## Российский государственный торгово-экономический университет

**Факультет управления**

**Кафедра управления персоналом**

5 курс ФУ

Специальность \_\_\_\_

«Управление персоналом»

группа \_\_\_

очная форма обучения

# КУРСОВАЯ РАБОТА

**по курсу «Мотивация трудовой деятельности»**

**Тема: «Мотивация ,стимулирование и оплата труда работников**

**Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области»**

**Исполнитель:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Научный руководитель:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Москва, 2009**

**Содержание**

**Введение……………………………………………………………………3**

**Глава I. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности**

1. Теории мотивации и их практическое использование………………….5

1.1 Содержательные теории…………………………………………………6

1.2 Процессуальные теории………………………………………………..17

2. Организация материального стимулирования…………………………25

2.1 Экономическое содержание заработной платы………………………28

2.2 Организация оплаты труда…………………………………………….32

**Глава II. Мотивация персонала на примере Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области»**

1. Характеристика организации - история, виды деятельности и др. ..…43

2.Трудовые ресурсы организации. Анализ качественного состава персонала организации………………………………………………………….47

3. Мотивация трудовой деятельности……………………………………..48

3.1 Рекомендации по улучшению системы мотивации..........................51

**Заключение………………………………………………………………...53**

**Список использованной литературы…………………………………...55**

**Введение**

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека мотивировать, побудить к действию. Основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать.

На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, побудить их к проявлению творческого потенциала, повысить уровень их компетентности, который выразится в снижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышении качества выполняемых работ.

Предметом данной работы является мотивация трудовой деятельности персонала. Объектом - Муниципальное учреждение «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области».

Целью данной работы является изучение теоретических основ мотивации, организации заработной платы, а так же рассмотрение системы мотивации персонала на примере Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области».

Задачами данной работы является:

- рассмотрение теорий мотиваций;

- ознакомление с организацией заработной платы;

 - анализ мотивации персонала на примере Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области».

**Глава I. Теоретическое изучение мотивации трудовой деятельности**

**1. Теории мотивации и их практическое использование**

**Мотивация** – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.[[1]](#footnote-1) **Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. **Стимул** - (от лат. stimulus, буквально — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало), побуждение к действию, побудительная причина поведения. Для того, чтобы осуществлять мотивацию, необходимо представлять себе потребности работников и ожидаемое ими вознаграждение. **Потребности** – это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо. **Вознаграждение** – всё то, что человек считает ценным для себя.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Эти теории принято подразделять на содержательные и процессуальные. Первые акцентируют внимание на содержании потребностей, базируются на соотношении различных групп потребностей и основное внимание уделяют анализу факторов мотивации, а вторые рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Так же они исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты.

**1.1 Содержательные теории**

К числу наиболее распространенных содержательных теорий мотивации относится теория потребностей **А. Маслоу**. Согласно этой теории, человеческие потребности располагаются в виде иерархии. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей идут в порядке, показанном на рисунке 1.

**Рис. 1**

Первое место занимают физиологические потребности, необходимые для выживания индивида. Они включают потребности в пище, воде, отдыхе.

На втором месте находятся потребности в безопасности и уверенности в будущем. В их число входят: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем.

Третье место занимают социальные потребности, называемые иногда потребностями в причастности. Это понятие, которое включает чувство принадлежности к кому или чему-либо.

На четвертом месте находятся потребности в уважении, в которые входят потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

На пятом месте находятся потребности самовыражения, т. е. реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Низшие потребности - начиная с физиологических - являются одновременно и более насущными. Если они не удовлетворены, вся активность направляется на их удовлетворение, остальные же потребности просто не существуют для индивида в данный момент. Когда потребности физиологического уровня удовлетворены, они перестают определять поведение; наступает очередь потребностей в безопасности и т. д. Вообще потребности более высокого уровня могут мотивировать поведение лишь при условии удовлетворения потребностей более низких уровней.

Влияние теории мотиваций А. Маслоу на различные сферы человеческой деятельности иногда называют незаметной революцией. И этому есть веские основания, так как изменения затронули фундаментальные аспекты воспроизводства человека в обществе, в частности, образование, организацию трудовой деятельности, различные формы групповой терапии, способствующие снятию стресса, а также служащие личностному росту, новый подход к медицине.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивиро­вать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетво­рить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработ­кам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и государ­ственных мер регулирования, даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движутими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчиты­вать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Естественным продолжением и логичным дополнением представляется применение принципов теории А. Маслоу к управлению и организации производства. Это получило отражение как в фундаментальных исследованиях по теории управления, так и в практической деятельности ряда ведущих фирм США, таких, как "Кодак", "Леви Страусе" и других, стремящихся максимально использовать потенциальные способности работников.

Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и **К. Альдерфер** в своей теории ERG. Он выделили три группы потребностей:

а) потребность существования

б) потребность связи

в) потребность роста

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу. [[2]](#footnote-2)

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п (рис. 2)

**Рис. 2**

Наиболее существенное отличие теории Альдерфера от теории Маслоу состоит не в уменьшении количества уровней потребностей с 5 до 3, а в отрицании иерархии этих уровней. Вместо этого, по теории Альдерфера, любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени.

Он также предполагает, в отличие от Маслоу, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные), и что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

Знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает перспективы поиска эффективных форм мотивирования, создание условий для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория Альдерфера имеет практическое применение: если предприятие не может удовлетворить высокие притязания человека, то важно предоставить возможность более полно удовлетворить его более приземленные желания.

**Ф. Герцберг** во второй половине 1950-х гг. разработал модель мотивации, основанную на потребности. Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате [экспериментов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82), Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы, факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе.

* Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина [заработной платы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0), [межличностные](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.
* Факторы, мотивирующие к работе, (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Для эффективного использования данной теории нужно составить список гигиенических и особенно мотивирующих факторов и в то же время дать сотруднику возможность самому определить и указать на то, что он предпочитает, и считаться с его желанием.

