

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В. П. Астафьева)

Институт/факультет Институт психолого-педагогического образования

Кафедра Менеджмент организации

Специальность 38.03.02 «менеджмент»

Допускаю к защите
Зав. кафедрой Менеджмент организации

А. А. Лукьянова

(подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

Выпускная квалификационная работа

Особенности мотивации и стимулирования труда управленческого персонала

Выполнил студентка группы 46

Танченко Варвара Сергеевна

(подпись, дата)

Форма обучения очная

Научный руководитель:

(подпись, дата)

Рецензент

(подпись, дата)

Дата защиты _____

Оценка _____

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда.....	
1.1. Основные понятия теории мотивации.....	
1.2. Цели и задачи мотивации и стимулирование труда.....	
1.3. Формы и методы стимулирования труда.....	
Глава 2. Аналитическая основа мотивации и стимулирования труда управленческого персонала.....	
2.1. Общая характеристика и структура управления организации.....	
2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон управленческой деятельности.....	
2.3. Анализ мотивации и человеческих ресурсов организации.....	
Глава 3. Исследование возможностей разработки и реализации системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации.....	
3.1. Создание механизма мотивации и стимулирования персонала.....	
3.2. Разработка и реализация форм мотивации, оплаты труда и премирования управленческого персонала.....	
3.3. Оценка управленческих способностей и возможностей для реализации системы мотивации и стимулирования.....	
Заключение.....	
Список литературы.....	
Приложение 1.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы. Проводимые в России социально-экономические преобразования направлены на формирование социально-ориентированной рыночной экономики. В числе приоритетных целей в этой области можно назвать обеспечение права человека на достойный труд, повышение качества жизни работников и их семей на основе роста эффективности отечественной экономики. Для реализации названных целей в области управления персоналом организаций необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному, высокопроизводительному труду. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Я никогда не говорю: мне нужно, чтобы вы это сделали. Я говорю: мне интересно, сумеете ли вы это сделать.

Генри Форд. (легендарный бизнесмен XX века, организатор поточно-конвейерного производства, американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель, автор 161 патента США).

Мотивация персонала - одна из важнейших функций менеджмента, призванная способствовать свободному развитию и самореализации личности в рамках общечеловеческой морали. Именно поэтому в современном управлении выделяют его антропосоциальный аспект, в соответствии с которым все происходящие в обществе процессы рассматриваются с позиций первичности в них человека - индивида,

личности.

В русле антропосоциального подхода термин “мотивация” персонала имеют несколько нетрадиционную трактовку. Речь идет о мотивации работника не только исходя из интересов организации, стремящейся как можно полнее использовать потенциал работника для достижения своих целей, но и с позиций его самореализации. Работник, реализовавшийся в организации, чувствует себя в ней комфортно, поскольку в этом случае созданы условия как для обеспечения трудовой деятельности работника, развития его потенциала и способностей к определенному виду деятельности, так и для комфортного пребывания на работе как следствия благоприятного психологического климата в организации в целом и в подразделениях (микросоциуме), где трудится работник. Таким образом, мотивация персонала является на сегодняшний день одной из наиболее актуальных проблем управления.

Теоретическим и методическим вопросам управления персоналом посвящено достаточно большое количество публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов. Среди наиболее значимых публикаций следует упомянуть работы таких зарубежных авторов, как Энэтт Аркин, Ян Кунинхэм, Дженифер Крамб, Том ДеМарко, Ли Якокка, Филипп Котлер, Питер Дойль, а также работы отечественных авторов Банько Н.А, Гастев А. К, Кибанов А. Я, Плеханова Г. В, Орехов С. А, Журавлев П. В, и др., посвященные различным аспектам управления персоналом в организации.

Однако проблема особенности мотивации и стимулирования труда персонала недостаточно разработана, поэтому тема нашего исследования является весьма актуальной.

Цель работы: разработка системы мотивации и стимулирования управленческого персонала КГПУ им. В. П. Астафьева в современных условиях.

Задачи исследования:

— проанализировать литературу по теме исследования;

— провести анализ управленческой деятельности кофейни в Красноярске Siberian coffee.

— выявить недостатки в системе мотивации и стимулирования труда;

— выработать систему мер, корректирующих систему мотивации и стимулирования труда кофейни Siberian coffee, а также ввести тренинги для работы с персоналом;

— оценить ценность данных предложений.

Объектом исследования является отдел персонала.

Предметом исследования – процесс мотивации и стимулирование труда кофейни Siberian coffee.

В работе использованы методы, основанные на теории мотивации, административными методами управления персоналом, экономическими методами, социально-психологические методы.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования труда

1.1. Основные понятия теории мотивации

На современном этапе развития общества перед управленческой теорией и практикой особенно остро встает проблема поиска эффективных способов мотивации персонала. Сегодня прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит от того, насколько грамотно ее руководитель учитывает индивидуально-типологические особенности личности своих сотрудников при выстраивании системы стимулирования. Это обуславливает необходимость исследования и разработки теоретических основ формирования индивидуальных систем мотивации труда. Решение данной задачи носит комплексный характер, так как требует анализа результатов психологических и социально-экономических исследований.

В частности, в психологической науке проблеме изучения побудительной силы жизнедеятельности личности уделяется большое внимание. Практически каждая из наиболее известных на сегодняшний день теорий личности в той или иной степени затрагивает вопросы изменения поведения человека. Это приводит к тому, что на сегодняшний момент выделилась целая область знания, занимающаяся вопросами психологии мотивации. Ее предметом является изучение причин и регуляторов поведения, объясняющих кем или чем детерминируется поведение, в какой степени поведение определяется человеком, а в какой – ситуативными факторами, как человек и ситуация взаимодействуют друг с другом, детерминируя поведение.

Понятие мотивация неоднозначно в своей интерпретации. С одной стороны, это психологическая категория, связанная с процессом осознания человеком своих потребностей и выбора определенной модели поведения для их удовлетворения; с другой, это категория менеджмента, связанная с

процессом управления поведением работника посредством воздействия на него различными факторами внешней среды (материальные и духовные ресурсы организации).

