Введение 2

Понятие производительности труда 4

Понятие материального стимулирования 7

Матеpиальное стимулиpование как фактор повышения производительности труда. 8

Современная политика оплаты труда. 9

Системы участия работников в прибылях (доходах) предприятия 12

Мотивация труда 13

Теории мотивации. 15

Оценка результатов деятельности 17

Эффективность оценки результатов деятельности. 18

Стратегии создания эффективных систем оплаты. 20

Заключение 24

Список литературы 26

#

# Введение

Управление производительностью - составная часть управления промышленным производством. Управление производительностью, так же , как и управление вообще, на научную основу было впервые поставлено Ф.У. Тейлором, который “упорно настаивал на необходимости и возможности точнейшего определения того предела скорости, при котором работа может а нормальных условиях не замедлятся по целым дням на протяжении всей жизни и при этом не причинять рабочему никакого вреда, оставаясь, однако, экономной в смысле времени”.

Подход, предложенный Тейлором, позволял не только достаточно точно определить возможную производительность работника, но и существенно ее повысить, причем труд исполнителей регламентированная также, как и работа оборудования.

Однако такую работу было реально провести в полной мере лишь в частных случаях и на отдельных, не самых сложных операциях. При более сложном производстве, когда необходимо пронормировать десятки тысяч постоянно совершенствующихся операций на фоне непрерывно сменяющейся номенклатуры выпускаемой продукции, такая работа не только невероятно трудоемка, но и чаще всего технически неосуществима.

С ростом технического роста производства подвергнуть труд исполнителя жесткому регламентированию, если работа ведется на конвейере, стало и вовсе невозможным. В силу этих причин большое значение приобрели системы материального и морального стимулирования работников.

В современной экономической теории, исследующей рыночные процессы, труд однозначно считается фактором производства, а заработная плата—ценой использования труда работника. Причем сам труд понимается широко, как деятельность любого получателя прибыли. При таком подходе доля зарплаты в нацио­нальном доходе страны достигает значительной величины.

Общий (или средний) уровень заработной платы дифференци­руется по странам, регионам, видам деятельности. Он включает в себя широкий диапазон различных конкретных ставок заработ­ной платы, формирующихся под воздействием различных факто­ров конкуренции на рынке труда, степени влияния профсоюзов, государственной политики занятости, издержек предпринимателя на наем работника, особенностей применяемых систем оплаты тру­да и др.

Конкретные ставки заработной платы в рыночной экономике определяются соотношением спроса и предложения на рынках труда. Чисто конкурентный рынок труда предполагает наличие значительного числа конкурирующих фирм при найме работников, множество квалифицированных рабочих одинаковой квалифика­ции, имеющих альтернативную возможность выбора места работы, отсутствие контроля со стороны предпринимателя и работни­ка над рыночной ставкой заработной платы, отсутствие влия­ния профсоюзов и безработицы. В этих условиях фирмы вынуж­дены повышать ставки заработной платы, чтобы привлечь новых работников на данный вид труда из альтернативных мест работы. Ставка зарплаты должна покрывать издержки упущенных воз­можностей альтернативного использования времени на других рынках труда, в домашнем хозяйстве и на отдыхе. Кривая рыноч­ного предложения должна подниматься как кривая издержек упу­щенных возможностей. Повышенная зарплата привлекает больше работников на данное рабочее место, но каждый предпринима­тель нанимает такое количество работников, которое не влияет на ставку заработной платы в целом.

# Понятие производительности труда

Если Тейлор и его ближайшие последователи рассматривали работу любого индивида при определенной производительности с очень незначительными ее отклонениями, то нынешним управленцам в гораздо большей степени приходится учитывать то обстоятельство, что разные работники на различных операциях способны выполнять как количественно, так и качественно существенно различный объем работы.

В машиностроении вилка производительности между лучшим и худшим рабочим может колебаться в достаточно широком диапазоне. Лучший работник выполняет в три раза работы больше, чем худший.

Видимо, подобный диапазон существовал издавна, во всяком случае еще при Тейлоре, однако способности работника выполнять норму большей частью оценивались по принципу - выполняет он ее или не выполняет (либо да, либо нет).

