Содержание

Введение

Глава 1. Формы и методы стимулирования трудового поведения персонала

* 1. Понятие и сущность процесса стимулирования
  2. Трудовая мотивация как процесс стимулирования
  3. Формы стимулирования трудовой деятельности
     1. Материальный аспект стимулирования
     2. Нематериальные стимулы
  4. Методы стимулирования трудового поведения персонала

Глава 2. Анализ мотивационной политики предприятия ОАО «Живая Вода»

2.1 Организационно-экономический характер предприятия

2.2 Материальный аспект трудовой мотивации

2.3 Нематериальный аспект трудовой мотивации

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации предприятия ОАО «Живая Вода»

Заключение

# Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед промышленными предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства

Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Данная работа охватывает широкий спектр проблем, связанных с применением форм и методов стимулирования трудового поведения персонала в целях повышения эффективности его деятельности.

Целью работы является рассмотрение форм и методов стимулирования трудового поведения персонала на примере мотивационной политики предприятия на примере ОАО «Живая Вода».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-теоретически рассмотреть сущность и значение стимулирования труда;

- представить классификацию видов и способов мотивации;

- проанализировать мотивационную политику ОАО «Живая Вода».

Объектом исследования в этой работе выступает одна из составляющих менеджмента – управление персоналом, а предметом – такая форма мотивации как стимулирование.

Основой проведения этого исследования стали работы таких авторов как А.Я. Кибанов, В.М. Травин, В.А. Дятлов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, Н.Комарова и других.

**Глава 1. Формы и методы стимулирования трудового поведения персонала**

стимулирование труд мотивация персонал

**1.1** **Понятие и сущность процесса стимулирования**

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности [12,c.41].

Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми [3,c.521].

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, oсуществляя необходимые действия, не дожидаясь, или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

**1.2 Трудовая мотивация**

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ [11, c. 25]

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Таким образом, сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;

- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;

- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

**1.3 Формы стимулирования трудовой деятельности**

**1.3.1 Материальный аспект**

Задача менеджера, в случае применения материального стимулирования, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ [15, c.17].

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
* премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
* должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
* работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;
* дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий [5,c.57].

Как уже отмечалось, способы экономического стимулирования должны зависеть не только от специфики фирмы в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников (таблица 1).

Приведенный список не является исчерпывающим (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Однако он демонстрирует принципиальную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам персонала. Из него видно, что, например, система вознаграждения за сверхурочную работу обладает значительно большей универсальностью, чем схема долевого участия в бизнесе.

**1.3.2 Нематериальные стимулы**

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

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

Эти задачи решаются при помощи нематериальных элементов системы стимулирования труда.

Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной, эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные льготы могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам [9,c.50].

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

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

Социальные льготы являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности [13,c.210].

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

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями предприятия;

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

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

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

- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе предприятия;

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

Льготы, предоставляемые предприятиями своим работникам, можно разделить на четыре вида:

- социальные льготы в денежном выражении;

- обеспечение сотрудников дополнительной пенсией по старости;

-предоставление сотрудникам права пользования учреждениями социальной сферы предприятия;

-социальная помощь семье и организация досуга работников и членов их семей.

Социальные льготы в денежном выражении несут в себе принцип, аналогичный денежному вознаграждению. К таким льготам может быть отнесено право приобретения для сотрудников акций предприятия по сниженной цене. Тем самым достигается цель вовлечения наемного работника в совладение предприятием, что формирует у работников чувство хозяина, бережное отношение к имуществу предприятия. Формы участия наемного работника в капитале предприятия могут быть разными. Это и бесплатные акции, и обычные акции со скидкой на определенный процент от рыночного курса акций, и привилегированные акции без права голоса на общем собрании акционеров [8,c.93].

**1.4 Методы стимулирования трудового поведения персонала**

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков , а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так, монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия- разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей [6].

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции ,которые выполняются разными людьми.