В теории мотивации категория "мотивация" рассматривается как наиболее широкая. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих его к осуществлению определенных действий. Важным для понимания мотивации является то, что эти силы могут находиться как внутри, так и вне человека.

В связи с этим в теории мотивации можно выделить следующие ключевые понятия:

- мотивация;
- мотивирование;
- стимулирование.

Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей.

Большинство исследователей сходятся в том, что появление термина "мотивация" связано с работой А. Шопенгауэра "О четвероюм корне закона достаточного основания", изданной в 1831 г., где мотивация определялась как "причинность, видимая изнутри". Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. В свою очередь, появление и развитие организаций исторически неразрывно связано с созданием и развитием государства и процессом социализации личности. Человек как часть социума всю свою жизнь является составляющей частью организаций. Это означает, что вопросы мотивации были актуальны еще с начала времен.

Однако только с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки

инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Как отмечалось выше, мотивация любого индивидуума связана с наличием у него потребностей, которые выступают катализатором всех мотивационных процессов.

Потребность является ключевым понятием теории мотивации и рассматривается как осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени. Потребности относятся к внутренней сфере человека, достаточно общие для разных людей, но в то же время имеют индивидуальное проявление у каждого человека.

Потребность требует устранения, т.е. ее удовлетворения. Люди по-разному могут реагировать на возникающие потребности: удовлетворять их, подавлять или вовсе не реагировать на них какое-то время. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

Из определения мотивации следует, что эта категория включает в себя внутренние и внешние движущие силы, которые побуждают человека к деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. На основе источника побудительной силы выделяют:

- внешнюю мотивацию, т.е. факторы, которые ее инициируют и регулируют, находятся вне личности и вне поведения. Внешняя мотивация ограничена периодом действия определенного подкрепления;
- внутреннюю мотивацию, т.е. инициирующие и регулирующие факторы поведения, напротив, находятся внутри самого поведения. Внутренняя мотивация может продолжаться достаточно долго при отсутствии видимых подкреплений, при этом человек отдает предпочтение более

трудным заданиям, получает удовольствие от работы, повышается самооценка. Недостаточно только внешнего воздействия на человека – необходимо создание условий для интринсивной мотивации.

Главная цель, которая на сегодняшний день встает перед менеджментом компании, заключается в формировании у работников внутренней мотивации: как только работник начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения, перестает ощущать себя зависимым от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства, можно говорить о его самомотивации.

Самомотивация определяется осознанием работником наличия определенной степени свободы и возможности самореализации в рамках организации. Индикаторами самомотивации работников выступают следующие процессы:

- развитие заинтересованности в труде;
- формирование ощущения радости от работы;
- идентификация работника с предприятием;
- побуждение к возникновению новых идей и представлений;
- сотрудничество;
- отпадает необходимость в дополнительных стимулах для эффективного труда.

В зависимости от систем подкреплений, применяемых менеджментом компании, можно выделить следующие виды мотивации:

- нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов,

побуждающих работника к определенному поведению.

Связь между движущими силами и их воздействием на поведение человека опосредовала очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, одинаковая модель поведения разных людей может быть вызвана разными силами, например, собственными желаниями у одного человека и внешним воздействием у другого.

Мотивирование и стимулирование, в свою очередь, являются способами воздействия на мотивацию человека и различны в своем содержании. Мотивирование является более широким понятием, включающим в себя в качестве инструмента стимулирование.

Мотивирование – это долговременное воздействие на человека в целях изменения самой структуры мотивации, т.е. ценностных ориентаций и потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.

Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека (заложенную в человека в результате социализации или измененную с помощью механизмов мотивирования), актуализируя и усиливая эти мотивы, не меняя саму структуру мотивации.

Процессы мотивирования и стимулирования тесно связаны с двумя ключевыми категориями теории мотивации: мотив и стимул.

Мотив побуждает человека к действию и определяет, как будет осуществлено это действие. Мотивы относятся к внутренней среде человека, являются осознанными и имеют персональный характер, т.е. зависят от индивидуальных особенностей личности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их

совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, что формирует мотивационную структуру личности. Мотивационная структура личности обладает определенной стабильностью, на нее оказывают влияние характеристики личности:

- индивидуально-психологические (способности, темперамент, характер, воля и др.);
- мотивационные (ценности, установки, потребности, интересы, идеалы);
- социально-демографические (пол, возраст, семейное положение, образование, квалификация).

Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования, а также под влиянием определенных стимулов.

Таким образом, процесс целенаправленного воздействия на мотивационную структуру личности называется процессом мотивирования.

Стимул воздействует на поведение человека, актуализируя определенные мотивы. Стимулы относятся к внешней среде человека, реакция человека на стимулы не обязательно сознательна, воздействие одного и того же стимула на людей может проявляться у них по-разному. В качестве стимулов могут выступать отдельные материальные и духовные блага, а также действия других людей.

Сам по себе стимул может считаться таковым только в случае, если он имеет определенное воздействие на человека, т.е. меняет поведение последнего. Например, в условиях развала денежной системы (революции, войны, финансовые кризисы) заработная плата в форме денежных знаков в целом теряет свою роль стимула, т.е. денежное стимулирование в чистом виде не может быть использовано в качестве инструмента управления трудовой мотивацией. Следовательно, эффективность воздействия на человека того или иного стимула определяется его конкретной ценностью –

вознаграждением.

Вознаграждение рассматривается как компенсация за деятельность человека или желаемый результат определенных действий.

Таким образом, процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Стимулирование имеет различные формы. В общем виде существует следующая классификация:

- материальное стимулирование:
 - материально-денежное (заработная плата, премия);
 - материально-неденежное (предоставление дополнительных бенефитов, т.е. социальных льгот: выплата натурой, оплата жилья, оплата дополнительного обучения, возмещение транспортных расходов и т.п.);
- моральное стимулирование:
 - морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, предоставление возможностей для творческого роста в профессии и т.п.);
 - морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного моральнопсихологического климата в коллективе и т.п.).

Содержания понятий "мотив" и "стимул" тесно связаны друг с другом. В практике управления можно найти ряд стимулов, актуализирующих те или иные мотивы трудовой деятельности (табл. 1.1).