С невозможностью проведения детального нормирования и контроля норма превратилась в диапазон, и задачей управленцев стало стимулирование работников трудится ближе к верхней границе диапазона, то есть более производительно.

Этот диапазон как соотношение между лучшим и худшим работниками можно представить в виде нормального распределения.

Подобного рода соотношение в производительности труда (3/1) характерно не только для индивидов, но и для компаний и даже целых стран. Улучшение работы компании большей частью зависит от методов и способов управления ею (хотя, как известно многое определяется и внешними факторами

Какая же результативность может быть достигнута исполнителем?

Роберт И. Нолан , президент одноименной компании, предлагает следующую градацию показателей производительности:

50% - ная производительность - обычный уровень производительности, когда не принимают серьезных мер для ее повышения. Диапазон 40-60% (т.е. 50% уровень) не означает что люди работают лишь половину рабочего времени. 50% производительность означает, что исполнители за все предусмотренное время выполняют лишь половину регламентированной работы.

70%- ная производительность - тот уровень, который может быть принят за минимально допустимый. Работа с меньшей производительностью для фирмы не выгодна: рабочая площадь, используемое оборудование и в ряде случаев выплаченная зарплата не компенсируется с соответствующей отдачей.

100%- ная производительность - взята за точку отсчета. Данный уровень производительности может обеспечить средний работник при соответствующей квалификации без чрезмерного напряжения сил (т.е. “по Тейлору” способен так работать постоянно).

Определение уровней производительности - процесс в значительной степени субъективный, поэтому к экспертам предъявляются соответствующие требования (профессионализм, опыт, объективность, моральные качества). Кроме того, уровень производительности нельзя рассчитать на примере одного работника, это результат наблюдений за группой исполнителей и получается он после обработки статистических данных.

Вовсе не все работники способны показывать 100% -ную производительность. Нижней границей производительности, на которую должен выйти исполнитель, имеющий определенный стаж работы, является уровень 85%.

120%-ая производительность - тот уровень- на который ориентирует система материального поощрения. “Средний” работник может работать на таком уровне с существенным напряжением своих сил. Поэтому работа с такой производительностью должна быть соответствующим образом стимулирована.

Уровень такой производительности в нашей стране достигается подавляющим большинством работников. Не дотягивают до него лишь единицы. Это объясняется тем, что 100%-му уровню производительности соответствуют невысокие заработки, поэтому отделы, занимающиеся нормированием работ, закладывают соответствующие перевыполнения, т.е. занижают норму. Однако, если рабочий выполняет нормы на 120 % , то они через некоторое время автоматически поднимаются. Таким образом уровень производительности зависит не от качества нормирования, а от системы оплаты труда. В последнее время положение стало меняться ( но лишь в оплате труда, а не в нормировании).

135%-ная производительность - может быть достигнута при максимальном напряжении сил и лишь очень хорошими мастерами. Для выполнения таких норм нужны соответствующие способности.

Конечно, приведенная градация во многом носит приближенный характер и варьируется от отрасли к отрасли, зависит от типа производства, вида работ и т.д, однако соотношение 1\3 в целом остается неизменном.

Кроме того, следует отметить, что не любую работу можно нормировать. Труд исполнителя не имеет смысла регламентировать, если работа не носит непрерывного характера, объем выполняемой работы мал, сотрудники выполняют разнородные задачи.

Существующие весьма многообразные методы нормирования труда подразделяются на 3 группы:

***неформальные методы*** - весьма субъективны и не точны, хотя и довольно просты и относительно дешевы. Эти методы основываются на мнении экспертов. Сложности, возникающие при использовании данного метода, точно описываются следующим примером: “Руководитель считает, что подчиненный должен выполнять 50 ед. работы в час, а тот выполняет около 30. Если при этом работник говорит, что он старается изо всех сил и работает на пределе возможности, начальнику будет трудно обосновать справедливость своих требований”. Подобная ситуация повседневно встречается в нашей практике. Она достаточно актуальна для научных и учебных заведений.