Примером применения теории Герцберга на практике является проведение голландским туристическим комплексом аудита внутреннего маркетинга на основе изучения выделенных Герцбергом факторов с помощью анализа «важность-исполнение», позволяющего эти факторы количественно оценить (табл.1).

**Таблица 1**

Результаты аудита внутреннего маркетинга туристического комплекса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер п/п | Описание фактора (М–мотивирующий фактор) | Средний балл по категориям | Положение на карте |
| Важность | Исполнение |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Быть лидером в своей группе (М) | 3,60 | 3,78 | Низкий приоритет |
| 2 | Делать стоящую, интерес-ную и качественную работу (М) | 4,54 | 3,69 | Сосредоточиться |
| 3 | Иметь больше свободы на работе | 3,75 | 3,75 | Низкий приоритет |
| 4 | Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4,06 | 3,57 | Сосредоточиться |
| 5 | Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,60 | 4,18 | Успешный результат |
| 6 | Иметь возможность для профессионального роста | 4,03 | 3,30 | Сосредоточиться |
| 7 | Получать новые навыки и знания (М) | 4,45 | 3,45 | Сосредоточиться |
| 8 | Иметь хорошие рабочие условия | 4,57 | 3,69 | Сосредоточиться |
| 9 | Получать хорошую зарплату | 4,09 | 3,12 | Сосредоточиться |
| 10 | Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,42 | 3,54 | Сосредоточиться |
| 11 | Помогать своей фирме достичь целей | 4,48 | 3,51 | Сосредоточиться |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Иметь продвижение по службе | 3,12 | 3,05 | Низкий приоритет |
| 13 | Быть частью своей рабочей группы | 4,12 | 3,87 | Сосредоточиться |
| 14 | Иметь стабильную и надежную работу | 4,27 | 3,48 | Сосредоточиться |
| 15 | Быть информированным о результатах своей работы | 4,39 | 3,06 | Сосредоточиться |
| 16 | Участвовать в принятии решений(М) | 4,09 | 3,03 | Сосредоточиться |

Один из крупных туристических комплексов, расположенных на севере Нидерландов, решил измерить уровень удовлетворённости персонала фирмы своей работой. Исследователь встретился с руководством фирмы, объяснил метод и получил согласие на проведение исследования. На первом этапе исследования в специально разработанной анкете и через сопроводительное письмо персонал фирмы просили оценить по пятибалльной шкале Лайкерта каждый из шестнадцати факторов Ф. Герцберга (в контексте их важности для персонала и в контексте удовлетворённости ими. Анкеты были розданы 65 работникам фирмы. Из 65 анкет 56 (86,1%) были полностью заполнены и пригодны для анализа. Результаты были определены путем подсчета 32 средних баллов по каждому из 16 факторов (16 по важности и 16 по исполнению). После проведения опроса средний балл по категориям «важность» и «исполнение» определялся по каждому из факторов. На следующем этапе факторы в виде знаков наносились на карту «важность-исполнение» для анализа.

Карта представляет собой две пересечённые оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: «успешный результат», «возможная переоценка», «низкий приоритет» и «сосредоточиться на этом». Квадрат «успешный результат» указывает на те факторы, которые важны для участников и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те факторы, которые являются маловажными. Квадрат «низкий приоритет» указывает на маловажные факторы, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти факторы не рекомендуется тратить дополнительные средства. Наконец, квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные факторы. Эти факторы являются чрезвычайно важными и существенно влияют на мотивацию, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов.

16 факторов были нанесены на карту «важность-исполнение» для анализа. Из шестнадцати факторов один («иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами») оказался в квадрате «успешный результат». Три фактора («быть лидером в своей группе», «иметь больше свободы на работе» и «иметь продвижение по службе») оказались в квадрате «низкий приоритет». Двенадцать факторов оказались в квадрате «сосредоточиться на этом», и ни одного фактора – в квадрате «возможная переоценка».

Результаты анализа факторов Герцберга методом «важность-исполнение» наглядно показали уровень удовлетворённости персонала своей работой. Лишь по одному фактору внутренний маркетинг в фирме может характеризоваться как положительный. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами оказалось очень важным для персонала, и фирма занимает достаточно прочную позицию в этом направлении. Также видно, что руководство фирмы мало внимания уделяет таким аспектам работы, как свобода на работе, продвижение по службе и лидерство в рабочих коллективах. Рейтинг выполнения оказался достаточно низок для этих факторов. Но руководству рекомендовалось не уделять большого внимания этим факторам, поскольку рейтинг их важности для персонала оказался также низок.

Руководству фирмы было рекомендовано обратить внимание на факторы, попавшие в квадрат «сосредоточиться на этом», и особенно на факторы с большими разрывами в рейтингах важности и исполнения. Стало очевидным ненормальное положение дел в фирме с такими важными аспектами работы, как информированность о результатах своей работы, участие в принятии решений, рабочие условия и получение новых навыков. Невнимание к этим факторам может выразиться в апатичности персонала, невнимательности к внешним потребителям или бойкоте стандартов качества оказываемых услуг. Более того, лучшие из персонала могут быть соблазнены более совершенным положением дел с такими факторами в фирме-конкуренте и перейти на работу туда. Именно поэтому концепция внутреннего маркетинга призывает не только к привлечению, но и к удержанию квалифицированного персонала в фирме. Исследование показало перспективность адаптации и применения анализа «важность-исполнение» и факторов Ф. Герцберга в контексте инструментов аудита внутреннего маркетинга. Данный метод способен указать на проблемные аспекты рабочей деятельности и обеспечить руководство фирмы стратегической информацией для принятия решений в контексте внутреннего маркетинга. Более того, результаты такого анализа предоставляют руководству фирмы уникальную информацию выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями. [[3]](#footnote-3)

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения внесла теория приобретенных потребностей **Д. Мак-Клелланда**. Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других "базисных" потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди "вторичных потребностей", которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По утверждению Д. Мак-Клелланда, любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: достижения, соучастия, во власти. Д. Мак-Клелланд рассматривает их как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребности достижения проявляются в стремлении человека достичь стоящих перед ним целей эффективнее, чем он делал это ранее.

