Министерство образования россии

Институт экономики и финансов

###### **Реферат**

по курсу: "**Менеджмент**"

на тему:

**"Стимулирование труда в современных российских условиях"**

Студентки

группы 23-в-3

***Сыровацской Е.Ю.***

Преподаватель:

***доцент Н.Р.Ерошина.***

# Санкт-Петербург

2001 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. Теоретические основы организации стимулирования наемных работников в процессе предпринимательской деятельности 4

1.1. Роль, сущность и задачи стимулирования наемных

работников в предпринимательской деятельности 4

1.2. Принципы создания системы стимулирования на предприятии 12

1.3. Социальная политика на предприятии 19

ГЛАВА 2. Анализ действующих систем стимулирования наемных работников 22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 26

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 28

# ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики отношения между наемным работником и предпринимателем строятся на новой основе. Цель предпринимателя − это успех на рынке и, соответственно, получение прибыли. Цель наемных работников − получить материальное вознаграждение и удовлетворение от работы. Предприниматель старается получить максимум прибыли при минимуме издержек (в т.ч. и на персонал). Наемные работники стараются получить большее материальное вознаграждение при меньшем объеме выполняемых работ. В нахождении компромисса между ожиданиями наемного работника и предпринимателя и состоит суть стимулирования работников в рыночной экономике.

Для предпринимателя люди являются наиболее ценным ресурсом, так как именно люди могут постоянно совершенствоваться. Соответственно, умело управляя людьми, можно постоянно совершенствовать организацию производства и увеличивать прибыль. Поэтому предприниматель должен хорошо разбираться в людях, знать их достоинства и недостатки, мотивы, которые побуждают их к труду.

Хорошее знание мотивации работников − залог создания более совершенной системы стимулирования наемных работников.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования наемных работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных работников корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

В то же время в условиях изменения форм собственности необходим комплексный подход к оценке влияния стимулирования на эффективность труда наемных работников и отношения между предпринимателем и наемными работниками, что обусловливает актуальность избранной темы.

В западной экономической литературе содержатся сведения по современным формам стимулирования наемных работников, но они разрозненны, отражают специфику отдельных стран и не применимы в чистом виде по отношению к российской экономике.

# ГЛАВА 1. Теоретические основы организации стимулирования наемных работников в процессе предпринимательской деятельности

## Роль, сущность и задачи стимулирования наемных

## работников в предпринимательской деятельности

В развитии современной экономики России предпринимательство играет одну из главных ролей.

Существуют различные определения предпринимательства.

"Предпринимательство − это инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленных на получение прибыли" [18,C.174].

"Предпринимательство − организация предприятия, производительной деятельности, производства продукта или услуги" [20,C.5].

Таким образом, мы считаем, что предпринимательство − это деятельность по производству товаров или услуг, направленная на получение прибыли.

Надо сказать, что "трудовые отношения − едва ли не самая сложная проблема предпринимательства, особенно, когда коллектив предприятия насчитывает десятки, сотни и тысячи человек" [20,C.216].

Поэтому без хорошей организации труда работников и грамотного управления персоналом предприниматель не добьется хороших результатов на рынке в условиях конкуренции.

"Организация труда и управление персоналом − многоплановые процессы. Они включают такие элементы, как наем и расстановка работников, распределение среди них обязанностей, подготовка и переподготовка кадров, стимулирование труда, совершенствование его организации" [20,C.216].

Таким образом, стимулирование наемных работников является одной из составляющих управления персоналом. Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Понятие "стимулирование наемных работников" вытекает из необходимости роста прибыли предприятия как конечного финансового результата его деятельности. Прибыль предприятия выступает как оценочный и фондообразующий показатель. На основе полученной прибыли формируются материальные фонды стимулирования работников. В то же время понятие "стимулирование" не ограничивается только материальным фактором, а включает в себя и другие формы.

Таким образом, как нам представляется, "стимулирование наемных работников" есть меры, направленные на повышение прибыли предприятия за счет повышения эффективности и качества труда наемных работников.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

В экономической литературе приводятся различные определения качества труда.