Пример взаимосвязи мотивов и стимулов в практике управления

Мотивы	Стимулы
Получение материальных благ	Заработная плата. Индексация оплаты труда в связи с инфляцией. Участие в прибылях. Оплата проезда (в том числе компенсация бензина для сотрудников, имеющих личный транспорт). Кредитование, оказание помощи в предоставлении жилья. Оплата питания
Социальные гарантии	Больничное страхование. Пенсионное обеспечение. Стабильность трудоустройства и занятости. Компенсационные пакеты. Гибкий график работы
Жизненное самоопределение	Профессиональная ориентация. Управление карьерой. Обогащение труда. Предоставление возможностей для обучения. Доступ к новой информации и технологиям. Поощрение творчества и новаторства
Самоутверждение и признание	Возможности служебного роста. Расширение сферы компетенций. Право подписания документов. Публичное признание успехов. Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь и др. Представительские функции. Участие в управлении предприятием
Социальное взаимодействие	Единый статус работников, коллег. Демократический стиль руководства. Участие коллектива в принятии решений. Элементы корпоративной культуры: знаки отличия, культмассовые мероприятия, комнаты отдыха. Наставничество

Итак, стимулирование – это один из инструментов, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что развитие потенциала работников как один из методов мотивирования людей приводит к повышению заинтересованности персонала в своем труде и деятельности организации в целом. Работники осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего воздействия извне.

В практике управления организацией, в бизнес-среде, употребление вышерассмотренных понятий более условно. Например, понятие "мотивация персонала" в практике может употребляться в значении "мотивирование".

Если речь идет о материальных благах организации, то чаще всего звучит термин "стимулирование" персонала. Объединение вышерассмотренных терминов в лексиконе управленцев употребляется как "система мотивации".

Существуют такие теории мотивации как:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

Традиционные основаны на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

Содержательные основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

Процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий).

1.2. Цели и задачи мотивации и стимулирования труда

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение

работы данной организации.

Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотив связан с определенной потребностью и является внутренним побуждением к деятельности, направленной на ее удовлетворение. Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека. Классификация мотивов осуществляется по видам потребностей, по их степени осознанности.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Стимул–это внешнее побуждение к деятельности. Стимулы могут выражаться в материальной и нематериальной форме. Отсюда стимулирование – это внешнее воздействие на человека побуждающее к деятельности.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Например, внутренние вознаграждения – достижение результата, содержание и значимость работы, межличностное общение в процессе работы и т.д. Внешние вознаграждения – заработная плата, дополнительные выплаты, карьерный рост, похвалы, признание и т.д.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в половину силы. Также он может стремиться брать работу легче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение проще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек.

И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

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

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное

удовлетворение (моральное или материальное), а может, потому что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив (от франц. *motif*– побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

Виды мотивов к труду:

1. Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского)стиля управления

персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России.

2. Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации.

3. Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».

4. Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.

6. Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.

7. Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно

выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между “внешней” и “внутренней” мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены “внутренней” мотивацией, а в других - “внешней”. Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Необходимо различать мотивацию индивидуальную и групповую. Известно, что индивидуальные и групповые потребности человека далеко не всегда совпадают. Отсюда то, что может мотивировать труд конкретного

работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

Исследованиями установлено, что одним из важных факторов мотивации является личное признание менеджером достижений сотрудника. Даже простая просьба менеджера, обращенная к подчиненному, принять участие в подготовке того или иного решения действует мотивирующее. Вариантами личных мотивирующих приемов могут быть: устное поздравление, письменное поздравление, публичное поощрение, продвижение сотрудника вверх по карьерной лестнице и др. Между тем, в большинстве случаев производственная деятельность является коллективной, поэтому рассмотрение трудового коллектива как группы позволяет менеджеру устанавливать и развивать отношения между отдельными работниками в процессе производства. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это отражается на улучшении психологического климата в группе и компании в целом, ведет к повышению производительности труда и созданию условий для успешной совместной деятельности на благо предприятия.

Повышению эффективности работы способствует сплоченность («чувство локтя»), что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей. Сотрудники должны понимать, что в первую очередь от их совместной работы зависит судьба предприятия. Система позволяет повысить понимание рабочими необходимости проявления заботы о судьбе своего предприятия и их прямого участия в достижении положительных результатов работы. Заинтересованность рабочих растет, что стимулирует резкое повышение

производительности труда и сокращение текучести кадров. Не менее важным фактором, влияющим на эффективную производственную деятельность, являются функциональные возможности членов коллектива. Это индивидуальные особенности человека, закладываемые воспитанием и образованием и включающие в себя трудовые навыки данного работника, его квалификацию, способность к обучению, а также информированность и накопленный опыт. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративная культура, которое получило широкое распространение в современной теории и практике менеджмента. Корпоративная культура— сумма общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют работники предприятия. Основные принципы формирования корпоративной культуры, которыми должен руководствоваться менеджер, сводятся к следующему: справедливая оценка труда, стимулирование ответственности; развитие инициативы, уважение к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д. Но также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2. Целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3. Удовлетворение потребностей - понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение. Исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

— Первый этап - возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.

— Второй этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность.

— Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность.

— Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий.

— Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

— Шестой этап - устранение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации полностью не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их “вычлениить” трудно. Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. Составляющие этого взаимодействия способны изменяться во времени, меняя направленность и характер действия мотивов. Отсюда даже при глубоком изучении мотивационной структуры человека, системы его действия, возможны совершенно непредвиденные изменения в поведении человека и неожиданная его реакция на мотивирующие воздействия.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание

справедливого вознаграждения. Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные меры (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежели применяемые в присутствии других работников.

1.3. Формы и методы стимулирования труда

Признание со стороны руководства и коллег повышает удовлетворение людей от своей работы, от пребывания на фирме, от контактов с теми, кто их окружает в повседневной деловой обстановке. Признание позволяет человеку поверить в надежность и стабильность положения фирмы, получить удовлетворение от своего статуса, от положения в коллективе. Наконец, признание позволяет каждому почувствовать свою индивидуальность и стремиться к дальнейшему ее развитию. Существует несколько форм стимулирования труда работников.