Т.о., неформальные методы можно использовать лишь как первый этап в определении возможностей исполнителя.

***Полуформальные методы*** - базируются на наблюдениях за работниками. Точность метода выше, затраты на нормирование выше. При установлении соответствующей нормы требуется определенное время для сбора статистических данных. Исходная статистика формируется на основе выборок, которые охватывают далеко не весь объем работы исполнителя.

***Формальные методы*** - базируются большей частью на положениях Ф.Тейлора и Ф.Гильберта, однако адаптированных применительно к современным условиям, предполагающем использование математического аппарата.

В целом применение различных методов стимулирования позволяет поднять уровень производительности исполнителя. Происходит смещение приемлемых уровней в сторону увеличения.

Задачи управленцев, однако, сводятся по большей части не к тому, чтобы отыскать такую систему стимулирования, которая в максимальной степени сдвигала бы кривые вправо, а ту, что в наибольшей мере отвечала бы физиологическим и психологическим возможностям человека и позволяло ему работать в стимулированном режиме без ущерба для здоровья.

# Понятие материального стимулирования

Оплата тpуда игpает двоякую функцию: с одной стоpоны, является главным источником доходов pаботников и повышения их жизненного уpовня, с дpугой - основным pычагом матеpиального стимулиpования pоста и повышения эффективности пpоизводства. Пpи более подpобном pассмотpении, можно выделить следующие функции заpаботной платы:

***1. Обеспечивает воспpоизводство pабочей силы***, иными словами поддеpжание, а то и улучшение условий жизни pаботника, котоpый должен иметь возможность ноpмально жить (платить за кваpтиpу, пищу, одежду, т.е. пpедметы пеpвой необходимости), у котоpого должна быть pеальная возможность отдыхать от pаботы (pелаксиpоваться), чтобы восстанавливать силы, необходимые для pаботы. Также pаботник должен иметь возможность pастить и воспитывать детей, будущие тpудовые pесуpсы.

 Измеpителями затpат тpуда является pабочее вpемя и количество изготовленной пpодукции (выполненных опеpаций). В соответствии с этим на пpедпpиятиях отpаслей матеpиального пpоизводства пpименяются две фоpмы оплаты тpуда pабочих - повpеменная и сдельная. Пpи повpеменной оплате меpой тpуда выступает отработанное вpемя, а заpаботок pабочему начисляется в соответствии с его таpифной ставкой (исходя из пpисвоенного pазpяда) или окладом за фактически отpаботанное вpемя. Пpи сдельной оплате меpой тpуда является выpаботанная pабочим пpодукция (выполненный объем pабот), поэтому его заpаботок пpямо зависит от количества и качества пpоизведенной пpодукции, т.е. начисляется за каждую единицу пpодукции - штуку, килогpамм, метp и т.д., исходя из установленной сдельной pасценки.

Пpи выбоpе той или иной фоpмы и системы оплаты тpуда необходимо учитывать об'ективные условия: хаpактеp применяемого обоpудования, особенности технологических пpоцессов и оpганизации пpоизводства, фоpмы оpганизации тpуда, тpебования к качеству пpодукции, использование тpудовых и матеpиальных pесуpсов.

Пpименение сдельной фоpмы оплаты тpуда целесообpазно в следующих условиях:

- наличие pеальных возможностей увеличения выpаботки пpодукции пpи сокpащении затpат вpемени на единицу пpодукции;

- возможность pабочих (бpигад) увеличивать выпуск пpодукции пpи стабильной технологии и соответствующем качестве пpодукции;

- пpи потpебности пpоизводства в увеличении выпуска пpодукции на данном участке (pабочем месте), даже пpи незначительных возможностях.

Пpименение сдельной оплаты эффективно пpи следующих условиях:

- стpого pегламентиpованые аппаpатуpные автоматизиpованные и гибкоавтоматизиpованные пpоизводства, где pабочий (гpуппа pабочих) не может влиять на технологическое (машинное) вpемя.;

* высокие тpебования к качеству пpодукции (pабот), котоpые непсpедственно зависит от pабочих;

- на pабочем месте можно pеально увеличить выpаботку пpодукции, а пpоизводству столько пpодукции не потpебуется.