Потребность соучастия проявляется как стремление к дружеским отношениям с окружающими.

Потребность во власти состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью этой потребности является стремление контролировать действия людей, влиять на их поведение, брать на себя ответственность за их действия. Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две непересекающиеся группы. Первую группу составляют лица, стремящиеся к власти ради властвования, возможности командовать. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к власти для того, чтобы с ее помощью более эффективно решать задачи организации.

Потребности достижения соучастия и властвования в концепции Д. Мак-Клелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически а взаимосвязаны. Например, если человек занимает руководящую должность и имеет высокую потребность властвования, то для его эффективной работы необходима слабая выраженность потребности в соучастии. Комбинация сильных потребностей в достижении и властвовании может переориентировать деятельность менеджера только на достижение личных интересов.

Нельзя делать однозначных выводов о взаимном воздействии трех рассматриваемых потребностей но учитывать их взаимовлияние при анализе мотивации людей необходимо.

**1.2 Процессуальные теории**

Мотивационная теория ожиданий, большой вклад в развитие которой внес **В. Врум**, является одной из наиболее известных процессуальных теорий мотивации.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения.

**Рис. 3**

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, можно отметить, что менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжая примеры, можно сказать следующее – за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Хотя модель Врума и не вносит непосредственного вклада в методы мотивации персонала, она представляет определенную ценность для понимания организационного поведения. Эта теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации. Предположим, например, что для рабочих определена конкретная норма выработки. Измеряя результаты работы каждого из них, руководство может определить, насколько значимы разные индивидуальные цели; каким образом цели организации могут быть использованы в качестве средства для достижения личных целей; каковы ожидания рабочих относительно того, насколько их усилия и способности будут содействовать достижению цели организации. Если их отдача ниже нормы, это может свидетельствовать о том, что рабочие не особенно ценят результаты второго уровня или они не видят, как результаты первого уровня позволят достичь результатов второго уровня; либо они думают, что их усилия не приведут к достижению результатов первого уровня. Врум считает, что любой из этих вариантов сам по себе или в сочетании с остальными приводит к низкому уровню мотивации для выполнения работы. Модель разработана для того, чтобы помочь руководителям понять и проанализировать мотивацию рабочих и определить соответствующие переменные; она не дает конкретных решений мотивационных проблем.

Теория справедливости, популяризированная **С. Адамсом**, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Целый ряд западных компаний пытается решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда, сохраняя суммы выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, – это еще и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то компания рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.
С другой стороны, применительно к российским условиям это не вполне справедливо. Дело в том, что у нас десятилетиями господствовала уравниловка в оплате труда, и выдача заработной платы по ведомости, где каждый мог наблюдать величину заработка сослуживца, как раз и приводила к обратному результату по теории справедливости –снижению производительности труда, т.к. различия в результатах и вознаграждении были крайне незначительны. Решение проблемы для российских предприятий можно представить в двух направлениях: создание четкой, простой и понятной всем системы оплаты труда (должностной оклад или тарифная ставка + вознаграждение + премия) и сохранение размеров суммарного заработка каждого сотрудника в тайне. Это делается путем выдачи заработной платы лично каждому по расходным кассовым ордерам, когда общий размер заработка известен только директору и главному бухгалтеру организации.

**Л. Портер и Э. Лоулер** разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной , фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

**Рис. 4**

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

**2. Организация материального стимулирования**

Одним из средств, с помощью которого можно осуществлять мотивацию, является стимулирование. Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть 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.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности:

1. Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул. Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности – деньги.

1. Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким – либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: заработная плата и социальный пакет.

Размер заработной платы привязан к выполняемым должностным обязанностям и зависит от результатов деятельности сотрудников, структурных подразделений, компании в целом.

Заработная плата состоит из тарифной части (оклад/тарифная ставка), премиальных выплат и выплат компенсационного характера, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, и индивидуальной надбавки.

Состав социального пакета привязан, с одной стороны, к выполняемым обязанностям (уровню ответственности), поэтому он прямо зависит от категории персонала. С другой стороны, состав социального пакета зависит от мотивационной направленности работников.

Схематичный состав системы стимулирования представлен на Рис. 5

**Рис. 5 Состав системы стимулирования.**

Применение представленной модели системы стимулирования необходимо для обеспечения реализации следующих условий построения эффективной системы мотивации персонала Компании:

* Обеспечение взаимосвязи между размерами должностных окладов (тарифных ставок) и выполняемыми должностными обязанностями сотрудников за счет установления окладов/ставок на основании оценки ценности рабочих мест;
* Обеспечение взаимосвязи результатов работы за период времени с размерами вознаграждения за счет установления показателей эффективности деятельности ("регулярная" премия);
* Поощрение выполнения разовых, нестандартных задач (разовая премия);
* Учет индивидуальных особенностей трудовых отношений (дефицитность профессии на рынке труда, высокий профессиональный уровень работника и т.д.) за счет установления индивидуальной надбавки;
* Повышение качественного уровня социально-трудовых отношений за счет предоставления сотрудникам льгот и компенсаций (социального пакета).
	1. **2.1 Экономическое содержание заработной платы**

Основным материальным стимулом является заработная плата. **Заработная плата** (оплата труда работника) - 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). [[4]](#footnote-4)

Следует отличать номинальную заработную плату от реальной. [Номинальная (денежная)](http://tax.rea.ru/e/Stat.nsf/2ba87e9e50e724dbc3256b260059fe4a/c3eeeab93b1a8565c3256c92003d77d1?OpenDocument) - это сумма денег, полученная работником за единицу времени (час, день, неделю, месяц, год). [Реальная](http://tax.rea.ru/e/Stat.nsf/2ba87e9e50e724dbc3256b260059fe4a/db392ef8f102f503c3256c92003d7bb0?OpenDocument) - это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Она зависит от уровня цен.