1. Материальные компенсации за повышенные затраты труда. Они могут осуществляться в различных формах. Заработная плата, материальные компенсации могут принимать форму различного рода комиссионных, предоставления возможностей покупки акций по номиналу и участие в прибылях. Видом материальных компенсаций могут быть различного рода социальные гарантии – оплата обучения, медицинского обслуживания, питания за счет фирмы и т. п.

2. Денежное вознаграждение за высокие результаты труда, крупные инженерные и научные достижения, имеющие для фирмы решающее значение, за предложения, связанные с предотвращением появления различных проблем. Премии совсем не обязательно должны быть большими, главное – неожиданными и такими, чтобы о них знали все.

3. Повышение в должности. Но оно влияет лишь на тех, кто делает карьеру, а таких не может быть много вследствие ограниченности вакансий.

4. Поощрение свободным временем.

5. Общественное признание заслуг коллектива и отдельных работников через широкую информацию о них в многотиражной печати и на специальных стендах, вручение памятных знаков и грамот, объявление благодарности на собраниях, награждение туристическими поездками, билетами.

6. Личное признание руководством фирмы или подразделения.

По мнению Д. Янкеловича и Д. Имервера вознаграждение должно быть непосредственно связано с деятельностью, которая приводит к повышению эффективности работы фирмы в целом. При этом каждый работник должен явным образом получать «свою» долю заработанного. За результаты работы, превышающие средний уровень, людям необходимо выражать публичное осязаемое признание. При этом следует избегать столкновения интересов сотрудников и их противоречий с целями фирмы. Рекомендуется поощрять подчиненных к разработке совместно с руководителями тех показателей, по которым их будут потом оценивать. Но при этом не стоит создавать значительного разрыва между обещаниями руководства и фактическим вознаграждением сотрудников, создавать особые привилегии для начальства, увеличивая и без того большой разрыв между ним и теми, кто действительно выполняет повседневную работу.

В современной России премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников:

к участию в доходах: из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания (вознаграждение выплачивается даже тогда, когда нет прибыли от производственной деятельности); к участию в прибылях: работники получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компаний; к участию в капитале: работники получают премии в виде акций по их номинальной стоимости.

В последние годы чаще всего используются системы группового премирования работников, связанные с ростом производительности труда: система Скэнлона, согласно которой часть суммы, сэкономленной в результате снижения в стоимости реализованной продукции доли затрат на оплату труда работающих (по сравнению с нормативной), распределяется между работниками; система Раккера, предусматривающая выплату работникам части средств, сэкономленных в результате уменьшения доли совокупных расходов на рабочую силу в чистой продукции против ее нормативной величины; система «Импрошейр», ставящая премирование работников в зависимость от перевыполнения ими норм выработки.

Кроме того, широко применяются системы индивидуального премирования, такие как премирование за бездефектную работу, за рационализаторство, за выполнение конкретного задания (за качество продукции, снижение брака и т. п.).

Для формирования заинтересованности в конечных результатах предприятий и их структурных подразделений размер премирования работников на многих из них поставлен в зависимость от этих результатов. Величина вознаграждения обычно резко повышается с повышением уровня влияния на конечный результат (например, от 5–7 % постоянной части заработной платы у рабочих, до 50–120 % у высшей администрации). В случае ухудшения результатов деятельности наибольшие потери в заработной плате несут специалисты аппарата управления и менеджеры, причем тем большие, чем выше их ранг.

Анализируя проблему оплаты труда в связи с акционированием российских предприятий, необходимо отметить следующее. С преобразованием государственного предприятия в акционерное общество кардинально меняется принцип распределения прибыли. Теперь каждый работающий акционер несет реальную экономическую ответственность за успешное функционирование предприятия и должен получать часть прибыли прежде всего в виде дивиденда а свои акции. В связи с этим очень важно, чтобы сторонние акционеры не допустили излишнего перераспределения

прибыли в пользу трудового коллектива, как это зачастую имеет место на приватизированных предприятиях России. Такие предприятия практически не платят дивидендов, инвестируют недостаточно средств в развитие производства, однако имеют уровень заработной платы, значительно превышающий сложившийся в регионе, строят и продают на льготных условиях жилье для своих работников, предоставляют им льготные ссуды и т. п.

Однако основной задачей любой коммерческой организации является извлечение прибыли в интересах всех участников, а социальное развитие трудового коллектива и его стимулирование из прибыли – только один из инструментов достижения этой цели.

Не менее важный момент – кардинальное совершенствование нормирования труда. Оно стало возможным вследствие прекращения государственного регулирования тарифов, при котором нормы несли не свойственную им функцию регулирования заработной платы (разрабатывались заведомо заниженными). Для упорядочения оплаты труда применяемые нормы выработки следует пересмотреть.

Применение любых систем премирования должно ограничиваться только сферой тех производств или профессиональных групп, где они реально «работают» на повышение эффективности.

В связи с этим можно сформулировать основные направления совершенствования оплаты труда на приватизированных предприятиях с учетом российской практики менеджмента:

Часть прибыли, идущая на стимулирование и социальные нужды коллектива, должна быть сокращена и жестко лимитирована. На премирование персонала за конечные результаты деятельности должна направляться только часть прибыли, полученная вследствие роста производительности труда.

Основную часть заработной платы большинства работников должна составлять постоянная часть (тариф с доплатами). Размер премирования должен быть незначительным у рабочих (7–10 %) и повышаться у других

профессиональных групп по мере роста их влияния на конечные результаты (до 50–100 % на уровне руководства предприятия).

Нормирование труда должно стать важным элементом и охватывать максимальное количество рабочих и служащих.

«Жесткие» тарифные сетки следует заменить на «гибкие», предусматривающие несколько ставок для каждого тарифного разряда.

Применение любых специальных систем премирования (за экономию топлива, длительную эксплуатацию инструмента и т. п.) необходимо ограничить теми производствами и профессиями, где они реально влияют на повышение эффективности производства, дифференцировав размеры премии внутри групп персонала по степени влияния работников.