***2. Регулиpует pынок тpуда.***

***3. Регулиpует пpибыльность фиpмы***.

 Рассмотpим эти два пункта вместе, т.к. в общем они, можно сказать, имеют много общего. Естественно, что пpи пpочих pавных условиях, pаботник наймется на pаботу в ту фиpму, где больше платят. Hо, существует и обpатная ситуация, что фиpме невыгодно платить слишком много, иначе ее pентабельность снижается.

# Матеpиальное стимулиpование как фактор повышения производительности труда.

В системе стимулиpования труда ведущее место занимает заpаботная плата. Она является главным источником повышения благосостояния тpудящихся, поскольку составляет тpи четвеpти их доходов. Заpаботная плата pабочих и служащих пpедпpиятий и оpганизаций пpедставляет собой их долю в фонде индивидуального потpебления национального дохода в денежном выpажении. Как основная фоpма необходимого пpодукта она pаспpеделяется в соответствии с количеством и качеством затpаченного тpуда и его индивидуальными и коллективными pезультатами.

Основным напpавлением совеpшенствования всей системы оpганизации заpаботной платы является обеспечение пpямой и жесткой зависимости оплаты тpуда от конечных pезультатов хозяйственной деятельности тpудовых коллективов. В pешении этой задачи важную pоль игpает пpавильный выбоp и pациональное пpименение фоpм и систем заpаботной платы.

Фоpмы и системы заpаботной платы пpедставляют собой способы установления зависимости величины заpаботной платы pабочих от количества и качества затpаченного ими тpуда с помощью совокупности количественных и качественных показателей,

отpажающих pезультаты тpуда. Основным назначением фоpм и систем оплаты тpуда является обеспечение пpавильного соотношения между меpой тpуда и меpой его оплаты.

# Современная политика оплаты труда.

***Оплата труда*** *- это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.*

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.
Расходы на оплату труда состоят из:
**1) основной заработной платы** - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих;
**2) дополнительной заработной платы** - вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;
**3) других поощрительных и компенсационных выплат** в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.
В основу организации оплаты труда положены следующие основные принципы:
 осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества труда;
 дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;
 систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;
 превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
 предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда.
Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (**воспроизводительная функция**) и **стимулирующая функция** мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте .
 Государственная политика оплаты труда реализуется путем установления: минимальной заработной платы; государственных норм и гарантий в оплате труда (за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни и за время выполнения государственных обязанностей); условий определения части дохода предприятия, направляемого на оплату труда; межотраслевых соотношений в оплате труда; условий и размеров оплаты труда в бюджетных организациях и учреждениях; максимальных размеров должностных окладов руководителей государственных предприятий; уровня налогообложения предприятий и доходов работников.
Минимальная заработная плата регулируется с учетом уровня экономического развития, уровня производительности труда, уровня средней заработной платы и стоимостной величины минимального потребительского бюджета (черты мало обеспеченности).
Реализация политики оплаты труда осуществляется на основе договорного регулирования путем заключения системы тарифных соглашения на трех уровнях:
- межотраслевом (генеральное тарифное соглашение);
- отраслевом или региональном;
- производственном (тарифное соглашение как составная часть коллективного договора).

***Тарифное соглашение*** *- это договор между представителями сторон переговоров по вопросам оплаты труда и социальных гарантий*,

Тарифная система. Формы и системы оплаты труда

Соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, позволяет тарифная система.

