в самовыражении – это:

* потребность полностью развивать свой творческий потенциал относительно работы; на данном же предприятии любая попытка к самовыражению влечет за собой негативный результат со стороны руководителя. Каждый сотрудник должен иметь право отстаивать свою точку зрения по поводу решения возникшей проблемы;
* потребность в уважении – это потребность в самоуважении и уважении других людей – здесь происходит сплочение работников в группы, психологически подходящие и уважающие друг друга;
* социальные потребности – это потребность входить в какую-либо группу, поддерживать с членами этой группы дружеские отношения; потребность в безопасности – потребность в защите и порядке – здесь такой мотив остается невостребованным, так как ни один из работающих не чувствует себя в безопасности;
* физиологическая потребность – потребность в пище, тепле, жилище и др. Для ее реализации главным все-таки остается заработная плата.

Согласно этой теории приведенные пять основных видов потребностей определяют поведение человека. При этом потребности более высокого уровня не мотивируют его поведение, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня. Отсюда существует поведение людей на данном предприятии противостоять нововведениям, а также видам работ, требующих применения дополнительных физических или умственных усилий.

**3.2. Анализ материальных стимулов труда.**

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процесс мотивации и регулирования может не только совпадать, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превращается в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника. Важно также отчетливо представлять, что мотивация -–это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Основная масса работников на предприятии ( не менее 80% )

относится к одному из существующих типов мотивации, как преимущественно ориентированные на оплату труда и другие нетрудовые ценности, здесь мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата. Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на предприятии, материально – вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления ( продовольственных и непродовольственных товаров ), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда – потребительский бюджет работника. В качестве такого бюджета на предприятии используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму. На данном предприятии 98% работающих работают именно по найму, независимо от сложности и тяжести выполняемых работ.

В проекте Закона о минимальном размере оплаты труда, представленным Государственной Думой, минимальный размер планируется на уровне 40% минимального потребительского бюджета. Это объясняется прежде всего тем, что заработная плата не является единственным источником воспроизводства рабочей силы. В издержки воспроизводств рабочей силы входят также средства на оплату больничных листов, очередных отпусков, оплата за переквалификацию, вынужденные перерывы в работе, пенсионные выплаты. Воспроизводство рабочей силы осуществляется также за счет различных выплат социального характера. На конкретном предприятии никаких социальных выплат и льгот не существует. Заработная плата остается основным и, практически, единственным источником воспроизводства рабочей силы. Но помимо тарифной части заработной платы, которая должна регулироваться в зависимости от минимальной заработной платы, в структуру зарплаты входят премии, надбавки, доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом. Здесь на пищевом производстве начисляются премии, в размере 10% от фонда заработной платы данного подразделения; остальным работникам, получающим заработную плату по контрактной системе оплаты труда, премии выплачивают 1-2 раза в год к профессиональным праздникам, но на усмотрение руководителя предприятия.

Немаловажное значение имеют и возможности социальной поддержки со стороны государства ( пособия на детей, субсидии на оплату коммунальных услуг и т.д.).

Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимо обоснованное соотношение между минимальной заработной платой и средней. За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней. У нас в настоящее время – около 10%, что явно недостаточно.

На основе районных коэффициентов осуществляется государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения. На данном же предприятии, нарушая трудовое законодательство, районный коэффициент, в сущности, не выплачивается.

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

Предприятия должны внимательнее следить за своим имиджем на внешнем и внутрифирменном рынках рабочей силы. Именно имидж становится решающим фактором привлекательности компании, определяющим ее шансы приобретения новых кадровых ресурсов. Они повышаются у предприятий с хорошо налаженной системой стимулирования. В настоящее время активизируются разработки новых усовершенствованных систем оплаты труда. Это связано с необходимостью усиления стимулирующей функции ЗП:

повышения ее гибкости, объективности оценки достижений работников и соотношений в оплате труда разных групп. По этим причинам все большее распространение приобретают бестарифные, гибкие, доле-паевые системы и т.п.

Теория потребностей А.Маслоу и его последователей находят свое выражение в разработанных на предприятии конкретных системах стимулирования труда. Основными формами стимулирования работников предприятия являются:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности предприятия (абсолютная величина и соотношение с уровнем оплаты других работников предприятия). Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях, однако в условиях рыночной экономики руководителю предоставлено право самостоятельно решать и назначать уровень благосостояния своих работников. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии. К нему должны приплюсовываться доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия.
2. Система внутрифирменных льгот работникам предприятия: субсидирование и льготное питание; установка на предприятии «кухни» для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (10% и более); полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно; предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента; предоставление права пользования транспортом фирмы; оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия; эффективное премирование, доплаты за стаж работы на предприятии, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда и др.
3. Нематериальные льготы и привилегии персоналу:

* предоставление права на скользящий, гибкий график работы;
* предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе;
* более ранний выход на пенсию и др.

1. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.
2. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников.
3. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

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

Предоставление *Относительно имущественной самостоятельности* производственного подразделения предприятия – обеспечивается путем закрепления за ним части производственных фондов (преимущественно основных), которые могут быть сданы в аренду. Такая имущественная самостоятельность обеспечивает организационную самостоятельность в сфере производства и является условием для предоставления подразделению экономической самостоятельности.

*Относительно экономическая самостоятельность* производственного подразделения может быть обеспечена путем сокращения числа централизованно планируемых показателей использование в производственном подразделении некоторых элементов рыночной экономики. Вводится механизм формирования планово-расчетных цен за продукцию для осуществления взаиморасчетов между подразделениями всего предприятия. Экономическая самостоятельность призвана усилить на уровне подразделений воздействие таких экономических принципов, как соизмерение затрат с результатами деятельности, экономической заинтересованности с экономической ответственностью.