У руководителей предприятий и их подразделений должны стимулироваться как текущие результаты (максимализация прибыли), так и долгосрочные (высокая эффективность в будущем). Для стимулирования долгосрочных результатов рекомендуется применять систему опционов.

Методы стимулирования трудовой деятельности

Люди работают для удовлетворения своих потребностей и ожидая вознаграждения за свой труд. Вознаграждение может дать как сам процесс труда, т.е. удовлетворение от работы, так и субъект управления, т.е. руководство того предприятия (фирмы) на котором работает человек, если оно обладает достаточными для этого полномочиями. Вознаграждение за труд часто называют стимулированием.

Стимулирование труда это, комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников. Оно является средством удовлетворения конкретных потребностей работников, по большей части материальных. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Общая схема стимулирования труда представлена на рисунке 1.

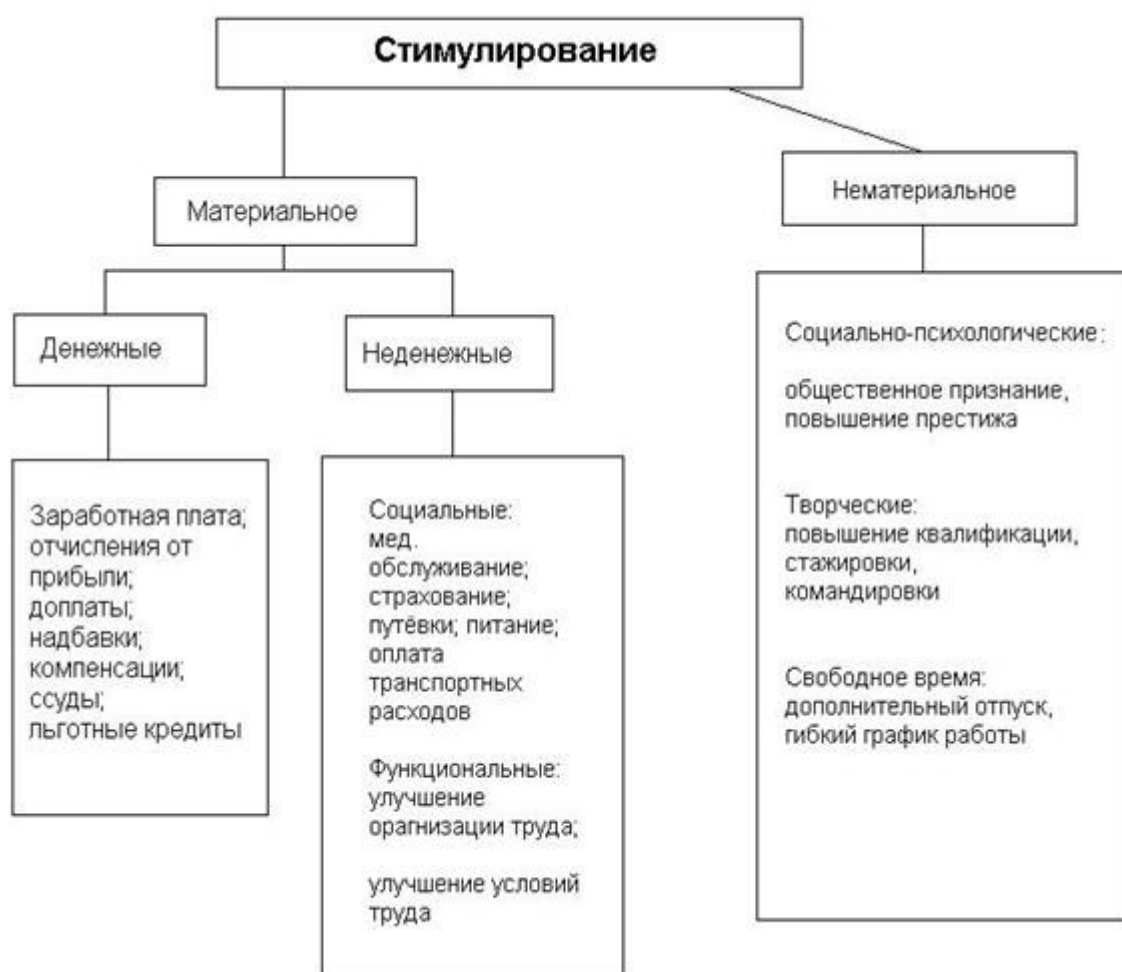


Рис. 1. Виды стимулирования труда

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом

достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо блага, дающего возможность удовлетворения актуальной потребности).

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, и является тактикой решения проблемы, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников, и направлено на решение стратегической задачи повышения эффективности труда работника в долгосрочной перспективе.

На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор.

Сочетание позитивных и негативных стимулов. Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам.

Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Основными формами стимулирования работников являются материальное вознаграждение и дополнительные стимулы. Основой материального вознаграждения является заработная плата работника.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Неденежные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность законного снижения налогового бремени.

К неденежным стимулам относятся такие основные формы, как оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров и услуг, производимых фирмами, на которых работают люди, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

Оплата труда, ее сущность и определяющая роль в системе вознаграждения.

Основные характеристики оплаты труда.

Заработная плата представляет собой компенсацию трудового вклада работников в деятельность фирмы. Поэтому основная функция заработной платы это мотивирование работников к эффективному труду. Заработная плата является мотивирующим фактором если:

— она однозначно связана с результатами выполненной работы (сдельная);

— работник не сталкивается с отрицательными явлениями, более весомыми, чем преимущества заработной платы (физические перегрузки, негативные оценки окружающих);

— заработная плата тесно связана с произведенной работой во времени (не должно быть длительных промежутков между выполнением работы и ее оплатой);

— заработная плата реально, а не символически, увеличивает доход работника.

Задачи организации системы оплаты труда в фирме состоят в дифференциации размеров заработной платы, которая с одной стороны должна мотивировать работников к эффективному труду, а с другой – быть экономически оправданной соответственно ценности результатов их работы.

Важным фактором для определения базовой оплаты труда является его оценка.

По “жневской схеме”, разработанной в 1950 году различают следующие характеристики труда: нервно-психические и физические нагрузки; квалификацию; ответственность за средства труда, результаты процесса труда и безопасность, влияние на работника факторов окружающей среды.