"Качество труда − это свойство конкретного труда производить ту или иную потребительскую стоимость в определенных условиях" [21,С.338].

"Качество труда можно определить как такую относительно устойчивую совокупность свойств, которая создает его существенную определенность как особого вида деятельность и обусловливает разные производственные результаты" [22,С.215].

В хозяйственной практике широко используется понятие "повышения качества продукции". Так, С.Шкурко "повышение качества продукции" определяет как "улучшение ее потребительских свойств, надежности, долговечности, технического совершенства, эстетического оформления т.д." [23]. Таким образом, повышение качества продукции обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия на рынке, экономию труда и материальных ресурсов и, как следствие, рост объемов производства за счет увеличения спроса и увеличение прибыли как основного показателя деятельности предприятия.

С качеством труда тесно связана система качества. В условиях научно-технического прогресса особое значение приобретает технологический аспект качества продукции. Это подразумевает высокий уровень соблюдения технологии производства, соблюдение всех параметров готовой продукции и полуфабрикатов, соответствие ужесточающимся требованиям международных стандартов и экологическим нормам.

В современной экономике высокий уровень кооперации производства и разделения труда, что также делает необходимым соответствие продукции установленным системам качества и международной системе качества ИСО – 9000.

Соответственно растущим требованиям к качеству продукции и ее соответствию международным стандартам и системам качества, перед предприятиями встает необходимость повышения квалификации кадров. Поэтому в настоящее время все более возрастает роль систем подготовки и переподготовки кадров в соответствии с растущими требованиями к их квалификации для обеспечения необходимого качества продукции. С ростом автоматизации производства, сокращения ручного труда, а то и полной замене человека машинами квалификация кадров играет важную роль в повышении качества продукции на основе международных норм и систем.

С понятием "качество труда" неразрывно связано понятие "эффективности труда". В настоящее время "эффективность труда" определяется не только производительностью труда, но проходит через все стадии производства, начиная от разработки и кончая серийным выпуском продукции.

В настоящее время рост эффективности производства обеспечивается за счет перехода к современным технологиям, обеспечивающим высокий уровень автоматизации, снижение материалоемкости и высокий уровень качества продукции. Таким образом, рост качества продукции и рост эффективности производства неразрывно связаны и присутствуют на всех стадиях производства.

Таким образом, можно сказать, что повышение "эффективности труда" – это совершенствование технологического процесса, снижение материалоемкости продукции, оптимизация трудового процесса работников, ведущие к росту прибыли предприятия.

То есть, стимулирование эффективности и качества труда работников ведет к росту прибыли и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке.

В современной экономике стимулирование работников не ограничивается только мерами материального вознаграждения, а направлено на совершенствование личности работника, формирование в нем заинтересованности в успехе организации в целом и включает в себя также другие формы, такие как социальные льготы, моральные поощрения, гуманитарные стимулы к труду и др.

С развитием предпринимательской деятельности предприятия получили свободу в решении вопросов организации производства и оплаты труда работников. Целью предоставления широких полномочий предприятиям в решении этих вопросов являлось создание предпосылок для повышения производительности труда, улучшения качества продукции и совершенствования механизма оплаты труда, позволившего бы заинтересовать работников в результатах их труда. На деле же произошло так, что старая система стимулирования работников прекратила свое существование как единая система, а ожидаемой реформы в оплате труда не произошло, что привело, во многом, к утрате заработной платой стимулирующей функции. Поэтому решение проблемы роста производства отечественной продукции, повышения ее качества невозможно в отрыве от решения вопросов стимулирования и оценки труда работников наемных.

Понятие стимулирования связано с понятием производственного коллектива. Производственный коллектив и каждый его член являются объектами стимулирования. При управлении производственным коллективом основное внимание должно уделяться организации трудового процесса и стимулированию работников. Организации управления производственным коллективом должно предшествовать четкое формулирование стоящих перед ним задач, главными из которых являются производство продукции, работ, услуг и реализация на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов наемных работников и интересов предпринимателя-собственника имущества предприятия, организация стимулирования работников по результатам выполненной работы [17].