Заработная плата выполняет несколько функций. Но можно выделить четыре основные функции заработной платы:

- воспроизводственная, заключающаяся в обеспечении возможности

воспроизводства рабочей силы;

- стимулирующая (мотивационная), направленная на повышение

заинтересованности в развитии производства;

- социальная, способствующая реализации принципа социальной

справедливости;

- учетно-производственная, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках

производства.

Кроме того, заработная плата выполняет и регулирующую функцию, определяя основной спрос на товары и услуги конечного потребления, участвуя в перераспределении трудовых ресурсов по отраслям и районам страны.

Для реализации данных функций необходимо соблюдение следующих важнейших принципов:

1.    Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

2.  Дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия, содержания и условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности.

3.    Равная оплата за равный труда.

4.    Государственное регулирование оплаты труда.

5.    Учет воздействия рынка труда.

6.    Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда.

Принципы и функции заработной платы создают необходимые методические основы для организации оплаты труда непосредственно на предприятиях.

В условиях развития рыночных отношений определенное внимание уделялось формированию механизма рыночного регулирования заработной платы, который должен включать в себя следующие звенья:

- многоуровневую коллективно-договорную систему, в которой должны быть отражены требования рынка труда к цене рабочей силы;

- налоговую систему регулирования доходов каждого работника, призванную обеспечить участие всех граждан в удовлетворении общегосударственных и региональных потребностей;

- систему минимальных государственных гарантии в области оплаты труда;

- информационную систему, дающую работникам и работодателям объективное и полное представление о цене рабочей силы по профессиям, разрядам, территориям, отраслям экономики и т. д.

Критерии регулирования з/п в РФ – это законодательные и нормативные акты:

- Трудовой кодекс

- Гражданский кодекс

- Налоговый кодекс

- Уголовный кодекс

- Законы принятые по различным направлениям социально-трудовых отношений.

Государственное регулирование осуществляется на федеральном, региональном, территориальном уровнях и уровне предприятия.

Минимальный размер оплаты труда (общепринятая [аббревиатура](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B1%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) — МРОТ) — законодательно установленный минимум, применяемый для регулирования оплаты [труда](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4), а также для определения размеров [пособий](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5&action=edit&redlink=1) по временной нетрудоспособности. МРОТ также используется для определения величины [налогов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3), [сборов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80), [штрафов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%84) и иных платежей, которые исчисляются в соответствии с [законодательством](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) [Российской Федерации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) в зависимости от минимального размера оплаты труда. С 2009 года составляет 4330 рублей.

Одним из элементов, определяющих размер оплаты труда, является прожиточный минимум. Величина прожиточного минимума представляет собой стоимостную оценку [потребительской корзины](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B0), включающей минимальные наборы продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг, необходимых для сохранения здоровья человека и обеспечения его жизнедеятельности, а также обязательные платежи и сборы.

Назначение прожиточного минимума

1. Прожиточный минимум в целом по Российской Федерации предназначается для:

- оценки уровня жизни населения Российской Федерации при разработке и реализации социальной политики и федеральных социальных программ;

- обоснования устанавливаемых на федеральном уровне минимального размера оплаты труда и минимального размера пенсии по старости, а также для определения размеров стипендий, пособий и других социальных выплат;

- формирования федерального бюджета.

2. Прожиточный минимум в субъектах Российской Федерации предназначается для:

- оценки уровня жизни населения соответствующего субъекта Российской Федерации при разработке и реализации региональных социальных программ;

- оказания необходимой государственной социальной помощи малоимущим гражданам;

- формирования бюджетов субъектов Российской Федерации.

**2.2 Организация оплаты труда**

Существует три системы оплаты труда:

1. Тарифная система

2**.** Бестарифная система оплаты труда

При использовании бестарифной системы оплаты труда заработок работника зависит от конечных результатов работы предприятия в целом, его структурного подразделения, в котором он работает, и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда.

Такая система характеризуется следующими признаками: тесной связью уровня оплаты труда с [фондом заработной платы](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4_%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D1%8B_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0&action=edit&redlink=1), определяемым по конкретным результатам работы коллектива; установлением каждому работнику постоянного коэффициента квалификационного уровня и [коэффициента трудового участия](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9A%D0%BE%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1) в текущих результатах деятельности.

Таким образом, индивидуальная заработная плата каждого работника представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы:

Збестар. = ФОТ / Доля работника, руб.

### 3. Смешанная система оплаты труда

Смешанная система оплаты труда имеет признаки одновременно и тарифной, и бестарифной систем.

* *Система плавающих окладов* строится на том, что при условии выполнения задания по выпуску продукции в зависимости от результатов труда работников происходит периодическая корректировка [тарифной ставки](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0) (оклада).
* *Комиссионная форма оплаты труда* применяется для работников отдела сбыта, внешнеэкономической службы предприятия, рекламных агентств и т.п:

**Зкомис. = Прр х % комиссионный, руб**., где:

Прр – прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) данным работником.

* *Дилерский механизм* заключается в том, что работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату:

**Здилерск. = Прр – Цена**, руб.

##### Тарифную систему рассмотрим подробнее. Тарифная система - форма оплаты труда, основанная на совокупности нормативно установленных ставок и тарифных коэффициентов, в соответствии с которыми устанавливается и изменяется уровень заработной платы работников.

##### В РФ тарифная система используется для регулирования уровня заработной платы работников бюджетной сферы. Основу тарифной системы составляют тарифные ставки, Единая тарифная сетка, тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов, квалификационные справочники служащих.

**Тарифная ставка** — это выраженный в денежной форме, размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Для разных производств она может выражаться по-разному. В большинстве отраслей экономики (машиностроение, химическая, электронная, текстильная и др.) используются часовые тарифные ставки. В таких отраслях, как угольная, горнодобывающая, торфяная, нефтедобывающая, и некоторых других с учетом особенности производства применяются дневные и месячные тарифные ставки. Для оплаты труда рабочих, занятых эксплуатацией оборудования в энергетической промышленности, наиболее приемлемыми являются месячные тарифные ставки.