Даже процесс контроля за качеством работы значительно повышает целостность. Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого , которые не делают работу более целостной ,обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением “содержания” работы лучше данную операцию автоматизировать .Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку ,а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать зачем он делает ту или иную работу .Даже если его просят собрать данные для отчета ,ему хочется знать какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях ,о том что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы , как эта работа “вливается” в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата [1,c.78].

Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии , что они обучены и правильно понимают все особенности работы , в том числе , где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций ,действующих в организации ,менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели ,которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам ,зависящим в том числе и от текущего состояния дел фирмы [10,c.32].

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров - предъявлять жалобы тем , чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и , в то же время , лишенные свободы выбора, работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать ,что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение [2,c.18].

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому, менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

Обратная связь бывает внутренней - то есть идущей от самой работы и внешней - в случае ,когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве , а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи - постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения [4,c.11]. Другой способ - введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы ,приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. С другой стороны известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако, если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность - когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной ,подробной ,осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать что именно было сделано неправильно, почему это случилось ,как исправить ситуацию , и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам [16].

**Глава 2. Анализ мотивационной политики**

**предприятия ОАО «Живая Вода»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Живая Вода**»

Фирма "Живая вода" была образована в мае 1993 года с целью создания производства конкурентно-способных безалкогольных газированных напитков в бутылках из материала ПЭТ на уровне мировых стандартов.

В июле 1993 года было начато строительство завода по производству бутылок емкостью 1,5 л и разливу безалкогольной продукции на закупленном технологическом оборудовании фирмы "SIDEL".

В июле 1994 года I очередь завода была пущена в эксплуатацию.

В августе 1994 года продукция ОАО "Живая вода" появилась на рынке Оренбургской области.

С сентября 1995 года была пущена II очередь завода, что позволило выйти на новое качество продукции, соответствующее мировым стандартам.

В мае 1996 года начал работать новый бизнес-проект фирмы по доставке экологически чистой воды населению в 19 литровых поликарбонатовых бутылях и сдаче в аренду диспенсеров (распределителей воды).

В марте 1997 года введена в эксплуатацию скважина на территории завода и начат разлив минеральной воды "Меновой двор".

В марте 2000 г. введена в эксплуатацию скважина на территории пос. Родники Сакмарского р-на Оренбургской области и начат разлив минеральной воды «Живая вода №4»

На протяжение всего периода своей деятельности компания стремилась выполнять социальную миссию, которая определяется девизом: «Живая вода – как продукт не для всех, а для здоровья каждого». Велся непрерывный поиск новых технологий. Так, с 1998г. производится питьевая вода с добавлением фтора, а в 1999г. совместно с институтом питания разработаны технические условия и налажен выпуск витаминизированных напитков, что позволило компании стать участником федеральной программы поддержки призводителей продуктов для здорового полноценного питания.

Сегодня ОАО "Живая вода" известно своей торговой маркой "Живая вода" каждому жителю г.Оренбурга и многим в Оренбургской области.

В 2000г. компания наметила курс на кардинальное изменение своей продуктовой, ценовой политики, а также политики распределения, что предусматривает изменение дизайна и емкости упаковки продукции, более глубокое проникновение на существующие рынки, освоение новых рынков.

Маркетинг-план компании на 2006-2007гг. предусматривает выведение и продвижение продукции на новые рынки. Одним из наиболее перспективных рынков является рынок г. Москвы.

В настоящее время компания «Живая Вода» представляет собой организацию холдингового типа.

В состав группы компаний «Живая Вода» входят:

* ОАО «Живая Вода» - управляющая компания;
* ЗАО «ПК Живая Вода» - производственная компания;
* ЗАО «ТД «Живая Вода» - торговый дом

**2.2 Материальный аспект трудовой мотивации предприятия ОАО «Живая Вода»**

Согласно концепции развития ОАО «Живая Вода» на 2005 год зарплата работников управляющей компании складывается из оклада среднестатистического по региону плюс премия по итогам деятельности фирмы за месяц минус % при наличии нарушений трудовой и профессиональной дисциплины.

Зарплата работников состоит из двух частей:

- основной оклад;

- премия по результатам деятельности предприятия.