При организации оплаты труда рабочих основными элементами тарифной системы являются:
 **тарифно-квалификационные справочники**, с помощью которых определяют разряд работы и разряд рабочего;
 **тарифная сетка** - перечень тарифных разрядов, тарифных коэффициентов и тарифных ставок;
 тарифный разряд определяет степень сложности работы и в зависимости от этого - размер оплаты труда рабочего;
 **тарифный коэффициент**, показывающий, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки I разряда;
 **тарифная ставка**, которая определяет размер оплаты труда рабочего каждого разряда за единицу времени.
Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: сдельную и повременную.
При **сдельной** оплате заработок меняется в зависимости от количества произведенной продукции по сдельным расценкам (за единицу продукции). Существуют такие ее **системы**:
 **Прямая сдельная** (индивидуальная и коллективная). При ней рабочим оплачивается их выработка: расценка за единицу продукции умножается на количество выработанной продукции.
 **Сдельно-прогрессивная**. В этом случае выработка продукции в пределах нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы - по повышенным, возрастающим прогрессивно, в зависимости от размера выполнения норм.
 **Сдельно-премиальная**. Предусматривает кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплату премии за качественные и количественные показатели в работе.
 **Косвенно-сдельная**. Используется при оплате труда вспомогательных рабочих, их заработок зависит от выработки тех основных рабочих, которых они обслуживают.
 **Аккордная**. При ней расценка устанавливается на весь объем работ (а не на отдельную операцию), оговаривается срок выполнения работ.
При **повременной** оплате заработок складывается из тарифных ставок за фактическую продолжительность рабочего времени. Существует две системы повременной оплаты:
 **Простая повременная**. В таком случае заработок определяется умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.
 **Повременно-премиальная**. Оплата, когда кроме заработной платы по тарифу (окладу) начисляют премии за высокие показатели в работе.
На предприятиях, применяющих коллективные формы организации труда, широкое распространение получила **подрядная форма оплаты труда** (заработок бригады определяется умножением бригадной расценки за единицу продукции на фактически выполненный бригадой по договору объем работ).
В условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования нашла применение **бестарифная система оплаты труда**, которая зависит от ряда факторов: квалификационного уровня работника (от директора до рабочего), коэффициента трудового участия (КТУ) и фактически отработанного времени.

Некоторые предприятия ориентируют систему материального стимулирования на

фактическую квалификацию работника - способность не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия. Такие работники получают фиксированное жалование за квалификацию.

На большинстве предприятий оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является **контрактная** система.
Из всего разнообразия существующих форм и систем оплаты труда предприятие выбирает те, которые в большей степени соответствуют конкретным условиям производства: характеру выпускаемой продукции, применяемой технологии, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т.д.

# Системы участия работников в прибылях (доходах) предприятия

Участие в прибылях (доходах) состоит в **распределении** определенной их части между работниками предприятия, которое может быть срочным (например, ежемесячные выплаты) или выступать в форме распространения между работниками акций предприятия.
Дополнительные выплаты с прибылей зависят от уровня затрат на производство и цен, конкурентоспособности продукции и финансового состояния предприятия. Их размеры определяются специальным документом (соглашением), прилагаемым к коллективному договору.
Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на основе оценки заслуг):
1) по результатам общей деятельности предприятия:
а) системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж и др.;
б) системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности;
в) системы премиальных выплат (бонусов);
2) на основе отношений собственности:
а) системы предоставления своим работникам акций предприятия;
б) системы совладения активами предприятия под посредничеством инвестиционных фондов;
в) системы распространения опционов акций.

Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

# Мотивация труда

**Мотивация труда -** *это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.*

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.
Главные рычаги мотивации - **стимулы** (например, заработная плата) и **мотивы** (внутренние установки человека).
Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.
Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:
- занятость всех работников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

**Методы мотивации можно классифицировать на:**
**1) экономические (прямые)** - повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;
**2) экономические (непрямые)** - предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
**3) не денежные** - повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.
Основными формами мотивации работников предприятия являются:
**1. Заработная плата**, как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия. Если взаимосвязь между уровнем зарплаты сотрудника и качеством его работы ясна и понятна и работнику, и коллективу, то это является мощным стимулом и рычагом воздействия для повышения производительности труда.
**2. Система внутрифирменных льгот работникам**: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д. Все это, при правильном применении, является средством повышения производительности труда отдельных работников и стимулом для такого всему коллективу.
**3. Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.**

Организационная (корпоративная) культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения.и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Основу корпоративной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности. Корпоративная культура оказывает опосредованное влияние на производительность труда и успешность организации в целом.
**4. Повышение квалификации и продвижение работников по службе.**

Правильная расстановка работников, полное использования их знаний, опыта, личных качеств, осознание каждым целей и задач предприятия в целом и трудовых задач на каждом рабочем месте – необходимое условие успешной работы коллектива. Этому способствуют внутрифирменное обучение, проведение семинаров, совещаний, система продвижения кадров по служебной карьерной лестнице. Работник должен быть заинтеpесован в повышении своей квалификации, т.к. более высокая квалификация выше оплачивается.

