

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА Д.Н.ПРЯНИШНИКОВА**

Кафедра менеджмента

Отчет
по научно-исследовательской работе

Исполнитель: студент факультета
экономики финансов и коммерции
направления подготовки 38.03.02
Менеджмент, профиль
«Производственный менеджмент»
Мн-13
(номер группы, потока, курса)
Жданова Валерия Владимировна
(Фамилия, имя, отчество студента,
номер зачетной книжки)
Руководитель от кафедры
доцент, к.э.н. Черникова С.А.
(должность, звание, ученая степень
руководителя, фамилия, имя,
отчество)

С отчетом ознакомлен: руководитель
от кафедры (должность, Ф.И.О.)

подпись, дата

Пермь 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретико-методологические аспекты анализа и совершенствования системы мотивации персонала предприятия.....	4
2. Нормативно-законодательные основы системы мотивации персонала предприятия	13
3. Сущность и содержание процесса организации мотивации персонала на предприятии.....	18
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	19
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	24
ПРИЛОЖЕНИЯ	28

ВВЕДЕНИЕ

Успех в деятельности современной организации определяется в значительной степени сплоченностью персонала, надежностью и привычностью вертикальных и горизонтальных связей, доверительными, гармоничными и взаимовыгодными отношениями между руководством и сотрудниками. Достижению этих параметров во многом способствует правильная система мотивации труда и благоприятная мотивационная среда. Необходимость формирования эффективной системы мотивации очевидна, ведь именно от мотивации работника зависит эффективность его труда и, как следствие, эффективность организации в целом. Также это будет способствовать и усилению позиций предприятия на рынке, в своей отрасли, росту его конкурентоспособности.

Формирование у работников соответствующих мотивов является наиболее сложной функцией управления, поскольку она во многом зависит от того, насколько полная и достоверная информация о личности работника используется при ее построении, как учитываются индивидуально-типологические особенности работника, принимается ли во внимание социальная структура коллектива и другие показатели. Актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью анализа и совершенствования системы мотивации персонала предприятия.

Тема исследована на довольно высоком теоретическом уровне, что подтверждается обширным наличием статей, монографий и иных авторских трудов. В основу написания работы легли исследования и труды таких авторов, как Кибанов А.Я., Герчиков В.И., Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г., Косарева П.В., Филипповой Т.А. и других.

Объектом исследования выступает система мотивации персонала предприятия. Предмет исследования - анализ и совершенствование системы мотивации персонала предприятия.

Целью выпускной, квалификационной работы является изучение особенностей анализа и совершенствование мотивации персонала предприятия. Задачи научно-исследовательской работы:

1. Систематизировать теоретико-методологические аспекты анализа и совершенствования системы мотивации персонала предприятия.
2. Изучить нормативно-законодательные основы системы мотивации персонала предприятия.
3. Выявить сущность и раскрыть содержание процесса организации мотивации персонала на предприятии.

1. Теоретико-методологические аспекты анализа и совершенствования системы мотивации персонала предприятия

Мотивация является одной из важнейших функций управления. Она представляет собой процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Другими словами, мотивация это комплекс мероприятий по управлению трудовым поведением работника. На сегодняшний день в литературе встречаются различные подходы к определению понятия и сущности мотивации персонала.

Так, например, известный отечественный исследователь в области управления персоналом В.Р. Веснин считает, что «мотивация – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения» [12, с.88]. Другое определение мотивации дает Ю.Д. Красовский. По его мнению, мотивация представляет собой побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворять определенные потребности. В этом определении прослеживается взаимосвязь мотивации и организационного поведения работников [24, с. 22]. Также в контексте организационного поведения, мотивацию рассматривали Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак и ряд других авторов. В.И. Климычев и А.П. Смирнова разделяют термины «мотивация» и «стимулирование», давая им следующие определения. «Мотивация – совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых целей» [23, с. 6].

Шахова В.А. и Шапиро С.А. предлагают свое определение мотивации трудовой деятельности как «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда

работников» [37, с. 99]. Также существуют и другие подходы, однако, стоит отметить, что единого определения и подхода к выделению сущности мотивации до сих пор нет.