Метод расчета зарплаты:

А)Расчет основного оклада:

-коэффициент оклада является постоянной величиной для каждой должности и определяется согласно тарифной сетки (таблица 2 столбец 4).

Основной оклад =(Коэффициент оклада) Х (База оклада), (1)

Где База принимается равной 8500 руб. и ежеквартально индексируется на уровень инфляции

Б) 20% прибыли образуют премиальный фонд из которого выплачиваются премии по результатам деятельности предприятия.

Размер премии вычисляется по формуле 2.

Премия работника = (Стоимость часа) х (Коэффициент должности) х

х (Количество часов отработанных работником), (2)

где,

Стоимость часа = (Фонд премии работников) /сумму (часы отработанные каждым работником умноженная на коэффициент должности ) (3)

Стоимость часа= ФП / (К1\*Т1+Кп\*Тп+...+Км\*Тм), (4)

где К1, Кп, Км - коэффициенты должности см таблицу 2 столбец 3

Т1,Тп, Тм - время отработанное работником в расчетном месяце

Преимущества системы стимулирования труда применяемой в ОАО «Живая Вода» заключаются в том, что она:

- учитывает инфляцию при исчислении оплаты труда;

- конкурентный размер оплаты труда (выше, чем среднестатистическая в отрасли);

- премия зависит от результатов деятельности предприятия;

- величина премии увязана с результатами трудового поведения работника.

Недостатки системы стимулирования труда применяемой в ОАО «Живая Вода» заключаются в том, что она:

- является недостаточно гибкой (одинаковым должностям соответствуют одинаковые базисные оклады, которые не учитывают различия в квалификации работников, стаже работы на предприятии, умениях и навыках);

- не стимулируется внесение работниками рационализаторских предложений по совершенствованию различных направлений деятельности предприятия.

**2.3 Нематериальный аспект трудовой мотивации предприятия ОАО «Живая Вода»**

Кроме экономической мотивации в ОАО «Живая Вода» применяются методы нематериальной мотивации.

В «Живой Воде» работникам предоставляется право приобретения облигаций предприятия приносящий стабильный доход, превышающий доход по банковским вкладам.

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

Например, в ОАО «Живая Вода» день рождения сотрудника фирмы отмечают следующим образом.

В этот день повара столовой готовят праздничный (сладкий) пирог для именинника, который выставляется на отдельный стол. Пирог дополняет открытка со словами поздравления от фирмы. В обеденный перерыв непосредственный руководитель поздравляет именинника и преподносит подарки (открытку и пирог). Затем именинник угощает сотрудников пирогом в качестве десерта к чаю.

Юбилеи сотрудников фирмы отмечаются, согласно принятого Положения «О специальных денежных выплатах».

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

Такого рода социальные услуги можно разделить на четыре группы:

- организация питания сотрудников;

- обеспечение жильем и льготами по его приобретению;

- организация медицинской помощи;

- социально-консультативная помощь.

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

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

Основной мотивацией сотрудников является возможность продвижения по служебной лестнице: приобретая опыт, профессиональные знания и навыки, многие в результаты получают более высокую должность.

Весь персонал должен находиться в курсе последних изменений и всех событий.

Ключ к управлению лежит в возможности управления ожиданиями людей.

Сейчас в системе стимулирования переживают второе рождение уже подзабытые атрибуты советской эпохи: грамоты, «Доски почета», конкурсы на звание «Лучший работник месяца». Это является хорошими инструментами моральной мотивации, если ими пользоваться грамотно и по назначению, то есть вовремя

Для развития корпоративной культуры немаловажную роль играет совместное празднование отличительных дней и организационные ритуалы.

В ОАО «Живая Вода» работник, проработавший в фирме не менее 5 лет, в случае выхода на пенсию или увольнения в связи с семейными обстоятельствами, поощряется премией. В присутствии всего коллектива данному сотруднику вручается памятный адрес и сувенир с фирменный логотипом.