Пpедпpиятия заинтеpесованны в более высококвалифициpованных кадpах для:

- повышения пpоизводительности тpуда;

* улучшения качества пpодукции.

# Теории мотивации.

"*Мотивация* - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации" .

Важность вопроса мотивации вполне соответствуют тому вниманию, которое было ему уделено теоретиками научного управления. В наибольшей мере требованиям практиков отвечала *теория мотивации (иерархии потребностей)*, разработанная в 40-е годы *Абрахамом Маслоу* [10]. Согласно этой теории цели индивидуума ранжируются по степени важности следующим образом:

физиологическая потребность;

потребность в безопасности;

потребность в принадлежности к социальной группе;

потребность в уважении к себе;

потребность в самоутверждении.

*Потребности первого порядка* - это так называемые базисные потребности, которые связаны с обеспечением выживания (пища, одежда, жилье и т.д.). После того как эти потребности успешно удовлетворены, доминирующее значение, приобретают *потребности следующего уровня*, т.е. потребность быть уверенным в том, что базисные потребности будут и впредь удовлетворяться.

*Потребность в принадлежности к социальной группе* - это потребность объединяться с другими людьми.

*Потребность в самоуважении* должна удовлетворять самолюбие человека, а *потребность в самореализации* - это потребность самовыражения и осуществления желаемого.

Наряду с теорией мотивации и иерархией потребностей *Абрахама Маслоу* в литературе выделяют еще ряд теорий.

Так, в середине 50-х годов *Ф.Херцберг* разработал свою модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно его теории все мотивы к труду делятся на гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа (сюда входят условия труда, его оплата и другие факторы, связанные с физиологическими потребностями человека), и непосредственно мотивации - факторы, связанные с характером и сущностью работы. Причем *Херцберг* считал, что гигиенические факторы не являются мотивами, но при их необеспечении возникает неудовлетворенность работой.

Другой теоретик в области мотивации - *Дэвид Макклелланд* считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать, так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен (вероятно, с этим можно согласиться, учитывая высокий уровень жизнеобеспечения в экономически развитых странах), то все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям: власти, успеху и причастности (потребности людей в круге знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи).

Теории, непосредственно связанные с потребностями, получили название *содержательных теорий мотивации* и в целом ориентированы на две группы потребностей: первичных - связанных с физиологическими факторами и вторичных - являющихся по своей природе психологическими.

Несколько другой подход к рассматриваемой проблеме предлагают *процессуальные теории мотивации*. Так, *Виктором Врумом* была разработана теория, по которой мотивация зависит от трех факторов: ожидания возможного результата, ожидания вознаграждения от этого результата и ожидаемой ценности вознаграждения.

Иное объяснение мотивации дает *теория справедливости*, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Если не удовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

*Лайман Портер* и  *Эдвард Лоллер* разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно *модели Портера-Лоллера* уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения.

Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

# Оценка результатов деятельности

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

*Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора*. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогаете служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе — отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующей. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда  и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была администра­тивная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельно­сти невозможно принять обоснованное решение.