Как отмечает Зеленов А [18, с. 19], в своей монографии, в современной литературе можно выделить два направления рассмотрения мотивации: на уровне личности и на уровне организации. В первом случае речь идет об одном из вопросов функционирования работника, во втором отмечается мотивация как одна из функций управления. В связи с тем, что процесс трудовой мотивации является единым и охватывает оба указанных направления, можно отметить взаимодействие работника и организации в процессе побуждения.

Такая двойственность рассмотрения понятия и сущности мотивации оказала существенное влияние на формирование основных теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на изучении самих потребностей, их классификации и влияние на поведение людей. Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, однако исходят из того, что не только потребности определяют поведение людей. Основу процессуальных теорий мотивации составляет представление о том, что поведение человека является функцией его восприятия и ожиданий, которые связаны с данной ситуацией, а, также, возможных последствий выбранного им типа поведения [35].

А. Маслоу один из первых указал на то, что человек, осуществляя трудовую деятельность, находится в состоянии определенной активности, зависящей от наличия потребности и объективной ситуации ее удовлетворения. А. Маслоу выделил 5 основных уровней человеческих потребностей – мотиваций: уровень 1– физиологические, биологические потребности, необходимые для выживания организма как биосистемы: пища

(еда, питье), убежище (жилище), размножение для продолжения рода; уровень 2– потребность в безопасности и уверенности в будущем, гарантия работы, заработка, средств к существованию; уровень 3– социальные потребности, включающие в себя чувства социального взаимодействия, принадлежности к группе, привязанности к кому – либо; уровень 4 - потребность в уважение и самоуважение; уровень 5 - потребности в самовыражение, потребность в личном развитии [31].

Одно из следствий теории А. Маслоу говорит о том, что потребности более высокого порядка в уважении и самореализации дают самый большой толчок к мотивации: они усиливаются, когда их удовлетворяют, в то время как потребности более низких уровней. Теория иерархии потребностей А. Маслоу внесла значительный вклад в теорию управления и мотивации персонала. Однако, она имеет свои недостатки, среди которых можно выделить в том числе и то, что не все люди при удовлетворении потребностей следуют установленной А. Маслоу последовательности. Людей можно поделить на довольно общие категории по их потребностям высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, предложенной А. Маслоу, не существует [32, с. 34]. Такой точки зрения придерживается К. Альдерфера. По его мнению, удовлетворение потребностей идет в обе стороны. К. Альдерфер для объяснения мотивации выделяет три группы потребностей: потребности существования, причастности и роста. При этом он допускает, что процесс мотивации может развиваться в направлении, как к высшим, так и к низшим потребностям. И здесь, теория К. Альдерфера по своей сути не существенно отличается от теории Маслоу.

В основе теории Ф. Герцберга (1950 г.) лежит представление о том, что на поведение человека оказывают влияние две группы факторов: гигиенические и факторы – мотиваторы. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям и потребности в безопасности, а мотивирующие факторы Ф. Герцберга соотносятся с

потребностями более высокого уровня, чем А. Маслоу. И хотя, теория Ф. Герцберга по своей сути также схожа с теорией А. Маслоу, у них все же есть одно принципиальное различие: А. Маслоу полагал, что физиологические потребности имеют мотивирующее влияние на работников, а Ф. Герцберг, наоборот, считал, что таким воздействием обладают «факторы здоровья»

Д. Макгрегор проанализировал деятельность трудящегося на рабочем месте и выявил, то, что руководитель может контролировать элементы, определяющие действия сотрудника: планируемое время для выполнения задач; задачи, которые получает сотрудник; качество выполнения задания; время получения задания; рабочая группа сотрудника; средства, которые используются для исполнения задач; уверенность сотрудника в возможности выполнения задания; инструкции, которые получает сотрудник; поощрения за выполнение заданий; степень причастности сотрудника к рабочим проблемам; уверенность сотрудника в поощрении за выполненную работу. Макгрегор сделал вывод, что можно использовать два различных метода управления на основе всех факторов, которые зависят от менеджера и влияют на работника, и назвал их теориями Х и теория Y [16, с. 54].

В теории Х представлен авторитарный управленческий стиль, характеризующийся жестким контролем по всем факторам и большой централизацией власти. В теории Y представлен демократический управленческий стиль, предполагающий улучшение понимания в группе сотрудников, передачу полномочий, учет мотивации работников и потребностей психологических, улучшения сути работы. Эти теории сильно влияли на формирование управленческой теории.