Корпоративные праздники, такие как «ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ФИРМЫ»; «ВЫПУСК С КОНВЕЕРА ЗАВОДА ЮБИЛЕЙНОЙ 30-, 40-, и т.д. – МИЛИОННОЙ БУТЫЛКИ», отмечаются всеми работниками предприятия. Рабочий день длится до обеда. После обеда на заводе и в офисе проводятся торжественные собрания с приглашением всех работников, а также представителей СМИ, администрации города или области, учредителей. На собрании подводятся итоги работы фирмы за год жизнедеятельности фирмы, поощряются лучшие структурные подразделения и отдельные сотрудники. В качестве поощрения могут выступать подарки с фирменной символикой, фирменные напитки.

# В этот день возможно приглашение фотографа для коллективных снимков (1 фотография в офисе, 2 фотография – на заводе).

Данные ритуал будет способствовать сплоченности и чувству значимости каждого в коллективе.

Ежегодный сценарий проведения мероприятия разрабатывается Службой управления персоналом совместно с другими службами и за 2 недели до проведения утверждается генеральным директором.

**Глава 3. Рекомендации по совершенствованию мотивационной политики предприятия ОАО «Живая Вода»**

Проведенный во второй главе курсовой работы анализ мотивационной политики предприятия ОАО «Живая Вода» города Оренбурга позволил нам разработать ряд предложений по совершенствованию механизмов стимулирования труда на предприятии на основе внедрения системы депремирования и организационного стимулирования труда на основе бальной оценки персонала.

Еще родоначальник школы “научного управления” американский инженер Ф.Тейлор неоднократно подчеркивал, что повышения производительности труда невозможно добиться, игнорируя мотивацию работника к данному труду. При этом ключевым мотивирующим фактором Ф.Тейлор, в рамках своей доктрины “экономического человека”, считал материальные стимулы.

В 30-е годы доктрина “экономического человека” была подвергнута в США резкой критике. Но все “алхимические поиски философского камня” мотивации предпринятые другими управленческими школами, (включая человекоориентированные, такие, как “школа человеческих отношений “, “ школа поведенческих наук“) не увенчались успехом. Поведение человека было и остается самым непредсказуемым и загадочным фактором в деятельности организации.

Успехи менеджмента в научной организации труда, во внедрении в производство достижений науки и передового опыта, еще более обнажили неопределенности в теории и практики управления мотивацией работника. В итоге, большинство организаций сегодня существуют в невольной дисгармонии между высоким уровнем нормативно-технической оснащенности и недопустимо низким уровнем заинтересованности работника в результативном и качественном труде.

Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку считается, и не без достаточных на то оснований, что эффективный работник - это высоко мотивированный работник.

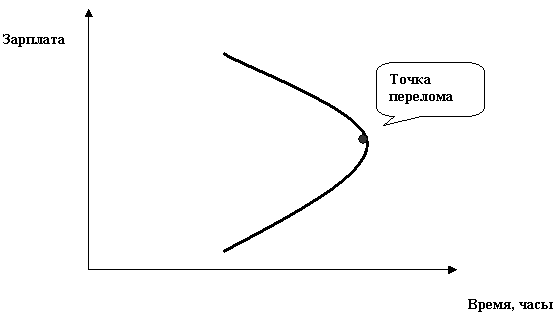
Традиционно работа по формированию системы заработной платы строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, администрация ощущает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе оплаты зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

Прежде всего я хотел бы отметить, что любые изменения в оплате труда с целью повышения его эффективности, в том числе повышения заработной платы, становятся для персонала недейственными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников. Особенно это касается менеджерского состава, потому что именно для этой категории сотрудников организации нередкой является ситуация, когда затраченные дополнительные средства не только не усиливают мотивацию, но зачастую ослабляют ее.