Тарифные ставки обеспечивают соответствие между мерой труда и мерой его оплаты, ее размер за единицу времени зависит от сложности работы или квалификации работника.

**Единая** [**тарифная**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%84) **сетка** — система разрядов, служащая для определения правильных соотношений между оплатой труда и [квалификационным](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) уровнем работы работников [бюджетной сферы](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0&action=edit&redlink=1). ЕТС содержит в себе 18 разрядов и таким образом делит все виды работ, выполняемых в организациях, на 18 «видов», зависящих от сложности и квалификации. В ЕТС не входят должности высших государственных служащих (министры, зам министров.) Тарифные разряды – порядковые числа, с помощью которых ранжируются группы работ, различающихся по уровню оплаты труда в зависимости от его сложности. Количество разрядов зависит от разнообразия, номенклатуры работ на предприятии, диапазона их сложности.

Тарифный коэффициент- отношение часовой или дневной [тарифной ставки](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0806968320) соответствующего [разряда](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0805574912) [тарифной сетки](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0808346368) к часовой или дневной тарифной ставке первого разряда, принимаемой за единицу.

**Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС)** - это систематизированный перечь работ и профессий, имеющихся в конкретной отрасли экономики. В ТКС занесены характеристики работ и требований, которые предъявляются к рабочим, выполняющим различные по своему содержанию и профессии работы. В справочнике указано число разрядов по каждой конкретной профессии. При этом на каждую профессию, каждый квалификационный разряд разработана квалификационная характеристика, состоящая из трех разделов.

В разделе «Характеристика работ» дается краткое описание работы, которую должен уметь выполнять рабочий данного разряда, указывается степень самостоятельности рабочего при ее выполнении, наладке и обслуживании оборудования, выборе и определении режима работы, подготовке материалов к обработке и т.д.

В разделе «Должен знать» приводится описание минимума теоретических и практических знаний рабочего, необходимых для выполнения данных работ.

В разделе «Примеры работ» помещен перечень наиболее характерных работ, соответствующих данному квалификационному разряду.

Тарифно-квалификационный справочник позволяет быстро и с достаточной степенью объективности определить сложность выполняемой работы, правильность отнесения ее к тому или ином у квалификационному разряду, а следовательно, и правильность оплаты труда.

ТКС позволяет также и объективно оценить уровень квалификации рабочего при присвоении ему очередного квалификационного разряда, квалифицированно рассматривать трудовые споры рабочего с работодателем по вопросам содержания выполняемой работы, справедливости требований по уровню ее исполнения, правильности установления расценки за работу.

Вопрос об использовании тех или иных разделов (выпусков) ЕТКС решается непосредственно в организации. В интересах профсоюзных организаций поддерживать решение о применении тарифно-квалификационных справочников, так как наличие четкого документа, объективно, по единым требованиям оценивающего и квалификацию работника, и содержание его труда, позволит им более обоснованно защищать интересы трудящихся в вопросах оплаты труда.

В организации может возникнуть потребность в установлении новой профессии, не предусмотренной ЕТКС. В этом случае необходимо обязательно разработать четкие квалификационные характеристики, содержащие описание работ, которые должен уметь выполнить рабочий данной профессии и данного разряда, требования к уровню его теоретических и профессиональных знаний.

**Должностной оклад** - фиксированный размер [оплаты труда](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0809487872) работника за исполнение трудовых (должностных) [обязанностей](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0819132928) определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, [стимулирующих](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0819110912) и [социальных выплат](http://yas.yuna.ru/?1879053312@0814790912). Когда в организациях устанавливается тарифная сетка рабочих, то для руководителей, специалистов и служащих чаще всего на практике применяется схема должностных окладов. В дореформенное время схемами должностных окладов руководителей, специалистов и служащих предусматривались для каждой из групп должностей минимальные и максимальные оклады. В пределах этой вилки устанавливался конкретный оклад каждому служащему с учетом квалификации, навыков работы, деловых качеств. В настоящее время в одних организациях сохранили вилки окладов для руководителей, специалистов и служащих, в других устанавливают фиксированные оклады.

При дифференциации должностных окладов уровень квалификации, например, специалистов может оцениваться следующими квалификационными категориями:

* специалист (начальная ступень квалификации);
* специалист 3-й категории;
* специалист 2-й категории;
* специалист 1-й категории;
* ведущий специалист.

**Доплаты и надбавки** - это дополнительные выплаты сотрудникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда. Согласно статье 144 Трудового кодекса стимулирующие выплаты (премии, доплаты и надбавки) работодатель устанавливает самостоятельно, с учетом мнения представительного органа работников. Эти выплаты могут быть закреплены как в локальных актах организации (например, в положении о материальном и моральном поощрении), так и в коллективном договоре. Кроме того, надбавки и доплаты, действующие в компании, должны найти отражение в тексте трудового договора с работником, поскольку размер зарплаты (в том числе размер надбавок, доплат, премий) является существенным условием трудового договора (ст. 57 ТК РФ).

**Надбавка** - это выплата стимулирующего характера, которая начисляется за конкретные заслуги или характеристики работника. Например, за ученую степень, стаж работы. Назначение надбавок - вознаградить сотрудников за высокие профессиональные качества, вызвать у них желание совершенствоваться и дальше. Таким образом, выплату за знание языка можно отнести к надбавкам. Тем не менее, существуют надбавки, которые не вписываются в это определение и носят скорее компенсационный характер. Это надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также надбавка за вахтовый метод работы. Они призваны сократить текучесть кадров на работах с особыми условиями труда.