Эффективная работа предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности, прилагает дополнительные усилия и проявляет инициативу. Все это возможно при условии здорового психологического климата в организации, когда люди довольны своей работой, понимают важность поставленных целей и когда

обеспечивается постоянное повышение профессиональной квалификации работающих. Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания человека, его надежды, опасения и быть в курсе его потребностей.

Потребность в причастности реализуется людьми, заинтересованными в налаживании доброжелательных отношений и оказании помощи другим. Люди с этой потребностью будут увлечены работой с обширной возможностью социального общения [32, с. 33]. Люди, испытывающие сильную потребность в причастности, стремятся к общению, к дружеским взаимоотношениям и хотят помогать другим. Их привлекает работа, обеспечивающая большие возможности социального взаимодействия. Менеджеру, управляющему такими подчиненными необходимо уметь поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностных взаимоотношений, больше общаться с ними и периодически организовывать собрание таких сотрудников.

К числу наиболее известных процессуальных теорий мотивации можно отнести: теорию ожидания В. Врума, теорию Л. Портера - Э. Лоурела, теорию постановки цели Е. А. Локка и других.

Теория ожидания В. Врума говорит о том, что для мотивации человека важно наличие желания конкретного результата, а также ожидание возможности его достичь (а не только потребности). В рамках данной теории мотивация строится при взаимодействии усилий, исполнения и непосредственно результата, и, представляет собой произведение трех факторов: ожидания в отношении первой связки; ожидания в отношении результатов и валентность (ценность поощрения или вознаграждения) [26].

Если хотя бы одно из значений этих трех факторов будет невелико, у человека пропадет мотивация и значительно ухудшится результативность трудовой деятельности. Используя данную теорию на практике, руководитель должен ввести четкое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами каждого подчиненного. Из этого следует, что

вознаграждать и поощрять нужно только эффективно выполненную работу. Также руководитель должен сформировать определенный уровень результатов, которых должны добиться подчиненные и дать им понять, что они могут их достичь, но с условием, что к этому будут приложены усилия. Кроме того, руководитель должен учитывать, как его подчиненный расценивает тот или иной вид вознаграждения. Необходимо понимать, что работники смогут достичь результата, требуемого для получения ценного вознаграждения, если уровень их профессиональных навыков соответствует поставленной задаче.

В теории постановки целей Е. А. Локка рассматривается поведение человека во взаимосвязи с его целями. Как указывают авторы теории, для решения поставленных задач человек осуществляет определенные действия. И то, какие усилия он готов затратить на достижение своей цели, определяют следующие характеристики: сложность, специфичность, приемлемость и приверженность.

Модель мотивации Портера-Лоулера представляет собой комплексную теорию мотивации, которая опирается на теории ожидания и равенства. В модели рассматриваются факторы, влияющие на результаты работы сотрудника, а именно: затраченные усилия, особенности человека, осознание им своей роли в процессе труда. Уровень усилий варьируется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить конкретное вознаграждение.

Эта теория устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности; в частности, индивидум удовлетворяет свои потребности через вознаграждение, полученное за конкретные результаты. Необходимо уточнить, что использование классических теорий мотиваций в современных рыночных условиях чаще всего приводит к демотивации сотрудников. Это касается как обычных работников, так и топ-менеджеров, как следствие растет текучесть персонала.

На сегодняшний день появились современные теории мотивации, среди которых можно выделить концепцию параллельного мотивирования, разработанную А. Выготским. Сущность концепции заключается в том, что мотивирующие факторы оказывают параллельное воздействие, которое носит одномоментный характер. Таким образом, иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного рассмотрения. Параллельное мотивирование предполагает наличие в системе управления характеристик, которые позволяют любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей.

В рамках концепции В.И. Герчикова, мотивация работника предприятия располагается на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения. Он выделял два вида мотивации (рис.1.)



Рисунок 1 - Виды мотивации в концепции В.И. Герчикова

Мотивация достижения рассматривается, как стремление работника получать определенные блага как вознаграждение за труд. Под мотивацией избегания подразумевается стремление избежать наказаний или других негативных санкций, предполагаемых за невыполнение или некачественное выполнение поставленных задач; за не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение своих обязанностей и функции [13].