Существуют тарифные и бестарифные модели базовой оплаты труда. Тарифные определяют базовую оплату по принятой на централизованных или локальных уровнях системе тарифных соглашений. Бестарифные – представляют собой индивидуальные разработки отдельных фирм.

Компоненты вознаграждения за труд:

В структуру вознаграждения работников фирмы, компенсирующего их трудовой вклад, могут входить следующие компоненты:

— базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов.

— доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда;

— рыночная компонента, в которой отражается соотношение спроса и предложения на труд данного вида;

— надбавки и премии за результативность труда;

- социальные выплаты;
- дивиденды.

Первые три компонента имеют фиксированный характер, определяемый трудовым договором, остальные – переменный, т.к. зависят от возможностей и мотивационной политики фирмы.

Формы оплаты труда:

Традиционные формы оплаты труда характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают две основные формы заработной платы сдельную и повременную. При сдельной, размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. При повременной – уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного времени на работу. На основе этих форм создаются различные варианты и комбинации оплаты труда.

В наши дни появилась новая форма оплаты труда – “за квалификацию” или мультиквалификационная заработная плата. Уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе – средняя почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с повышением квалификации работником, как при выполнении основных обязанностей, так и при освоении других видов деятельности. Для осуществления этой формы необходимо предоставить работникам возможности для подготовки и повышения квалификации, а также определить методы объективной оценки уровня их квалификации.

Упомянутые формы оплаты труда в различных комбинациях образуют несколько систем оплаты труда.

1. Простая повременная система оплаты труда. Используется на тех предприятиях, где трудно измерить и контролировать качество и количество труда, или где производительность труда далека от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и разрядах

работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим производственным показателям.

2. Сдельная система оплаты труда. Используется для специфических видов работ, при высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Преимуществами являются непосредственная связь вознаграждения с результатами труда, стимулирование к высокой производительности труда, дух соревнования между работниками. Недостатками являются возможность возникновения конфликтных ситуаций и недовольства, если не будет гарантирован минимальный доход, удовлетворяющий материальные потребности всех работников коллектива.

3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премий, комиссионных и т.п.). Используется на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, а деньги являются основным мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им. Преимуществами системы являются высокий уровень мотивации труда, так как результаты труда непосредственно связаны с вознаграждением, система способствует росту производства. Недостатками являются сложность в использовании, возможность возникновения конфликтов, не способствует росту групповой отдачи.

4. Ставка + надбавка на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Используется в условиях, где трудно определить индивидуальные показатели и где хороший социально-психологический климат в рабочих группах. Преимуществом является хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне. Недостатками являются сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям.

5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Используется в условиях хорошего психологического климата в отношениях администрации и работников, стимулирующего сотрудничество. Преимуществами являются обеспечение

перемен, способствующее более широкому вовлечению работников в дела фирмы. Недостатками является нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных конфликтов.

6. Премияльная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Используется в тех случаях, когда возникают трудности с оценкой конечного результата или в ситуациях, когда на конечный результат оказывают воздействие множественные факторы. Преимущества: стимулирует не только производственные, но и другие значимые показатели, способствует взаимодействию между работниками. Недостатки: трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг работника.

7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы. Используется на тех фирмах, где публикуются показатели финансовой деятельности, и имеется участие работников в делах фирмы. Преимущества: обеспечивает причастность работников к делам фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка. Недостатки: не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом работника, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять (факторы внешней среды).

Каждая система оплаты труда имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Это означает, что выбор нельзя рассматривать изолированно от остальных направлений работы с персоналом предприятия. Это касается построения работ (работа в группах или на индивидуальном уровне), обучения, подготовки кадров, профессионального продвижения персонала фирмы и других. Основными принципами, используемыми для усиления мотивирующей функции оплаты труда являются следующие:

- сдельная оплата труда;
- индивидуальная оплата по результатам труда;

- оплата результатов труда группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

В качестве примера приведем элементы исследования мотивации персонала, проведенного в 2015 году в одном из университетов, и имеющих своей целью разработать материальную систему мотивации персонала в нескольких отделах.

Исследование проводилось методом анкетирования сотрудников компании, для которых требовалось разработать систему материальной мотивации для побуждения их к эффективному труду.

Приведем элементы анкеты, направленной на изучение материальных потребностей работников.

Результаты опроса приведены на рисунке 2, представляющем собой структуру материальных стимулов работников организации.