Второй момент, который я хотел бы отметить: чрезвычайно важно правильно установить величину изменения заработной платы. Классическая экономика труда опирается на постулат: люди предпочитают работать меньше, нести меньшую ответственность, меньше рисковать и получать большее вознаграждение. Существует такая категория, как порог материальной чувствительности к стимулированию. То есть, только если ожидаемое вознаграждение воспринимается работником как значимое, он склонен затрачивать свое время и усилия, принимая на себя ответственность. Для того чтобы какое-то изменение в оплате для человека было действенно, оно должно быть для него значимым. Для того чтобы премия была воспринята как благо, как вознаграждение, сумма должна быть существенной для работника. Для того чтобы заставить человека работать сверхурочно, размер вознаграждения, который он получит, должен быть для него существенным.

Величина порога материальной чувствительности к стимулированию зависит от совокупного дохода индивида. При более низких уровнях совокупного дохода высота порога, выраженная в процентах от общего дохода, больше, чем при более высоких уровнях совокупного дохода. Вознаграждение, например в 1% дохода, при низком уровне доходе не будет казаться привлекательным, при высоком 1% - уже величина значимая.

Однако при переходе к более высокому уровню дохода начинает работать эффект замещения ( рис. 1 ).



**Рис. 1 Действие эффекта замещения**

Работник начинает сокращать предложение своей рабочей силы. Готовность работать больше при повышении заработной платы у него снижается. Точка перелома - это отсутствие досуга у работника, когда за дополнительную, даже существенную для него плату, человек уже не согласен работать сверхурочно и в выходные дни.

Второй момент, который влияет на чувствительность к повышению оплаты, - это ответственность, или доля личного риска, которую необходимо нести за дополнительное вознаграждение. В этом случае менеджер, как правило, требует распределения хотя бы части капитала, либо снятия с него ответственности [10, с.21].

Проблема мотивации изначально и прежде всего исследовалась специалистами применительно к руководящему составу. Во-первых, труд руководителей практически невозможно нормировать. Во-вторых, самостоятельность, а это значит, свобода в использовании рабочей силы для менеджеров высшего звена значительна. В третьих, предполагается, что от эффективности мотивации топ-менеджеров всецело зависит их результативность. Если говорить о рядовых исполнителях, то труд их, как правило, регулируется различными регламентами, начиная с нормы выработки для рабочего и заканчивая должностной инструкцией для специалистов. Поэтому относительно меньшее значение имеет то, насколько мотивирован или немотивирован работник. У администрации есть некое представление о том, что он должен делать, и некое представление о том, сколько ему необходимо платить, то есть работает классическая схема “за норму труда - норма оплаты” [11,c.46]. И эта норма труда достаточно легко подсчитывается. Для руководителей, особенно высокого уровня, труд нормировать невозможно, поэтому управлять ими можно преимущественно через мотивацию и стимулирование.

Стимулирование - определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным заданным образом. Стимулы- это воздействие внешних факторов, в отличие от мотивов, понимаемых как внутренние и внешние значимые для конкретной личности факторы [7,c.160].

Трудовая активность- это фактор отношения к труду, который проявляется в объеме выполняемой работы, качестве ее выполнения и так далее.

Механизм стимулирования труда должен соотносится с достижением стратегических целей организации и способствовать решению основных ее задач.

Исходя из предложенных подходов к мотивации персонала можно предложить следующую систему материального стимулирования сотрудников ОАО «Живая Вода».

Данная система состоит из следующих элементов.

А) Оценка значимости каждого рабочего места в приоритетах организации

В основе оценки лежит анализ рабочих мест. В процессе оценочного анализа определяется значимость рабочего места в контексте его вклада в достижение стратегических и тактических целей организации, требуемого уровня образования и ответственности занимающего его работника, требуемой интенсивности труда и специфики условий работы. Результатом оценки становится установление четких приоритетов в имеющейся структуре должностей для организации и, следовательно, установление более высокой/низкой заработной платы (исходя из внутренних потребностей организации).

Б) Анализ рыночных условий относительно стоимости специалистов. Данный анализ необходим для выяснения средних рыночных цен на специалистов интересующего профиля. Он осуществляется с опорой на доступную информацию: объявлений в СМИ, данных кадровых агентств и др.

В) Создание тарифной сетки

Для создания тарифной сетки необходимо опираться на:

- выработанные должностные приоритеты самой организации (п. А)

- средние показатели стоимостей специалистов на рынке труда (п.Б)

В результате должна быть получена таблица тарифных ставок для различных должностей с "вилкой" оплаты (max и min уровень оплаты).