Согласно модели «Мотивационного комплекса трудовой деятельности» А. Литвинюка, все мотивы можно свести к пяти основным группам:

приобретения (МА), удовлетворения (МЕ), безопасности (MS), подчинения (MD), энергосбережения (MP). Данные группы мотивов являются не обособленными друг от друга и находятся в равноправной взаимосвязи. Эта зависимость строится определенным образом - мотивы действуют друг на друга с помощью 3-х видов связей: активационные связи (А-связи), угнетающие связи (У-связи) и противоугнетающие связи (П-связи)[21].

Э. Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию. «Теория психологического контракта» учитывает разнообразные мотивы человеческого поведения и фактор их переменчивости. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организации-работодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими [33, с. 51].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мотивация представляет собой достаточно сложное и многогранное понятие. Об этом свидетельствует существенное число различных подходов и теорий мотивации, которые в свою очередь оказывают влияние на выбор методов анализа и совершенствования мотивации. Далее, перейдем к изучению нормативно-законодательных основ системы мотивации персонала предприятия

2. Нормативно-законодательные основы системы мотивации персонала предприятия

На сегодняшний день можно выделить ряд нормативно – правовых актов, регулирующих систему мотивации на предприятии. К ним относятся: Конституция РФ, Гражданский Кодекс РФ, Трудовой Кодекс РФ, федеральные и региональные законы и прочие.

Вопросы организации труда и трудовых отношений в РФ нашли свое отражение в ряде статей Конституции РФ. Согласно ст. 34 Конституции РФ «...каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности, но при этом не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию» [1]. В соответствии с нормами главного закона страны, гражданин РФ может свободно распоряжаться своими трудовыми навыками и умениями, выбирать род деятельности или профессию. При этом принудительный труд запрещен.

Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также на защиту от безработицы. Каждый работающий по трудовому договору имеет право на отдых, т. е. ему гарантируются выходные и праздничные дни, оплаченный ежегодный отпуск, а также определяется максимальная продолжительность рабочего времени.

Гражданский Кодекс РФ регулирует отношения, связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими, договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников. Гражданский кодекс регулирует в

т.ч. отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием. Например, ст. 96 Гражданского Кодекса РФ определяет правовой статус и особенности функционирования Акционерных обществ в РФ. Так, акционерным обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций [2]. Также в Гражданском Кодексе определены такие понятия как договор, соглашение и прочие.

Основным нормативно – правовым актом, регулирующим трудовые отношения и особенности стимулирования и мотивации работников предприятий является Трудовой Кодекс. Согласно ст. 15 ТК РФ трудовые отношения представляют собой «отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором» [3].

Согласно ст. 56 ТК РФ, трудовой договор представляет собой соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением,

своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию в интересах, под управлением и контролем работодателя, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя [3]. В ТК РФ раскрыты особенности реализации материальной мотивации.

Так, в ст. 129 ТК РФ дается определение понятия заработная плата, которая представляет собой «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)».

В соответствии со ст. 135 ТК РФ, заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). В случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации о валютном регулировании и валютном контроле, выплата заработной платы может производиться в иностранной валюте.

Трудовой Кодекс РФ определяет районный коэффициент как механизм выравнивания доходов трудящихся за счет повышающего финансового показателя, индексирующего выплаты в регионах с особыми климатическими условиями и приравненными к ним. ТК РФ и другие законодательные акты прописывают также норму в следующих положениях: ст. 316 ТК говорит о том, что районные индексирующие коэффициенты устанавливает непосредственно Правительство РФ, что не исключает

возможности дополнительных «добавок» из местных бюджетов; ст. 146, ст. 148 ТК подробно расшифровывают понятие РК в качестве гарантированной государством надбавки к различным видам выплат для работающих граждан; территории, на которых будет актуален фиксированный РК, приведены в Постановлении Министерства труда от 11 сентября 1995 года № 49; ст. 10 Федерального закона N 4520-1 от 19 февраля 1993 года подробно освещает «северные» надбавки.

Федеральный закон РФ «О минимальном размере оплаты труда» определяет, что минимальный размер оплаты труда применяется для регулирования оплаты труда и определения размеров пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, а также для иных целей обязательного социального страхования [5]. Прожиточный минимум и МРОТ в отдельном регионе определяется региональным нормативно – правовым актом.

Наличие на производственном предприятии вредных условий труда предполагает возникновение у работодателя обязанности компенсировать сотрудникам работу в подобных условиях. Компенсация осуществляется при помощи предоставления льгот (например, в форме сокращенного рабочего дня, дополнительного отпуска, специального питания, средств защиты, путевок в санатории) и денежных компенсационных выплат. Их предоставление является обязанностью, а не правом работодателя.