Стимулирование направлено на увеличение объема, расширение ассортимента, повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции с учетом достижений научно-технического прогресса. В свою очередь, эффективная и качественная работа влечет за собой снижение себестоимости и повышение рентабельности производства, что дает возможность дополнительно материально поощрить наемных работников.

Говоря о стимулировании наемных работников, мы подразумеваем всех работников предприятия, а не только производственных рабочих. В связи с этим необходимо разделять понятия "эффективность труда" и "производительность труда" работников. Производительность труда работников определяется не только усилиями самого работника, но и зависит от других причин: ввода новой техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения более совершенных форм организации производства и труда. Эффективность же труда работников целиком зависит от них самих, от их личных качеств и способностей при прочих равных условиях [19].

На сегодняшний день важно восстановить роль материального стимулирования на предприятии. Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем [24]:

1. это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
2. это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
3. это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

В экономике наемный работник и работодатель взаимодействуют на двух уровнях [24]:

1)на рынке труда, где определяется ставка заработной платы и происходит заключение коллективного договора;

2)внутри предприятия, где устанавливаются системы оплаты, фиксирующие для конкретных рабочих мест, групп, работ, профессий, должностей и видов деятельности конкретные зависимости между оплатой работников и результатами их труда.

Внутри предприятия взаимоотношения между наемными работниками и работодателями строятся на основе норм труда, которые устанавливают рабочий день, интенсивность труда.

Работодатель предоставляет наемному работнику объем работ и обеспечивает ему безопасные условия труда. Наемный работник в свою очередь должен эффективно и качественно выполнять предоставленный ему объем работ в пределах существующих норм.

Таким образом, стимулирование наемных работников на предприятии тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее из себя четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Говоря о стимулировании наемных работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее [15].

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса.

Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

По мнению Н.Комаровой, "потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен" [15].

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

При решении вопросов стимулирования наемных работников необходимо исходить из приоритетов в мотивации труда у работников. На различных уровнях социально-экономического развития общества различны и типы трудовой мотивации работников. При определенном материальном благополучии в обществе, уровне достатка, позволяющем не только удовлетворять первичные потребности, у работников повышенная мотивация к тому, чтобы труд приносил им удовлетворение, был значимым для них и общества. В условиях нестабильной экономической ситуации на первое место выходит удовлетворение первичных потребностей, желание заработать средства к существованию.

Так, в России около 60% работников придерживаются мнения, что основной стимул к труду – это получение необходимых средств к существованию. И только около 20% на первое место ставят удовлетворение от работы, от ее социальной значимости независимо от размера оплаты [16]. Соответственно, при создании системы стимулирования на предприятии в основу ее создания должны быть положены превалирующие над остальными типы трудовых мотиваций. В сегодняшней российской ситуации это материальный фактор как средство для существования.

Помимо этого, важно знать, как распределяются трудовые мотивации по отдельным группам работников. Именно исходя из этого, необходимо устанавливать разные системы оплаты труда и стимулирования его эффективности и качества в целом по группам работников.

Так, руководители предприятий большее значение придают важности выполняемой работы, получению удовлетворения от трудовой деятельности (около 40%) и меньшая часть (около 35%) – материальному фактору [16]. Остальные группы работников на первое место ставят мотивацию получения средств к существованию. Причем здесь со снижением статуса работников снижаются практически до нуля их требования к работе как к источнику удовлетворения и осознания значимости своей деятельности.

Например, среди руководителей структурных подразделений предприятий около 45% на первое место ставят материальные выгоды и около 30% удовлетворение от труда, среди квалифицированных рабочих в городе соответственно 70 и 10%, на селе – 65 и 15%, среди неквалифицированных рабочих в городе соответственно 60 и 5%, на селе – 65 и 5% [16].

Подобного рода различия в типах трудовых мотивов легко объяснимы: руководители предприятий, руководители среднего звена, как правило, хорошо материально обеспечены, у них не бывает задержек в заработной плате, они не думают, как прокормить себя и семью. Этим и объясняются их потребности в удовлетворении от труда. Тогда как у служащих и рабочих проблемы иного уровня – они рассматривают заработную плату и, соответственно, работу только как источник средств для существования.