Г). Определение индивидуальной заработной платы

Для определения заработной платы конкретному работнику устанавливается размер заработной платы, в соответствии с "вилкой" оплаты и индивидуальными характеристиками специалиста - опыт и стаж работы, квалификация, образование и т.д.

Базовые элементы построения механизма оптимального стимулирования труда.

Оплата труда работника может быть разбита на две основных составляющих: постоянная (оклад по тарифной сетке) и переменная**.** Эти части в свою очередь могут включать в себя различные составляющие.

Постоянная часть оплаты трудасостоит из базово-должностного оклада и надбавки за выслугу лет.

Базово-должностной оклад (ставка) выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. Размер тарифной ставки определяется Положением о территориальном отраслевом органе государственной власти – управлении социальной защиты населения Ленинского района г. Оренбурга и пересматривается исходя из изменений минимальной заработной платы в стране.

Надбавки за выслугу – дополнительное вознаграждение работнику, возрастающее с течением времени его работы в данной организации (регулируется ежегодно). Данная доплата может измеряться в процентах от базовой ставки. Величина процента доплаты за выслугу лет должна быть строго фиксирована и носит общий для всех работников организации характер.

Переменная составляющая оплата труда работника представляет собой систему премий.

В целях повышения уровня мотивации работников и повышения производительности труда предлагаю внедрить в ОАО «Живая Вода» следующую систему депремирования.

Суть системы в том, что величина премиального оклада ставится в зависимость от уровня трудовой и технологической дисциплины сотрудника.

###### Расчет премиального оклада предлагаю осуществлять следующим образом:

- базовый премиальный оклад является постоянной величиной и определяется согласно тарифной сетки;

- выплачиваемый премиальный оклад является произведением базового премиального оклада на коэффициент взысканий, то есть:

Премиальный оклад = Базовый премиальный Х Коэффициент (1)

оклад взысканий

- величина коэффициента взысканий определяется по таблице 3.

# **Таблица 3 – Определение коэффициента взысканий**

|  |  |
| --- | --- |
| Значение коэффициента | Характеристика |
| К=1 | Нет взысканий |
| К=0,9 | Каждое замечание |
| К=0,5 | Выговор |
| К=0 | Строгий выговор |

Таким образом, каждое полученное сотрудником замечание уменьшает получаемую премию на 10%, каждый выговор – на 50%, а в случае получения строгого выговора премия не выплачивается.

Расчет величины квартальной премии осуществляется на основании дисциплинарных взысканий полученных в предыдущем квартале.

Противодействовать нарушениям трудовой и технологической дисциплины можно не только с помощью мер материального характера, но и применяя меры организационного стимулирования.

К таким мерам можно отнести оценку (или аттестацию) персонала.

Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две составляющие:

- оценка труда

- оценка персонала.

Оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

- количество

- качество

- интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период. Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация — один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Аттестация позволяет:

- определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки (на подготовительном этапе) — без этого аттестация не имеет смысла;

- провести диагностику персонала;

- выявить «болевые точки»;

- определить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации;

- обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;

- изменение системы поощрения (наказания);

- повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;

- выявление потенциала;

- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;

- развитие карьеры;

- личное развитие;

- корректировка планов организации;

- информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

- прошлая деятельность;

- достижение результатов;

- потребность в обучении;

- выявление рабочих проблем;

- улучшение деятельности.

Едва ли не самое сложное при проведении аттестации — выработать критерии оценки. Предметами оценки могут быть:

- выполнение должностных обязанностей;

- особенности поведения;

- эффективность деятельности;

- уровень достижения целей;

- уровень компетентности;

- особенности личности и т.п.

При проведении аттестации могут быть использованы следующие методы оценок.

Рейтинговый метод — самый простой способ оценки, при котором менеджер отмечает уровень эффективности работника в специально разработанных бланках (пример такого бланка для руководящего персонала представлен в приложении Б).