Следует помнить, что наличие вредных условий труда ограничивает возможность приема на отдельные должности женщин (ст.253 ТК РФ). В силу ст.265 ТК РФ запрещено использование труда лиц до 18-летнего возраста на работах с вредными условиями. Перечни работ, предполагающих наличие вредных факторов, утверждаются в режиме, который определен Правительством РФ.

На уровне предприятия к документам, регулирующим вопросы мотивации являются: Положения об оплате труда, Положение о премировании, Кодекс корпоративной этики, Положение о корпоративной

культуре, Кадровая Политика и прочие. Основной задачей положения об оплате труда является описание применяемых в организации механизмов расчёта и выплаты заработной платы. Положение о премировании служит для реализации работодателем своего права на установление различных систем премирования, доплат и надбавок. Каждая организация, составляющая положение об оплате труда и положение о премировании, действует в этом вопросе на своё усмотрение. В Кодексе корпоративной этики находят свои отражения принципы кадровой политики и особенности взаимодействия персонала и менеджмента.

3. Сущность и содержание процесса организации мотивации персонала на предприятии

Мотивация – это одна из важнейших функций управления. Она представляет собой процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Другими словами, мотивация это комплекс мероприятий по управлению трудовым поведением работника [7, с. 103].

Трудовое поведение, в свою очередь, рассматривается как «рационально реализуемый комплекс действий и поступков работника, связанных с синхронизацией его профессиональных возможностей и интересов с функциональным алгоритмом производственного процесса» [9]. А.Л. Темницкий на основе расширительного подхода дает первое рабочее определение трудовому поведению, понимая под ним осуществление различных видов оплачиваемой работы, как на предприятиях, так и помимо них, совершаемых на условиях найма к юридическим и частным лицам, а также труд на условиях самозанятости и мелкого предпринимательства, исключая наем других лиц [34, с. 65].

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия. Основными составляющими мотивации являются: мотив, стимул и потребность. Мотив – это основа мотивации. Он вызывает определенные действия человека и находится «внутри» человека. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности сил и субъектов. Стимулы

переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину действий, собственную заинтересованность [12]. Понятие «потребность» многозначно и трактуется в научной литературе достаточно широко. В большинстве случаев под потребностью понимается нужда в чем то, нехватка, дефицит чего-либо. Процесс мотивации базируется на потребностях человека, которые и считаются главным объектом влияния с целью побуждения человека к действию. Потребности могут быть физиологического (например, потребность в еде), психологического (например, потребность в самоутверждении) или социального свойства (потребность в социальном общении) [29, с. 463].

Мотивация персонала является одним из основных и наиболее эффективных средств по обеспечению оптимального использования ресурсов предприятия. Существует две основные формы стимулирования труда: материальная и нематериальная. Некоторые авторы, например, Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В.[36] и другие, в рамках материальной формы выделяют еще и денежную и не денежную формы мотивации. Основной формой материальной денежной мотивации труда на предприятиях служит заработная плата.

Заработная плата представляет собой один из основных факторов социально-экономической жизни каждой страны, коллектива, человека. В системе мотивации труда она так же занимает ведущее место, поскольку составляет от 30 до 70% доходов трудящихся. Заработная плата рабочих и служащих предприятий и организаций – их доля в фонде индивидуального потребления национального дохода в денежном выражении. Как основная форма необходимого продукта она распределяется в соответствии с количеством и качеством затраченного труда и его индивидуальными и коллективными результатами [28].

Заработную плату можно поделить на два основных вида – это основная заработная плата и дополнительная [25]. Основная заработная плата – это вознаграждение за работу, которая выполнена в соответствии с

установленными нормами труда. К ним можно отнести тарифные ставки, оклады, а также сдельные расценки. Дополнительная заработная плата – это вознаграждения за труд, который выполнен сверх установленной нормы, а также за трудовые успехи или за особые условия труда. Это может быть премия, различные надбавки и доплаты, сюда же относят и компенсационные выплаты.