Все эти данные говорят о том, что при стимулировании наемных работников нужен индивидуальный подход как к работникам разного социального и должностного статуса, так и к отдельным работникам в пределах различных групп.

Скажем, руководителям предприятий и, в меньшей степени, руководителям среднего звена предприятий и специалистам необходимо сочетание материальных и нематериальных методов стимулирования, которые бы позволяли подтвердить более высокий статус этих работников. К служащим необходимы те же подходы в стимулировании их труда, но с упором на материальный фактор. У рабочих наибольшую трудовую мотивацию вызывают материальные стимулы, значит упор должен быть сделан именно на это.

Вообще, как показывает опыт, чем выше напряженность работы и усталость от нее, тем больший вес приобретает материальный фактор. И, с другой стороны, чем выше самооценка себя и удовлетворенность делами, тем ниже ступенька, которую занимают деньги [9]. Таким образом, можно сказать, что роль материальных стимулов снижается с ростом социального статуса работника и тем больший вес приобретают нематериальные стимулы, такие как уважение со стороны коллег, высокий уровень значимости, высокое социальное положение, независимость.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование наемных работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не костной, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду.

На сегодняшний день в ведущих западных фирмах стимулирование персонала рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с нею и со всеми другими элементами системы. Этот подход предполагает, что человеческий фактор является одним из определяющих в успехе организации в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом.

Сложившаяся ситуация, когда заработная плата не выполняет ни одну из своих функций, свидетельствует о глубоком кризисе в сфере оплаты труда в России. Подтверждением этому являются задержки с оплатой труда, наметившийся перекос в оплате труда различных категорий работников.

Развивая мысль о кризисе оплаты труда в России, можно привести следующие факты. Так, все более возрастает внутрифирменная дифференциация в оплате труда работников. Причем она приобретает искаженные формы. Это выражается в нарастающем увеличении заработков управленцев по сравнению с квалифицированными рабочими, практически неменяющемся соотношении в оплате труда квалифицированных и неквалифицированных работников и полном пренебрежении в оплате труда специалистов, заработная плата которых лишь незначительно превышает заработную плату квалифицированных рабочих (которые, в свою очередь, оплачиваются не намного выше, чем неквалифицированные) и значительно ниже заработной платы руководителей даже среднего звена. Таким образом, нарушен главный принцип в оплате труда − соответствие ее уровня квалификации и качеству труда работника.

## 1.2. Принципы создания системы стимулирования на предприятии

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы стимулирования наемных работников.

Рассмотрим некоторые направления решения этой задачи.

При создании системы стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

* комплексность;
* системность;
* регламентация;
* специализация;
* стабильность;
* целенаправленное творчество.

Остановимся на сущности этих принципов [17].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия [17].

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

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

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

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи: [17]

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

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

3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;

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

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

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

1. определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
2. определение количественной оценки по каждому из показателей;
3. создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии [17].

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

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

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

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах [17].

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

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

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

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются [8]:

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

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

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

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

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

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

Вопросы необъективной оценки результатов деятельности наемных работников связаны опять же с устаревшим механизмом оплаты труда, не учитывающим индивидуальные достижения работника и результат деятельности предприятия в целом. Справедливая система оценки может быть создана на основе описания рабочего места и должностных обязанностей работника для определения постоянной части заработной платы. И на основе участия в прибылях по отношению к гибкой части заработка.

Справедливая оплата руководителей, специалистов и служащих также должна быть основана на тех же принципах, но с применением специфических для этих категорий работников показателей, учитывающих сложность решаемых задач, уровень ответственности, число подчиненных и др.

Именно с применением гибких систем оплаты труда, с использованием обоснованной оценки рабочего места и должностных обязанностей и последующим участием работников в прибылях и коллективных премиях за снижение доли затрат на оплату труда в себестоимости продукции может быть преодолено негативное отношение персонала организации к существующей системе оплаты их труда и размеру этой оплаты.

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

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

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

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

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

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду [68].