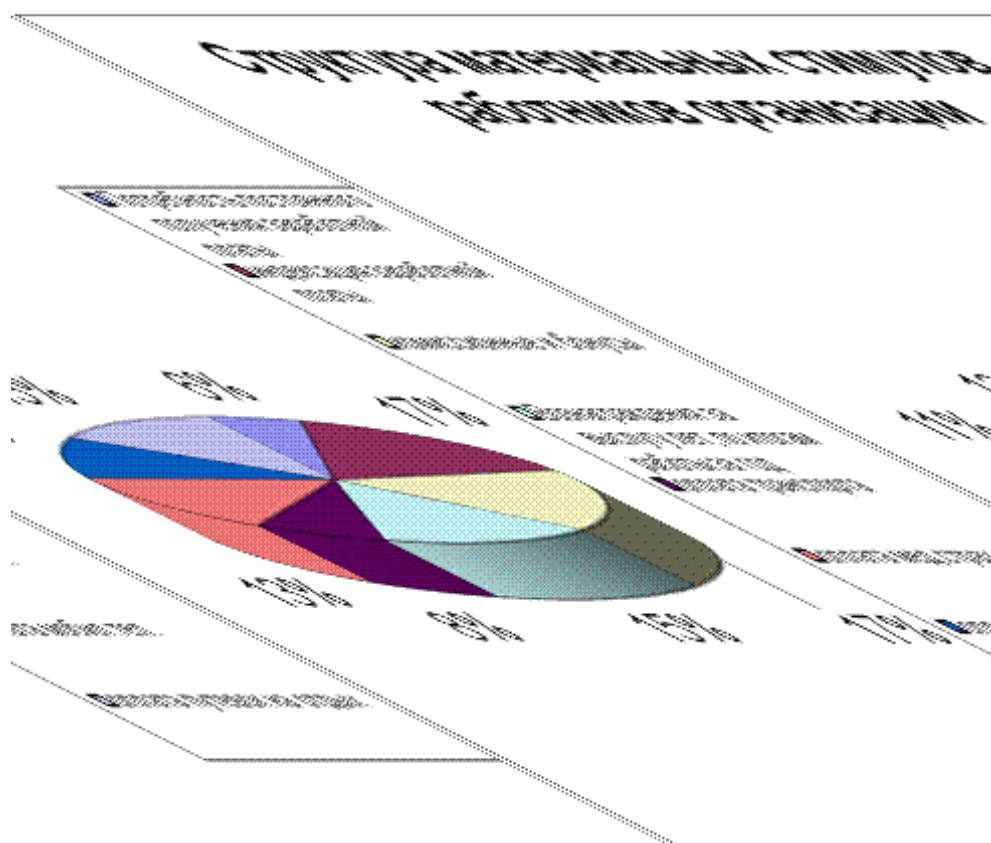


Рис. 2. Структура материальных стимулов работников фирмы

В ходе исследования было выявлено, что основными мотивами, побуждающими работников к труду являются материальные потребности, поэтому основное внимание руководству следует уделить организации

грамотного материального стимулирования работников. Рассмотрим и проанализируем основные группы материальных стимулов. Заработная плата в организации выплачивается достаточно стабильно, так как этот фактор беспокоит лишь небольшую группу работников. Значительная группа работников (18%) нуждается в индексации заработной платы (ее фиксированной части), что вполне естественно в условиях инфляционной экономики. Почти такой же процент респондентов испытывает неудовлетворение от выплат комиссионных и бонусов, составляющих переменную часть заработной платы. Очевидно, в целях эффективного стимулирования работников здесь следует объяснить сотрудникам, по каким критериям производятся данные выплаты. 15% опрошенных хотели бы получать вознаграждение за выслугу лет и по итогам годовой работы («тринадцатая зарплата» или рождественский бонус). Данное вознаграждение в большей степени является фактором, повышающим самоуважение работников и признание их заслуг в течение годовой работы. Хотя с другой стороны перед новогодними и рождественскими праздниками каждый человек старается получить дополнительное материальное вознаграждение.

Среди группы неденежных стимулов нет четко выраженных потребностей в получении того или иного вознаграждения. Поровну (13%) опрошенных поделены потребности в оплате медицинских страховок и предоставления льготных путевок на отдых, о чем уже говорилось выше, равно как и о методах, которыми можно решить данный вопрос. Оплата расходов на транспорт беспокоит лишь 7% респондентов, скорее всего в силу того, что остальные передвигаются на собственных автомобилях. Однако эту потребность достаточно легко удовлетворить, приобретя несколько единых билетов для фирмы и выдавая их тем сотрудникам, которые едут в местные командировки по служебной необходимости. 11% работников испытывают потребность в оплате мобильных телефонов. Если в компании нет корпоративного тарифа, то следует разъяснить данной группе работников, что

в этом нет необходимости по тем или иным причинам, если же оплата мобильных телефонов проводится дифференцировано, то недовольным этим обстоятельством работникам следует также спокойно разъяснить позицию руководства.

Очень важно при организации политики стимулирования изучать ожидания работников и проводить с персоналом разъяснительную работу, объясняя на каких основаниях, строится стимулирование их труда, поскольку материальное стимулирование должно повышать эффективность работы компании, а не вводить ее в дополнительные финансовые затраты.

Анализ статистических данных, ежегодно публикуемых Госкомстатом, приводит нас к следующим выводам:

Во-первых, реальная заработная плата, на которую действительно можно жить, выплачивается либо в Москве, где сосредоточено основное число банков и коммерческих фирм, и в ресурсодобывающих регионах, где наблюдается спрос даже на неквалифицированную рабочую силу. В аграрных же регионах, доходы населения крайне малы, что никоим образом не стимулирует людей к высокопроизводительному труду. Во-вторых, среди основных видов доходов населения основную роль играет все же заработная плата, доходы от предпринимательской деятельности ниже, чем социальные трансферты (пенсии, стипендии, пособия и т.п.). Это свидетельствует о слабой экономической активности населения, об отсутствии у большинства людей хозяйской мотивации.

Более инновационным методом стимулирования труда является партисипативное управление персоналом.

Под партисипативным управлением понимаются программы стимулирования труда, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию и заинтересованность работников в трудовом процессе, путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Их также называют производственной демократией или экономикой участия.

В отличие от большинства систем оплаты труда, построенных на признании индивидуального вклада работников фирмы, партисипативное управление базируется на признании взаимных интересов всех членов

фирмы, что способствует интеграции этих интересов и увеличению заинтересованности работников в результатах труда.

Недостатки партисипативного управления:

Передача наемным работникам прав принимать решения в политике фирмы способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования.

Работники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода ориентируются на увеличение зарплаты, а не на инвестиции.

Работники избегают принятия инновационных решений.

Работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности фирмы.

Преимущества партисипативного управления:

Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов коллектива предприятия.

Повышается информированность работников о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций.

Растет макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

Таким образом, анализ методов стимулирования трудовой деятельности работников показывает, что в первую очередь эффективность труда работников повышается за счет достойной оплаты, соответствующей уровню удовлетворения потребностей.

Государственное регулирование доходов населения:

Как уже было сказано, заработная плата является одной из основных форм стимулирования. Кроме этого заработная плата определяет необходимый уровень воспроизводства рабочей силы каждого работающего человека. Поскольку, в России государство играет главенствующую роль в экономике и определяет политику оплаты труда миллионов людей, то проанализируем, каким образом, оно может воздействовать на доходы и заработную плату населения.

Государственная политика доходов:

Значительное неравенство в распределении доходов является социально опасным. В экономически развитых странах признается право людей на определенный стандарт благосостояния. Средством преодоления

неравенства и бедности выступает государственная политика доходов. Она осуществляется по двум основным направлениям:

1. Регулирование доходов населения;
2. Перераспределение доходов через государственный бюджет.