В современных условиях ведения бизнеса используются две формы оплаты труда работников бизнес-компаний – повременная и сдельная. При повременной форме заработная плата начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная форма предусматривает оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

Каждая из форм оплаты труда персонала компании имеет как определённые достоинства, так и недостатки: повременная форма оплаты обеспечивает стабильный доход работнику, но снижает возможность контроля над производительностью его труда со стороны работодателя; сдельная форма позволяет работнику самостоятельно регулировать размер своего дохода (часто в ущерб качеству), тогда как работодателю сложно учитывать факторы, независимые от работника, но влияющие на выработку (например, аварийная остановка оборудования) [6].

Еще одна форма материальной денежной мотивации — бонусы. Под бонусами понимаются разовые выплаты из прибыли предприятия. Бонусная практика распространена за рубежом, но все большее число крупных российских компаний перенимают этот опыт. Бонусы бывают годовыми, полугодовыми, новогодними и т. п. Участие в прибылях один из видов денежных бонусов, но не разовый. Из определенной доли прибыли формируется поощрительный фонд.

Как правило, такая форма стимулирования распространяется на управленческие кадры. Для крупных акционерных обществ характерен материальный денежный стимул в виде участия в акционерном капитале.

Акции даются безвозмездно или продаются по льготным ценам. Кроме того, существуют планы дополнительных выплат, обычно распространяющиеся на членов сбытовых организаций и стимулирующие поиск новых рынков сбыта. Среди них: подарки, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов (связанных с работой). Этот вид расходов относится к косвенным, и не облагается налогом, поэтому считается привлекательной формой стимулирования.

К материальному неденежному мотивированию относятся: оплата транспортных расходов; организация сберегательных фондов; льготная продажа товаров, выпускаемых предприятием; выделение средств на стипендиальные программы; организация питания; покрытие расходов на организацию программ обучения персонала; организация медицинского обслуживания; выделение средств на программы жилищного строительства; программы, связанные с воспитанием и обучением детей сотрудников; страхование жизни; медицинское страхование; отчисления в пенсионный фонд. Следует сказать, что например, такие авторы как Пономарев С. В., Гавриленко Н. И.[30] не выделяют отдельно денежную и не денежную мотивации.

Процесс мотивации представляет собой комплекс воздействий и условий труда, влияющих на результативность работы сотрудника организации. Основу мотивации составляют потребности работника. При разработке системы мотивации необходимо учитывать, какие потребности являются приоритетными и какими способами они могут быть удовлетворены.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает

влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Для того, чтобы создать систему мотивации персонала и как неотъемлемый элемент системы стимулирования, необходимо разобраться в трудовом поведении работника, а точнее в психологических закономерностях и принципах лежащих в основе мотивации труда. На сегодняшний день можно говорить как минимум об 11 принципах успешной мотивации: принцип пропорциональности; продолжительности мотивации; временной близости; дифференциации; комплексности; понятности системы стимулирования; принятия основных целей организации; уважения достоинства сотрудников; законности; системности и эффективности [17]. Следуя этим принципам можно создать эффективную и действенную систему мотивации.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В условиях жесткой конкуренции на мировых рынках, актуальной является задача поиска и реализации современных методов повышения конкурентоспособности товаров и услуг. Одним из способов обеспечения конкурентоспособности любого предприятия, в том числе и промышленного, является повышение качества производимой продукции, увеличение объемов производства и внедрение инновационных технологий. На успешную реализацию этих задач оказывает влияние уровень мотивации персонала. Проведённый анализ различных подходов к определению понятия мотивации, а также, изучение теорий мотивации позволяет сделать вывод об отсутствии единого подхода к сущности и содержанию процесса мотивации.

Мотивация представляет собой процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников – это сделать их не столько обладателями средств производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Чтобы создать систему мотивации персонала и как неотъемлемый элемент системы стимулирования, необходимо разобраться в трудовом поведении работника, а точнее в психологических закономерностях и принципах лежащих в основе мотивации труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Р. Ф. от 12.12. 1993 (в ред. от 21.07. 2014) //Собрание законодательства РФ. – 2016. – №. 31.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 ФЗ – 151// Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N 50, ст. 7550; Федерального закона от 29 декабря 2017 г. N 459-ФЗ – Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N 1, ст. 43.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // СПС Консультант Плюс.
4. Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000 N 82-ФЗ // СПС Консультант Плюс.
5. Трехстороннее соглашение о взаимодействии в области социально-трудовых отношений в Пермском крае на 2017-2019 годы (зарегистрировано 11 ноября 2016 г. № СЭД-01-37-88) // Официальный сайт Министерства промышленности предпринимательства и торговли Пермского края. Режим доступа: <http://www.minpromtorg.permkrai.ru/about/news/2184/>
6. Акулова Н. Г., Ряховский Д. И. Трудовая мотивация и её роль в процессе управления персоналом бизнес-компании //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №. 2 (96).
7. Акифьев, И. В. Пономарева И. К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом //Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2017. – №. 1. – С. 103-112.
8. Акулова Н. Г., Ряховский Д. И. Трудовая мотивация и её роль в процессе управления персоналом бизнес-компании //Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №. 2 (96).
9. Аленочкин В.И., Антонова В. С.а Трансформации трудового поведения