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

1)ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

2)четкое изложение трудовых обязанностей работника;

3)создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

4)зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;

5)возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;

6)учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;

7)равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

## 1.3. Социальная политика на предприятии

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

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

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

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

В связи с этим можно выделить ряд функций добровольно предоставляемых предприятием своим сотрудникам социальных льгот [13]:

1)приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями предприятия;

2)выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своим предприятием;

3)повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо предприятия;

4)социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;

5)создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;

6)создание положительного имиджа о предприятии у его сотрудников и у общественного мнения.

Какие же социальные льготы могут быть предоставлены своим сотрудникам предприятием?

Такие добровольные социальные льготы можно разделить на четыре вида [13]:

1)социальные льготы в денежном выражении;

2)обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости;

3)предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия;

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

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

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

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

Обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости также несет существенную стимулирующую роль для сотрудников. Работники держатся за свою работу, зная, что после выхода на пенсию они получат от предприятия дополнительную поддержку, что, в свою очередь, поможет им сохранить жизненный уровень, не спуститься вниз по социальной лестнице.

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

Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы:

1)организация питания сотрудников;

2)обеспечение жильем и льготами по его приобретению;

3)организация медицинской помощи;

4)социально-консультативная помощь.

Расходы на организацию питания сотрудников обычно работник и предприятие делят между собой. Работник оплачивает только заготовительную стоимость продуктов, а предприятие оплачивает остальные расходы на организацию питания (заработная плата поваров, содержание помещения столовой и т.д.). Таким образом, сотрудник оплачивает 1/3 расходов на питание, а предприятие берет на себя оставшиеся 2/3 расходов [13].

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

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

Организация медицинской помощи включает в себя прикрепление сотрудников к учреждениям здравоохранения и оказание им необходимой медицинской помощи за счет организации.

# ГЛАВА 2. Анализ действующих систем стимулирования наемных работников на российских и зарубежных предприятиях

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место.

При организации заработной платы на предприятии предпринимателю необходимо руководствоваться рядом принципов:

1)заработная плата должна начисляться в соответствии с результатами выполненной работы, ее эффективностью и качеством;

2)у наемного работника должна быть материальная заинтересованность в высоких конечных результатах выполненной работы;

3)заработная плата не должна ограничиваться;

4)необходима индексация заработной платы в соответствии с инфляцией;

5)темпы роста производительности труда должны опережать рост заработной платы;

6)система определения заработной платы должна быть простой и наглядной для сотрудников.

Система оплаты наемных работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки.

Важнейшим стимулирующим фактором является установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства. Таким путем повышается заинтересованность наемных работников в конечных результатах своей работы, так как она оплачивается за достигнутые результаты в производстве, выраженные в количестве и качестве выпущенной продукции. При этом заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективной работе.

Усиление связи оплаты наемных работников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности и качества работы. Важно, чтобы фактическая заработная плата каждого работника была поставлена в прямую зависимость от его личного трудового вклада в конечный результат деятельности предприятия и не ограничивалась каким-либо пределом.

Оплата всех категорий работников, как рабочих, так и специалистов, управленцев, должна быть достаточно простой и наглядной. Заработок работников на практике складывается из следующих конкретных видов оплаты труда: тариф, должностной оклад, различные премии и вознаграждения, надбавки и доплаты. Каждый работник должен хорошо знать, за что и в каких размерах ему начисляется заработная плата. Только в этом случае он будет понимать, почему его заработок вырос или уменьшился и что ему надо делать, чтобы повысить свою заработную плату.

Уровень трудооплаты определяется стоимостью жизни, финансовым состоянием предприятия, уровнем заработной платы, которую выплачивают конкуренты и порядком ее государственного регулирования.

Системы оплаты работников базируются на нескольких основаниях: уровне профессиональной квалификации, выслуге лет, объеме выполняемых работ, сложности функций и мере ответственности, времени выполнения работы, продолжительности операций и др.

Однако любая система вознаграждения должна создавать у работников уверенность и чувство защищенности. Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. Эти задачи должна решать гарантированная часть заработной платы. В то же время дополнительные средства стимулирования и мотивации призваны активно воздействовать на повышение эффективности выполнения работы.