**Доплата** - это выплата компенсационного характера. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

**Таблица 2**

**Виды надбавок и доплат**

|  |  |
| --- | --- |
| **Надбавки** | **Доплаты** |
| - за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (ст. 315-317 ТК РФ); | - за работу в выходные и праздничные дни (ст. 149, 153 ТК РФ); |
| - за вахтовый метод работы (ст. 302 ТК РФ); | - за работу в ночное время (ст. 149, 154 ТК РФ); |
| - за классность; - за выслугу лет (стаж работы); | - за сверхурочную работу, ненормированный рабочий день (ст.149,152,119 ТК РФ); |
| - за знание иностранного языка; - за профессиональное мастерство; | - при переводе на другую нижеоплачиваемую работу (ст. 182 ТК РФ); |
| - за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации; | - за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда (ст. 147 ТК РФ); |
| - за продолжительность непрерывной работы, ученую степень или звание и т. п. | - за работу в многосменном режиме (ст. 149, 154 ТК РФ - как за работу в ночное время); |
| (устанавливаются локальными актами организации, трудовым и (или) коллективным | - несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня (ст. 271 ТК РФ); |
| договором; в бюджетных организациях устанавливаются Правительством РФ, органами государственной власти | - при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника (ст. 155-156 ТК РФ); |
| соответствующего субъекта РФ, органами местного самоуправления (ст. 144 ТК РФ)) | - за совмещение профессий (должностей) (ст. 149, 151ТКРФ); |
|   | - за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (подл, «а» п. 6 постановления Совмина СССР от 4 декабря 1981 г. № 1145 «О порядке и условиях совмещения профессий (должностей)»); - за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (ст. 151 ТК РФ) |

Надбавки, как правило, не связаны с возложением на работника дополнительных обязанностей, помимо тех, что предусмотрены трудовым договором.

Согласно Трудовому кодеку РФ, организация самостоятельно устанавливает систему оплаты труда. При этом в пределах одной организации разным категориям работников может быть установлена разная система оплаты труда.

**Таблица 3**

**Системы оплаты труда в РФ**

|  |
| --- |
| **Повременная (тарифная) система оплаты труда***Оплата производится за фактически отработанное время, независимо от результатов работы. В основе расчета – оклад или тариф.* |
| **1.Простая повременная**Оклад = 1000 руб., отработано 20 дней из 25 положенных | **2.Премиальная повременная**ЗП = ЗП по тарифу + премия в %х от оклада |
| **Сдельная система оплаты труда***Оплата производится за объем выполненных работ, независимо от потраченного времени. В основе расчета – сдельные расценки.* |
| **1.Прямая сдельная**ЗП = сдельная расценка за 1цу работ \* объем работ | **2.Сдельно-премиальная**ЗП = ЗП прямая сдельная + % за перевыполнение плана | **3.Сдельно-прогрессивная**Увеличенные расценки оплаты за выработку сверх нормы | **4.Косвенно-сдельная**ЗП вспомогательных рабочих = % от ЗП основных рабочих | **5.Аккордная**Объем работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника. |
| **Комиссионная система оплаты труда***Оплата производится в размере процента от выручки организации* |
| **1.С применением минимального оклада**ЗП=минимальный оклад + % от выручки | **2.Без применения минимального оклада**ЗП=% от выручки организации |

Порядок применения той или иной системы труда к конкретному сотруднику оговаривается в трудовом договоре, а общий порядок, принятый в организации, утверждается приказом или распоряжением руководителя в виде Положения об оплате труда.

Информация о наименовании структурных подразделений организации, профессиях (должностях) сотрудников, количестве штанных единиц сотрудников, окладах и надбавках отражается в Штатном расписании организации (унифицированная форма Т-3). Штатное расписание также утверждается отдельным приказом или распоряжением руководителя организации.

В качестве примера по мотивации персонала можно привести газовую компанию Wintershall и концерн BASF

Одной из важнейших сфер работы кадрового менеджмента компании Wintershall является разработка методов материального поощрения персонала и стимулирования эффективности работы.

В ходе практической работы выработаны общие правила мотивации персонала, согласно которым системы материального стимулирования должны:

- быть прозрачными (а внутри категорий содержать разбивку на тарифных и внетарифных сотрудников);

- обладать определенной гибкостью;

- содержать экономически и психологически обоснованные размеры поощрений;

- определять поощрения по таким показателям, которые воспринимаются каждым работником как правильные;

- формировать у работников ощущение справедливости материального вознаграждения;

- способствовать повышению заинтересованности персонала в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы всей группы. Необходима четкая взаимосвязь между результатами работы каждого и деятельности компании в целом.

Система оплаты тарифных сотрудников ежегодно определяется Тарифным соглашением, подписываемым Советом трудового коллектива Wintershall, с одной стороны, и Правлением – с другой.

По Тарифному соглашению согласно законодательству Германии заработная плата тарифных сотрудников акционерных компаний ежегодно должна увеличиваться не менее чем на 2,3%. Для сравнения: федеральная тарифная сетка (для федеральных служащих) повышается каждые 2 года – работника автоматически переводят в следующий тарифный разряд. В Тарифное соглашение включаются все сотрудники предприятия независимо от их принадлежности к профсоюзу.

Для тарифных сотрудников Wintershall предусматривается годовая премия в размере одного месячного заработка, гарантированная Тарифным соглашением. При наличии сверх ожидаемой прибыли выплачивается еще одна премия. Тарифная годовая премия тарифным сотрудникам выплачивается независимо от результатов хозяйственной деятельности за год.

Интересна система зарплаты внетарифных сотрудников компании Wintershall. Для определения размеров их зарплаты работниками Департамента по трудовым вопросам разрабатываются критерии категоризации трудового вклада и предоставляются начальникам отделов. Начальники отделов относят работника к категориям A, B, C, D. Общий фонд оплаты труда отдела распределяется среди работников отдела по категориям.

В нефтехимическом концерне BASF разработана оригинальная система мотивации руководящих сотрудников верхнего уровня. Одной из ее составляющих является система KAPETEMA, суть которой состоит в следующем: топ-менеджеру предлагается пакет дополнительных социальных услуг в виде служебной квартиры, машины, обеспечения по старости, страховки и др. с фиксированным конечным денежным выражением. Топ-менеджер по желанию выбирает набор услуг (или одну услугу), сумма которых не превышает установленной величины.

Второй составной частью системы материального стимулирования руководящих сотрудников верхнего уровня концерна BASF является система опционов по акциям BASF. Опцион – это возможность покупки (продажи) определенного количества акций в течение установленного срока. Чем выше оценивается вклад топ-менеджера в эффективность работы концерна, тем большее в его опционе количество акций и на более длительный срок.