и практик управления на российских предприятиях: социологический аспект // Вестник ЗабГУ. 2013. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsii-trudovogo-povedeniya-i-praktik-upravleniya-na-rossiyskih-predpriyatiyah-sotsiologicheskiiy-aspekt-1> (дата обращения: 24.08.2018).

10. Бажанова Е. С., Сорокина Л. В. Формирование компетенций персонала в области охраны труда с использованием системы стимулирования // Профессиональное образование в современном мире. – 2018. – Т. 7. – №. 4. – С. 1439-1445.
11. Борщенко, А. С. Социальная эффективность управления персоналом. Альманах современной науки и образования Тамбов: Грамота, 2013. № 7 (74). С. 80-83.
12. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. Проспект. 2017. – 688 с.
13. Герчиков В.И. Управление персоналом. Учебное пособие. Изд-во ИНФРА, 2014 – 282 с.
14. Горбачев В. А., Кулякина Е. Л., Сидорчук А. А. Заработная плата, формы и системы оплаты труда // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем. – 2017. – С. 222-225.
15. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Мельничук И.И., Радченко В.А., Сепиашвили Е.Н., Толмачев О.М. Организационное поведение: учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат). М.: Издательство «Элит», 2013. 400 с
16. Ершова Е. А. Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом // Теория. Практика. Инновации. – 2017. – №. 11. – С. 51-58.
17. Зайцев Г. Г. Управление персоналом : учебное пособие / Г. Г. Зайцев. – М. : Северо-Запад, 2015. – 267 с.
18. Зеленов А. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии. – Litres, 2017.

19. Зинкевич В. И. Стимулирование труда как фактор повышения эффективности деятельности организации //Редакционная коллегия. – 2017. 69 с.
20. Ильин А.Е., Ильинова О.В. Экономическая сущность и элементы системы материального стимулирования труда//Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 9. С. 2-5.
21. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 524.
22. Кислова Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – 2017. С. 32
23. Климычев, В. И. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом / В. И. Климычев, А. П. Смирнова // Социологические исследования. – 2015. – № 12. – С. 7
24. Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) / Ю. Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 524 с.
25. Королева А. В., Степнова О. В. Заработная плата как основной стимул эффективного труда //Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – №. 2 (66).
26. Малхасьян С. С., Савченко Т. В. Краткий обзор процессуальных теорий мотивации труда и применение их на практике //Проблемы науки. – 2017. – №. 4. – С. 66-67.
27. Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций. Монография. Проспект. 2017. 180 с.
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.

29. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464. — URL <https://moluch.ru/archive/87/16631/> (дата обращения: 27.08.2018).
30. Пономарев С. В., Гавриленко Н. И. Совершенствование системы управления персоналом организации //Успехи в химии и химической технологии. – 2017. – Т. 31. – №. 14 (195).
31. Соловьев С.Л. Теория социальных систем. Том 2. Теория управления социальными системами. Litres, 2017 г.
32. Солощенко Е.А., Саклаков В.М. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. № 1.- с. 32 – 36
33. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Управление мотивацией персонала. М.: Издательство Юрайт, 2014. – С. 128.
34. Темницкий А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения // Социологические исследования. 2017. № 6. С. 60–71.
35. Фаррахов А. Г. Менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. Питер, 2013.
36. Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия // Таврический научный обозреватель. 2017. №5 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-motivatsii-truda-rabotnikov-kak-vozmozhnost-uvelicheniya-pribyli-predpriyatiya> (дата обращения: 26.08.2018).
37. Шахова В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шахова, С. А. Шапиро. – М.-Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 425 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Процесс мотивации персонала