*Относительно финансовая самостоятельность* подразделений осуществлять путем организации системы финансовых расчетов на уровне внутри предприятия. В основе финансовых взаиморасчетов лежат планово-расчетные цены. Источниками финансовых расчетов для подразделений является собственная чистая прибыль,

собственные оборотные средства, кредит внутри предприятия и др.

Изучение практической деятельности предприятия позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях:

непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника;

заранее согласованные принципы вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета;

отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;

соответствие заработной платы реальному вкладу сотрудника в успехе фирмы и разумным жизненным расходам;

ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня;

принцип материального стимулирования распространяется на всех работников фирмы с численностью персонала не более 200 человек и носит постоянный характер;

жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок (хорошо, удовлетворительно, плохо);

каждая премия вручается непосредственно начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно наедине;

не должно быть выплат, не зависящих от результатов работы, лучше не премировать вообще никого;

плохие работники не могут быть премированы ни в каком случае и никаким образом; никогда нельзя наказывать работника материально, если он совершил ошибку по вине руководства, даже в дни кризисов. Если работник на своем участку выполняет работу отлично, он должен быть поощрен;

в фирме не должно быть никаких секретных или излишних накладных расходов, отрицательно влияющих на премиальную систему;

система вознаграждения работников отдела реализации должна содержать шкалу возрастающих выплат по достижении больших объемов продаж в процентах; в случае зарабатывания кем-либо из агентов больших денег, не следует менять шкалу.

Помимо премиальной системы должна существовать система регулярного пересмотра зарплат в два этапа: на первом зарплату пересматривает коллектив, на втором – руководитель. При желании последнего и с согласия коллектива этапа можно поменять местами. Важно помнить, что в малых и средних фирмах оплата труда руководителей не должна быть выше более, чем в два раза оплаты труда ведущих специалистов, так как объем управленческой работы не настолько велик, чтобы его выражала столь большая денежная сумма.

**Заключение.**

Активизация деятельности персонала современного предприятия является одной из важнейших функций менеджмента.

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

Успех любой фирмы во многом зависит от того, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел в области управления предприятием. Экономические реформы предполагают утверждение таких условий хозяйствования, при которых работники получают реальную возможность проявить свою инициативу и чтобы эти условия пробудили у них интерес к трудовой деятельности. Нельзя экономить на заработной плате хорошим работникам. Одной преданности организации недостаточно для продолжительной работы в ней. Низшие потребности также обязательно должны быть удовлетворены, особенно, когда они связаны с такими высшими потребностями, как уважение и признание, которые в настоящее время базируются на размере оклада.

Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества.

**Список литературы:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом. – 1998. – №10. |
| 2. | Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. //Управление персоналом. – 1998. |
| 3. | 1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 1997. |
| 4. | Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: ЮРИСТЬ, 1998. |
| 5. | Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гордарика, 1998. |
| 6. | Веснин В.Р. Основы менеджмента. – «Триада, ЛТД», 1997.. |
| 7. | Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: БИНОМ, - 1997. |
| 8. | Генкин Б.М. Основы управления персоналом –М.,1996-393 |
| 9. | Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. – М.:Юрайт,1999. |
| 10. | Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.:1998. |
| 11. | Управление персоналом /под ред.В.А.Спивак 2000 |
| 12. | Управление персоналом организации. Учебник /под ред. А.Я.Кибанова – М: 1997 |
| 13. | Экономика предприятия. Учебник / под ред.О.И.Волкова – 1997 |
| 14. | Журнал: Известия академии труда и занятости 1999, 2000 |
| 15. | Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- М,1998 |
| 16. | Управление персоналом организации –/под ред.А.Я.Кибанова М:ИНФРА-М 1999 |

Структура ЗАО «Ижевские продукты»

Отдел снабжения

Бухгалтерия

## Водитель

Отдел сбыта

Главный инженер

**Директор ЗАО «Ижевские продукты»**

Вспомогательные рабочие

## Лаборатория

## Кладовщик

# Производство

Штатное расписание

## Мастер

## Рабочие

## Технолог

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Должность | Кол-во человек | Разряд |
| 1 | Директор | 1 |  |
| 2 | Главный инженер | 1 |  |
| 3 | Главный бухгалтер | 1 |  |
| 4 | Бухгалтер | 2 |  |
| 5 | Экономист | 1 |  |
| 6 | Менеджер отдела сбыта | 2 |  |
| 7 | Инженер отдела снабжения | 1 |  |
| 8 | Экспедитор | 1 |  |
| 9 | Водитель | 1 |  |
| 10 | Технолог | 1 |  |
| 11 | Заведующий лабораторией | 1 |  |
| 12 | Лаборант | 1 |  |
| 13 | Старший мастер | 1 |  |
| 14 | Сменный мастер | 2 |  |
| 15 | Бригадир | 2 |  |
| 16 | Электрик | 2 |  |
| 17 | Слесарь | 2 |  |
| 18 | Сварщик | 1 |  |
| 19 | Уборщица | 1 |  |
| 20 | Рабочие: | 5 | 5 |
|  |  | 10 | 4 |
|  |  | 30 | 3 |
|  |  | 10 | 2 |

Структура ЗАО «Иммар»

Отдел рекламы

###### Бухгалтерия

Зам. директора по пищевому производству

Зам. директора по торговле

Отдел оптовой торговли

Зам. директора по оптовой торговле

Главный бухгалтер

###### Производство

Служба гл. энергетика

Служба безопасности

Строительный отдел

Заместитель директора

Главный энергетик

Главный инженер

Помощник директора

Помощник директора

Торговый отдел

Отдел снабжения

**Генеральный директор ЗАО «Иммар»**