В современных российских условиях, когда рухнула старая система оплаты работников, а новой системы, приспособленной к рыночным условиям, нет на большинстве предприятий, представляет интерес опыт по стимулированию наемных работников, опыт оплаты работников на тех предприятиях России, которые смогли создать эффективную систему оплаты и оценки деятельности работников и успешно применяют ее в настоящее время.

Одним из таких предприятий является АО «Казанское моторостроительное производственное объединение» (КМПО). В КМПО создана своя система оплаты, которая стимулирует повышение производительности труда, побуждает работников к проявлению инициативы.

Суть новой системы оплаты работников состоит в том, что создан дополнительный фонд заработной платы (ДФЗП). Этот фонд несет основную стимулирующую функцию. Начисляется он цехам за выполнение плана по обязательной номенклатуре в размере 30% и службам и отделам по реализации товарной продукции в соответствии с заключенными договорами в размере 20%. Начисление ДФЗП производится в зависимости от выполнения коэффициента качества на основании отчетных данных, предоставляемых управлением технического контроля [24].

Данные по качеству определяются по количеству брака, количеству продукции, сданной с первого предъявления, наличию или отсутствию нарушений технологического процесса и т.д. На основании этого и принимается решение об увеличении или уменьшении ДФЗП по подразделениям и конкретным работникам.

Для распределения ДФЗП среди отдельных работников цеха, отдела, участка применяется коэффициент трудового участия (КТУ), который определяется на основании тарифной ставки работника [24]. Кстати, подобное определение КТУ практикуется и в развитых зарубежных странах.

Тарифные ставки определяются на основании норм труда, которые определяются с помощью современной системы автоматизированного проектирования, позволяющей установить действительно технически обоснованные нормы.

На наш взгляд, существующая в КМПО система оплаты существенно повышает мотивацию работников. Рабочие, заработная плата которых во многом зависит от качества продукции, заинтересованы в отсутствии брака. Работники коммерческих служб предприятия заинтересованы в выполнении плана по сбыту продукции.

В то же время, установленный порядок начисления ДФЗП для коммерческих работников представляется не идеальным. Коэффициент ДФЗП при выполнении плана по реализации составляет 20%, а при невыполнении снижается на один процент за каждый процент невыполнения, но не более чем на 10%. Тогда как сейчас в мире получает распространение система участия в прибылях, которая, на наш взгляд, имеет более гибкий характер стимулирования.

Для рабочих имеет смысл увязать ДФЗП не только с количеством продукции, но и со снижением затрат на рабочую силу в единице продукции, что позволит повысить не только качество, но и производительность труда с учетом существующих норм.

В целом, представляется, что данная система оплаты труда обладает определенной гибкостью и позволяет заинтересовать работников в конечных результатах.

На сегодняшний день в мире существуют три системы организации труда и заработной платы работников: японская, евро-американская и китайская.

В соответствии с японской системой должность работника и его заработная плата увязывается с возрастом. Эта система исторически сложилась в Японии и связана с традициями этой страны. В Японии существует система пожизненного найма, когда фирма фактически принимает на работу будущих выпускников колледжей и университетов, контролируя процесс их обучения. Японской системе пожизненного найма свойственен существенный недостаток − отсутствие стимулирующей роли оплаты труда как для молодых сотрудников, которые, обладая даже высоким уровнем профессионализма, не могут повысить свой статус в организации, так и для более старших работников, которые не заинтересованы в повышении эффективности работы [12].

Евро-американской системе свойственна увязка должности и заработной платы со стажем работы в данной фирме. Отличие от японской модели состоит в том, что работники, не соответствующие занимаемой должности, обычно подлежат увольнению, а не понижению в должности. Хотя в целом этой системе свойственны те же недостатки, что и японской: отсутствие четко выраженной мотивации у работников к более эффективной работе. Главное − соответствовать своей должности, а с увеличением стажа работы будет и повышение в должности, и увеличение заработной платы [12].