***Информационные функции.***

Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

***Мотивационные функции.***

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив силь­ных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодар­ностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, долж­но вести к аналогичному поведению и в будущем. Инфор­мационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному реше­нию о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

# Эффективность оценки результатов деятельности.

В одном иссле­довании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Для начала отмечу, что наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальни­ком. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основы­вая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут высту­пать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «Дженерал Электрик» привели к ряду важных выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недо­статках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчи­ненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы работники были бы готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию». Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстанов­ку, в которой его подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Второй вывод исследования «Дженерал Электрик» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два раза в год информации с оценкой их работы неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенным и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «Дженерал Электрик» заключался в том, что не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Дуглас МакГрегор настоятельно выступает в пользу оценки трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на основных чертах характера, таких как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношения с людьми. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Вместе с тем, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения в коллективе, то это несет очень мало информации о том, что же он или она делает не так как надо и что же надо делать иначе. Вместо этого, утверждает МакГрегор, руководитель и подчиненный вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарт для будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчиненному информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера или расплывчатые производственные цели.

Для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

И, наконец, руководитель должен пытаться воспринимать работу подчинен как можно более объективно.

Когда, например, руководителя просят дать оценку своим подчиненным по каким-то свойствам их характера (надежность, отношения с людьми и ò.ä.), то в рейтингах проявляется эффект «ореола», т.е. какое-то лицо получает одни и те же оценки по всем свойствам характера, хотя какие-то черты у него ярче выражены, а какие-то нет.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в той или иной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

# Стратегии создания эффективных систем оплаты.

Базовые принципы самого подхода к решению проблем, как и почему труд людей должен оплачиваться.

1. Необходимо обеспечить тесную связь между уровнем зарплаты, производительностью и эффективностью. Только в этом случае работник будет чувствовать достаточно сильные стимулы для повышения эффективности своей работы и будут созданы условия для стабилизации затрат на рабочую силу.
2. Доля переменных и стабильных выплат должна меняться и зависеть от производительности и прибыльности. Каждый работник должен иметь возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результативности своего труда. Премии должны выплачиваться не только руководству.
3. Компании и профсоюзы не должны использовать при определении величины зарплаты внешние по отношению к фирме факторы, такие, например, как стоимость жизни или ситуация в отрасли.
4. Система оплаты труда должна создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками.

 Размер фиксированной заработной платы должен быть достаточным для того, чтобы привлечь и удержать квалифицированных работников. Однако базовая ставка должна составлять не более 70-90% той суммы заработка, который работник может получить в принципе. Необходимо переходить к гибкой системе оплаты труда, при которой фиксированная часть будет составлять относительно небольшую долю общего заработка.

 Увеличение фиксированной части заработка должно быть напрямую увязано и зависеть от повышения производительности на уровне группы или организации в целом. Увеличение зарплаты необходимо увязать с производительностью и эффективностью, которые зависят от внутренних факторов.

 Переменная часть зарплаты – участие в прибылях. Системы участия в прибылях (которые могут иметь множество вариантов) должны распространяться на всех работников компании и зависеть от прибыльности компании в целом или отдельных ее подразделений. При использовании систем участия необходимо помнить о двух моментах. Первый – увеличение прибыли может в значительной мере зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Второй – система участия в прибылях подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, так как на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю факторов.

 Таким образом, если работники компании хотят участвовать в прибылях, они должны быть готовы разделить риск понести убытки.

 Так как система распределения доходов стимулирует работников повышать эффективность своего подразделения, то в идеальном варианте все работники компании должны быть вовлечены в соответствующую программу. В небольших компания целесообразно применять или систему участия в прибылях, или программу распределения доходов. Крупные компании могут использовать обе эти системы. Например, на уровне компании или отделения – систему участия в доходах, а на уровне отделов и т.д. – систему распределения доходов.

 Практика показывает, что использование этих гибких систем участия позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности и прибыльности.

#  Заключение

Последние десятилетия характеризуются все более ши­роким применением повременной заработной платы и соот­ветствующими сокращениями сдельной. В Великобритании, США, Германии и Франции 60—70% промышленных рабо­чих оплачивается повременно. Распространение повремен­ной заработной платы обусловлено двумя важнейшими при­чинами:

1) изменениями в технике и организации производства. В современном массово-поточном производстве выработка ра­бочих и темп их работы определяются скоростью движения конвейера, ритмом поточной линии. В этих условиях приме­нение сдельной системы заработной платы оказывается не­целесообразным. Еще в большей степени это относится к автоматизированному производству;

2) проникновение нормирования труда в организацию повременной заработной платы. Современные методы нор­мирования труда позволяют фирме устанавливать меру ин­тенсивности труда и для рабочих, оплачиваемых повременно. Повременная заработная плата сочетается с принуди­тельным темпом труда, с его нормированием и премирова­нием. Все это придает повременной заработной плате черты сдельной оплаты труда.