Практика регулирования доходов предполагает:

— установление гарантированного минимума (или ставки) заработной платы, который имеет важное значение для таких категорий населения, как малоквалифицированные рабочие, молодежь, женщины, иностранные рабочие, а также часто используется как исходная база для определения оплаты труда более высоких категорий работников, различных премий и доплат; с 1 января 2016 г. минимальный размер оплаты труда составляет 6204 рублей;

Ниже приведена динамика изменений минимального размера оплаты труда с 2011 года (табл.1.2).

Таблица 1.2

Динамика изменения минимального размера оплаты труда в 2012-
2017г.г.

Дата введения	В целях регулирования оплаты труда	В иных целях (штрафы и пр.)
С 01.07.2017	7800	100
С 01.07.2016	7500	100
С 01.01.2016	6204	100
С 01.01.2015	5965	100
С 01.01.2014	5554	100
С 01.01.2013	5205	100

С 01.06.2011	4611	100
--------------	------	-----

— регулирование в ряде случаев верхнего предела увеличения номинальной заработной платы в целях снижения издержек производства и на этой основе сдерживания инфляции, роста инвестиций и повышения конкурентоспособности национальной продукции;

— защиту денежных доходов населения от инфляционного обесценения путем индексации, т.е. увеличения номинальных доходов в зависимости от роста цен. Индексация может осуществляться как на уровне государства, так и на уровне фирм, будучи включена в коллективный договор, а также производиться дифференцированно в зависимости от величины доходов.

Политика перераспределения доходов включает:

— аккумуляцию денежных средств в руках государства для проведения социальной политики путем взимания с населения и предприятий прямых и косвенных налогов; высказываются мнения разных экономистов, что следует регулировать размеры фондов потребления или регулировать систему индивидуального налогообложения;

— предоставление населению социальных услуг путем финансирования систем образования, медицинского обслуживания, учреждений культуры, искусства, физкультуры и спорта, досуга и пр.

— финансирование системы социальной защиты, включающей:

а) социальные гарантии;

б) систему социального страхования;

в) систему социальной поддержки (помощи).

Социальные гарантии – предоставление социальных благ и услуг гражданам без учета трудового вклада и проверки нуждаемости на основе принципа распределения по потребностям имеющихся общественных ресурсов этих благ. В нашей стране к социальным гарантиям относят минимальный размер оплаты труда, минимальный размер пенсии, стипендии; социальные пенсии (инвалидам с детства, инвалидам, не имеющим трудового стажа, лицам пенсионного возраста, не имеющим трудового стажа и др.);

пособия при рождении ребенка, на период по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, до 16 лет; ритуальное пособие на погребение и некоторые другие.

Социальное страхование – защита экономически активного населения от социальных рисков на основе коллективной солидарности при возмещении ущерба. В нашей стране существует три внебюджетных фонда, из которых осуществляется финансирование мер обязательного социального страхования – Пенсионный фонд, фонд обязательного медицинского страхования и фонд социального страхования.

Социальная поддержка предоставляется социально-уязвимым группам населения, не способным в силу тех или иных причин обеспечить себе доход.

Социальная защита населения предполагает выплату государством трансфертных, т.е. безвозвратных платежей. Социальные трансферты – это бюджетные средства для финансирования обязательных выплат населению: пенсий, стипендий, пособий, компенсаций. Они могут осуществляться в натуральной и денежной формах.

Государственное регулирование оплаты труда:

Регулирование, осуществляемое в настоящее время, включает:

- законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- налоговое регулирование средств, направленных на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц;
- установление государственных гарантий по оплате труда.

Сущность заработной платы определяется как цена рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением, которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей, как самого работника, так и членов его семьи. Основа организации оплаты труда – потребительский бюджет работника. В России в качестве такого бюджета используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу

стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда. В структуру заработной платы, помимо тарифной части, которая регулируется в зависимости от минимальной зарплаты, входят премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты не связанные непосредственно с результатами труда. В бюджетных организациях и на предприятиях государственного сектора экономики регулирование заработной платы осуществляется на основе единой тарифной сетки – ЕТС. ЕТС представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников – от рабочего низшего разряда до руководителей организаций. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Это тарифная сетка и тарифно-квалификационные справочники.

Существует также государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения, осуществляемое на основе районных коэффициентов и северных надбавок. Эта система была сформирована в условиях жесткой плановой экономики, поэтому в рыночных условиях применяется слабо. Эта система учитывает два фактора:

- различия в потребностях населения, занятого трудом равной степени тяжести и сложности (квалификации);
- различия в уровне потребительских цен по районам.

Кроме того, учитывается фактор необходимости привлечения населения в отдаленные районы страны, в большинстве случаев, испытывающие дефицит рабочей силы. В советское время, многие люди, для которых основными потребностями были материальные, вербовались на север и в отдаленные районы страны, так как с учетом действия данной системы могли заработать неплохие по тем временам средства.

Основные факторы этой системы находятся под влиянием бюджета прожиточного минимума, поэтому для совершенствования системы районного регулирования представляется целесообразным разработать 12 -

15 бюджетов, которые дадут возможность разделить территорию страны на 8 тарифных поясов с поясными коэффициентами от 1,0 до 1,6.

В настоящее время в зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска проживания, выделяется 5 зон с коэффициентами:

- I зона – 1,8 – 2,0;
- II зона – 1,6 – 1,8;
- III зона – 1,4 – 1,6;
- IV зона – 1,15 – 1,4;
- V зона – комфортная – 1,0.

Северные надбавки применяются за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении 5 лет непрерывного стажа работы составляет следующий процент от заработка:

- на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке – 100%;
- в других районах Крайнего севера – 80%;
- в местностях, приравненных к Крайнему Северу – 50%;
- на Европейском Севере, в южных районах Сибири и Дальнего Востока – 30%.

Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены в зависимости от степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 1,4.

Следует отметить, что такая система применяется только на государственных предприятиях. На частных, смешанных и кооперативных предприятиях с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень заработной платы. Поэтому в настоящее время эта система нуждается в серьезном пересмотре.