В китайской модели применяется система дифференциации работников по результатам экзаменов. По результатам аттестации работникам присваиваются квалификационные разряды. Тем не менее, присвоение этих разрядов носит довольно субъективный характер и осуществляется на основании оценки прежних результатов работы, что создает отрыв от реальных результатов деятельности работника на текущий период. Помимо этого, оценивается, как правило, не качество труда того или иного работника, а сложность его работы, что также не стимулирует качественный труд. Кроме того, существует определенный разрыв между разрядами, что приводит к тому, что работник, не уверенный в своих возможностях повысить разряд, теряет мотивацию к более эффективной работе [12].

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование направлений стимулирования наемных работников в предпринимательской деятельности позволяет сделать ряд выводов.

Стимулирование наемных работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

"Эффективность труда" и "качество труда" являются ключевыми факторами в повышении прибыли предприятия в долгосрочном периоде.

На стимулирование наемных работников влияет проводимая предпринимателем социальная политика.

Социальные льготы являются формой участия наемных работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

1)необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2)необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3)предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4)социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5)система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

На основе анализа зарубежного опыта управления персоналом российским предпринимателям может быть рекомендована система стимулирования наемных работников, состоящая из пяти подсистем, рассчитанных на различные группы работников (рабочие, служащие, специалисты, менеджеры, коммерческие представители).

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1. зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;
2. внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;
3. исключение уравнительности в оплате наемных работников;
4. при создании системы оплаты наемных работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключающей противостояние между работниками.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кодекс законов о труде Российской Федерации.
2. Закон Российской Федерации от 11 марта 1992г. № 2490-I «О коллективных договорах и соглашениях»
3. Закон Российской Федерации от 24 ноября 1995г. № 176-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях»
4. Закон Российской Федерации от 1 мая 1999г. № 93-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях»
5. Закон Российской Федерации от 23 ноября 1995г. № 175-ФЗ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»
6. Закон Российской Федерации от 24 октября 1997г. № 134-ФЗ «О прожиточном минимуме в Российской Федерации»
7. Постановление Министерства труда РФ от 11 ноября 1992г. № 32 «Об утверждении Методических рекомендаций по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда»
8. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 1997. – № 1. – С.90–92.
9. Бабаева Л., Чирикова А. Женщины в бизнесе // Человек и труд. – 1995. – № 12. – С.89–93.
10. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.
11. Волгин Н.А. Опыт подготовки и стимулирования труда государственных служащих в Японии / Н.А. Волгин; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М.: РАГС, 1998. – 75с.
12. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 1993. – №1. – С. 101–106.
13. Кайм Р. Организация заработной платы на предприятии // Человек и труд. – 1994. – №1. – С. 84–96.
14. Кокин Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд. – 1995. – №7. – С. 83–87.
15. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 1997. – №10. – С. 90–92.
16. Куприянова З. Как меняется отношение к труду // Человек и труд. – 1994. – №2. – С. 118–124.
17. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1991. – 286с.
18. Начальный курс рыночной экономики / Г.И. Фельдман, Ж.И. Илларионова, И.М.Каменецкая, Н.М. Шеремет; Под ред. Г.И. Фельдмана. – М.: Транспорт, 1992. – 272с.
19. Никифорова А.А. Оплата за производительность труда //Труд за рубежом. – 1996. – №3. – С.51–65.
20. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес /Под ред. Ю.М. Осипова. – М.: Ассоциация «Гуманитарное знание», МП "Тригон", 1992. – 432с.
21. Политическая экономия: Учеб. пособие по полит. экономии для техн. вузов /Под ред. проф. Ю.А.Комарницкого. – М.: Высш. школа, 1973. – 503с.
22. Стоимость в условиях социализма /Под ред. Г.Т.Ковалевского и Э.А.Лутохиной. – Минск: Наука и техника, 1971. – 435с.
23. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 1977. – 269с.
24. Юсупов А. Зарплата зависит от качества труда, а не наоборот //Человек и труд. – 1995. – №10. – С.72–73.
25. Яковлев Р. Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций //Человек и труд. – 1996. – №7. – С.67–70.