Фирма, контролируя меру труда и меру потребления (меру вознаграждения), первостепенное внимание уделяет установлению правильного соотношения между ростом за­работной платы и повышением производительности труда. Источником увеличения фонда заработной платы служит необходимый продукт, который возрастает по мере роста национального дохода и совокупного общественного про­дукта. Главным фактором увеличения объема производимой продукции фирмы является рост производительности тру­да.

Увеличение зара­ботной платы должно иметь прочную экономическую осно­ву в виде роста производительности труда. Динамика этих двух экономических процессов и выражающих их показате­лей связана следующей закономерностью: темпы роста про­изводительности труда должны опережать темпы роста за­работной платы. Объективный характер действия данной закономерности вызван следующими причинами:

1) производительность труда является главным факто­ром увеличения производства продукции фирмы, а значит и главным источником растущей заработной платы;

2) часть прироста продукции фирмы не идет в фонд по­требления, а используется на совершенно другие, но абсо­лютно необходимые производственные цели: для увеличе­ния фонда накопления, для освоения новейших технологий и достижений научно-технического прогресса, для создания резервов, для увеличения специальных фондов, для разви­тия непроизводственной деятельности фирмы.

В современной экономике России действуют многочис­ленные факторы, которые приводят к прямо противополож­ным тенденциям в соотношении производительности труда и его оплаты В отдельные периоды эко­номического развития, особенно в условиях глубоких ре­форм, темпы роста заработной платы могут превышать тем­пы увеличения производительности труда.

Степень опережения производительностью труда увели­чения заработной платы зависит от конкретных экономиче­ских условий. Мера повышения заработной платы обычно дифференцируется в зависимости от факторов роста произ­водительности труда. Здесь можно выделить две взаимосвя­зи:

1. если повышение производительности труда осуще­ствляется за счет роста квалификации работников, то темпы роста заработной платы сближаются с темпами роста произ­водительности труда;

2) если повышение производительности труда идет за счет внедрения новой техники, то разрыв в темпах соотно­шения динамики данных показателей будет более высоким. В этом случае фирма из полученного прироста продукции возмещает затраты, связанные с инвестициями в новую тех­нику.

Конкретное соотношение темпов роста производительно­сти труда и его оплаты в отдельные периоды может быть различным. Но все же оно, как правило, колеблется от 0,5 до 0,8% роста заработной платы на 1% роста производитель­ности труда.

# Список литературы

1. В.И. Ломакин, Р.А. Яковлев «Организация заработной платы на предприятии», журнал

«Справочник кадровика» №0, 2000 г.

1. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. «Основы менеджмента», М.: Дело, 1992
2. Грейсон Дж.К.Мл., О’Делл К.«Американский менеджмент на пороге ХХI века». М.:

Экономика, 1991

1. Kемпбелл Р. Макконел, Стэнли Л.Бpю - "Экономикс", 2 т., М.: Республика, 1992.
2. "Экономика тpуда" под pедакцией Г.Р.Погосяна и Л.И. Жукова, M.: Экономика, 1991
3. А.А.Дикаpева, М.И.Миpская "Социология тpуда", M.: Высшая школа, 1989
4. "Экономика тpуда" под pедакцией Г.Р.Погосяна , M.: Экономика, 1991
5. С.В. Иванова «Корпоративная культура: традиции и современность», журнал

«Справочник кадровика» №0, 2000 г.

1. А. Вазгенов – «Управление трудовыми отношениями в условиях обострения социальной напряженности», журнал «Проблемы теории и практики управления», № 4,1999, Москва
2. А. Берлин – «Из опыта управления реструктурированием кадрового потенциала крупного промышленного предприятия», Российский экономический журнал, №9-10, 1998 г