Годовая премия – также эффективный инструмент в мотивации персонала. Правление определяет процент годовой премии по результатам хозяйственной работы за год. На BASF критерием эффективности производства принят показатель рентабельности общего капитала (Rok):

**Rok = Прибыль + Процент на заемный капитал/Собственный + Заемный капитал**

В настоящее время Правление BASF установило, что для выплаты годовой премии рентабельность общего капитала должна быть больше 10%.

**Глава II. Мотивация персонала на примере Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области»**

**1. Характеристика организации - история, виды деятельности и др.**

Спортивный комплекс «Новатор» был построен в 1967 году и находился на балансе НПО им. С.А. Лавочкина. На основании Постановления Главы Администрации Химкинского района № 1913 от 14.10.96г. был передан в структуру Комитета по физической культуре, спорту и туризму Химкинского района с 01.04.97г.

**Химкинский спорткомплекс «Новатор» являлся домашней ареной БК «Химки» с 1997 года.** В 1999г. с/к «Новатор» был признан лучшим стадионом в смотр-конкурсе спортивных сооружений городов и районов, посвященном 70-летию Московской области.

На базе спортивного комплекса «Новатор» функционировали два профессиональных клуба: по баскетболу и футболу.

**Однако, учитывая веяние времени, на месте «спортзала-ветерана» был возведен новый перепланированный баскетбольный зал.**

В конце сентября 2005г. при участии Губернатора Б.В. Громова, Вице губернатора А.Б. Пантелеева, министра строительства Е.В. Серегина, членов Правительства Московской области и депутатов Московской областной Думы, а также Главы администрации Химкинского городского округа В.В. Стрельченко был торжественно открыт Баскетбольный центр в г. Химки.

Баскетбольный центр - проект нового поколения в строительстве. Исполнен в архитектурном стиле «ТЕХНО» с применением современных фасадных материалов и технологий. Его технические возможности позволяют проводить не только спортивные мероприятия, но и массовые, культурно-развлекательные программы.

Баскетбольный центр удачно расположен в непосредственной близости от МКАД и Ленинградского шоссе, что даёт возможность охвата и московской аудитории. Он отлично виден с Кольцевой автодороги и ж.д. Москва - Санкт-Петербург.

 Баскетбольный центр является домашней ареной для Баскетбольного клуба «Химки», которому в январе 2007г. исполнилось 10 лет.

Оригинальный по архитектурному решению, новый Дворец рассчитан на 3500 зрителей, комплекс включает в себя 2 тренажерных зала, 6 комфортабельных раздевалок, две из которых – уровня НБА, медицинский центр, детскую комнату, подземный гараж, пресс-центр, офисные помещения, пресс-ложу, комментаторскую позицию, места для установки 6 телекамер, видеостудию, ресторан для зрителей с видом на арену, пандус с выездом на зрительские места для инвалидов, 8 площадок для занятия стритболом.

МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» (далее именуемое «Учреждение») осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», другими законодательными актами и Уставом организации.

Основными видами деятельности, осуществляемыми организацией являются:

- пропаганда и развитие физической культуры и спорта, а также создание, обслуживание и эксплуатация имущественного комплекса (включающего движимое и недвижимое имущество), земельных участков, переданных собственником Учреждении. в оперативное управление (постоянное бессрочное пользование);

- создание условий, способствующих развитию физической культуры, профессионального спорта и туризма в Российской Федерации;

- осуществление пропаганды здорового образа жизни, физической культуры, спорта и туризма как способа поддержания здоровья общества в среде молодежи и других групп населения;

- расширение взаимодействия с российскими и иностранными спортивными и научными организациями;

- содействие общественным организациям, чья деятельность способствует достижению Учреждением своих уставных целей и решения уставных задач;

- организация и развитие международного сотрудничества в области физической культуры и спорта.

Миссия – создание условий, способствующих развитию российского баскетбола и физической культуры, а также пропаганда физической культуры, спорта и здорового образа жизни.

Организационная структура

Из рисунка 6 видно, что организационная структура управления МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» – линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. Руководитель функционального отдела является одновременно линейным руководителем непосредственно подчиненных ему работников.

Организационно-управленческая структура МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» соответствует специфике организации.

**Рис. 6**

Генеральный директор

Бухгалтерия

Управление персоналом

Экономические вопросы

Административно-хозяйственная часть

Инженерно-технический отдел

Безопасность

Развитие

Правовая работа

Отдел по работе с персоналом

Отдел МТО

Исполнительный директор

Отдел развития и рекламы

Билетный отдел

Эксплуатация и ремонт

Энергетика

Механика

Электроника и слаботочка и

КИП и А

Вентиляция и кондиционирование

АХО

Гараж

Спортивные залы

Медицина

Питание

**2. Трудовые ресурсы организации. Анализ качественного состава персонала организации**

В штате организации числится 110 сотрудников. Из них 13 человек это руководители, включая генерального директора, и 16 человек специалисты. Оставшиеся 81 человек- это служащие и технические исполнители. По внутреннему совместительству работают 38 женщин и 26 мужчин.

Набор кадров осуществляется путем подачи заявок в Центр занятости. Даются объявления в газете «Химкинские новости» об имеющихся вакансиях в организации. Также соискатели узнают о вакансиях и от знакомых, работающих в Баскетбольном центре.

Расстановка персонала происходит согласно штатному расписанию, которое утверждается один раз в год и в течение года в него вносятся необходимые изменения или дополнения.

При необходимости сотрудники организации получают повышение квалификации. Для этого руководство БЦ отправляет их на курсы получения смежной профессии в специальный учебный центр. Так, например, в данной организации операторы пульта управления обучались на лифтеров.