Сравнительные методы: сравнивается между собой деятельность работников.

Методы записи: в течение периода, за который оценивается деятельность работника, ведутся записи, которые затем представляются при аттестации.

Применение рейтингового метода оценки персонала было осуществлено автором этой работы на базе отдела сбыта ОАО «Живая Вода». Оценивалась работа 4 ведущих специалистов с целью определение перспектив продвижения кого-либо из них в должности.

Для этого, на основании рекомендаций приведенных в [20], был составлен бланк оценки персонала и проведена оценка ряда сотрудников отдела сбыта ОАО «Живая Вода». Результаты такой оценки приведены в таблице 4.

Результаты расчета рейтинга четырех ведущих специалистов отдела сбыта позволяют дать рекомендации начальнику этого отдела о возможностях служебно-должностного продвижения сотрудников отдела Ивановой А.А. и Кицул П.А.

При одинаковом значении общего рейтинга, у этих людей также выявлено одинаковое значение частного рейтинга, рассчитанного по показателям дисциплины труда.

Поэтому предпочтение при повышении на должность главного специалиста можно отдать любому из этих двух сотрудников.

После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, стоит просчитать, во что обойдется процедура аттестации. Сделать это достаточно просто — умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

Когда окончательное решение принято, необходимо:

Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь — каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

### Заключение

Рассказ о методах мотивации персонала давно уже приобрел канонические формы. Практически во всей литературе по менеджменту этот рассказ вписывается в схему: Содержательные теории мотивации (Пирамида Маслоу -- теория МакКлеланда -- теория Герцберга) - Процессуальные теории мотивации (Теория ожидания, теория справедливости и т.д.). Однако при более близком знакомстве легко обнаружить, что большинство глав по мотивации в различных учебниках есть всего лишь легкие модификации текста из “Основ менеджмента” Майкла Мескона и некоторых других западных источников. Причем некоторые содержательные блоки (напр. Методы удовлетворения потребностей высших уровней) настолько “обобществлены”, что их перенос как в книги, так и в статьи осуществляются без каких-либо изменений и ссылок на авторство.

Однако такое единодушие авторов совсем не означает, что все проблемные вопросы в сфере мотивации решены. Об этом также свидетельствует ситуация на российских предприятиях, отличающаяся наличием значительных проблем в сфере мотивации персонала.

По моему мнению, систему мотивации на предприятии можно начать строить с любого угла – главное, чтобы это была действительно система, завязанная на цели предприятия. И вовсе необязательно разрабатывать ее всю сразу, ее можно развивать, наращивать в зависимости от потребностей организации. Естественно, ее нужно поддерживать и корректировать.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На стимулирование наемных работников влияет проводимая предпринимателем социальная политика.

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

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

1)необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

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

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

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

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

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

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

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

## **Список использованной литературы**

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента, М.: ЮНИТИ, 1997, 175с.
2. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М.: Дело, 1992.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала, в 2-х томах, М.: МНИИПУ, 1996, т.1-752с., т.2-720с..
4. Грачев М.В. Управление трудом. М.: Наука, 1990,- 135 с.
5. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993,- 207 с.
6. Емельянов О. Как управлять персоналом в условиях рынка.//Человек и труд, 1993, №1, 2, с.32-39.
7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления, М.: «ВИНИТИ», 1997, 195с.
8. Зимичев А.М. Психология в управлении, Л.: Лениздат, 1983,-127с;
9. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: «Дело», 1993;
10. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Основы менеджмента. –М.: МЭСИ, 1998, 130с.
11. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. М.: МИУ, 1990.
12. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.
13. Кочкина Н.В. Количественная оценка содержательности труда. –М.: Экономика, 1987,- 270 с.
14. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель, элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: «Дело», 1996, 380с.
15. Кузнецов В.И. Управление персоналом. –М.: МЭСИ, 1997, 104с.
16. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации.//Управление кадрами, 2001, №7.- с.14-20.
17. Малахов С. Финансовое состояние и поведение российских предприятий.//Вопросы экономики, 1994, №8,- с. 51-58.