Из 110 человек, работающих в организации 55- это мужчины в возрасте от 21 до 79 лет и 55 - женщины в возрасте от 22 до 70 лет. Высшее образование имеет 31 сотрудник или 28%. На долю работников, имеющих общее среднее образование, приходится 27% (30 человек), среднее специальное имеют 24% работника (26 человек) и 5% имеет незаконченное высшее образование (6 человек). Также 16% (17 человек) имеют среднее техническое образование. В общем числе сотрудников БЦ преобладает обслуживающий персонал.

**3. Мотивация трудовой деятельности**

В организации, так же как и в любой организации, стоит вопрос о мотивации работников, так как это – процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации. В БЦ стимулирование сотрудников осуществляется как материально, так нематериально.

Основные виды материального вознаграждения:

- базовая тарифная ставка зависит от должности сотрудника. Например, оклад менеджера по связям с общественностью составляет 10 210 руб., фототехника - 7 862,50 руб., старшей медсестры - 10 227 руб., гардеробщика - 4 750 руб., слесаря-сантехника - 5 822 руб.;

- надбавки за сложность и напряженность работы (выплаты за увеличение объема работ) - 50% от оклада;

- месячная премия (выплаты по результатам труда по итогам месяца (индивидуально)) - в размере до 50% от оклада;

- разовая премия (премия за особые достижения в выполнении трудовой функции. По результатам квартала, сезона, года (индивидуально)) - от 50% до 100% от оклада;

- материальная помощь - в размере должностного оклада. Причинами выплаты материально помощи могут быть: уход в очередной отпуск, праздники, оздоровление, возмещение ущерба, причиненного какой-либо чрезвычайной ситуацией, смерть члена семьи сотрудника и др.

Дополнительные виды материального стимулирования:

- медицинское страхование

- оплата затрат на содержание автомобиля

- оплата транспортных расходов

- оплата (частичная) обучения

- субсидии на питание

- дополнительная оплата отпуска и работы в выходные дни

- оплата жилья/предоставление служебного жилья

- оплата (частичная) путевок в лагерях отдыха детей работников

- оплата (частичная) путевок в санатории для работников

Виды нематериального стимулирования:

- публичное объявление благодарности

- поощрение свободным временем или свободным графиком работы

- корпоративные мероприятия (совместное проведение времени с руководством подразделения или организации: обед, отдых, посещение выставок, праздники)

- создание более комфортных условий труда (отдельный кабинет, служебный автомобиль и др.) /проведение диспансеризации – медосмотров.

В 1999 г. 1 сотруднику было присвоено почетное звание «Заслуженный работник физической культуры, спорта и туризма Московской области». В 2004 г. такое же почетное звание было присвоено еще одному сотруднику.

По итогам 2008 г. 12 сотрудников были награждены почетными грамотами.

В 2008 г.на мероприятия по обучению сотрудников, по охране труда было затрачено около 87 тыс. руб.

Модель мотивационного процесса можно представить в виде определенного цикла (рис. 7).

Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

**Рис.7**

Новая неудовлетворенная потребность

I. Неудовлетворенная потребность

II. Побуждение (мотив)

III. Поиск путей удовлетворения потребностей

IV. Целенаправленное поведение

VI. Поощрение или наказание (стимулирование)

V. Выполнение работы и оценка достигнутых целей

VII. Переоценка потребностей

В конце мотивационного процесса находится вознаграждение, определяемое как нечто, что позволяет удовлетворять потребность. Таким образом, достижение вознаграждения приведет к восстановлению физиологического и психологического баланса и уменьшит или совсем устранит побуждение.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, т.е. побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов персонала, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

**3.1 Рекомендации по улучшению системы мотивации**

В организации необходимо регулярно проводить мероприятия направленные на получение важной информации об уровне удовлетворенности сотрудников системой мотивации и своей работой в этой организации. Одним из таких мероприятий является анкетирование сотрудников. В МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» было проведено анкетирование, в нем приняли участие все сотрудники. Его результаты таковы - 97% сотрудников удовлетворены своей работой и 3% сотрудников не удовлетворены величиной своей з/п, что не удивительно, ведь денег никогда не бывает достаточно. Стоит отметить, что этим 3% сотрудников есть к чему стремиться, чтобы быть полностью удовлетворенными.

**АНКЕТА**

Просьба указать наиболее весомые мотивы, которые оказывают влияние на вашу заинтересованность к выполнению должностных обязанностей (нужное подчеркнуть)

Благодарим Вас за внимание!

|  |
| --- |
|  |
| 1. Ваш пол  |  |
| - мужской |  |
| - женский |  |
| 2. Стаж работы на предприятии |  |
| - менее 1 года |  |
| - от 1 года до 3 лет |  |
| - от 3 до 5 лет  |  |
| - свыше 5 лет |  |
| 3. Образование  |  |
| - высшее |  |
| - среднее специальное |  |
| - другое |  |
| 4. Как Вы оцениваете степень удовлетворенности Вашей профессиональной деятельностью в МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» |  |
| - неудовлетворительно |  |
| - удовлетворительно |  |
| - хорошо |  |
| - затрудняюсь ответить |  |
| 5. Какие условия и факторы оказывают наибольшее влияние на Вашу удовлетворенность работой в МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» |  |
| - удовлетворенность уровнем оплаты труда |  |
| - благоприятный социально-психологический климат в коллективе |  |
| - возможность профессионального роста |  |
| - стабильное и устойчивое функционирование предприятия |  |
| - социальные гарантии со стороны руководства |  |
| - другое (указать) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| 6. Какие, по Вашему мнению необходимо произвести изменения в деятельности МУ «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области» для повышения заинтересованности сотрудников в результатах труда \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

**Заключение**

Проводимая в России экономическая и социальная политика направлена на формирование социально ориентированной рыночной экономики. В числе приоритетных целей в этой области сегодня называют обеспечение права работников на достойный труд, повышение качества жизни работников и их семей на основе роста эффективности отечественной экономики. Для реализации названных целей в области управления персоналом организаций необходимо обеспечить усиление хозяйственной мотивации на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному, высокопроизводительному труду. От эффективности действующей системы стимулирования персонала в организации во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге повлияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности предприятия.

Особую значимость имеет эта проблема для управленческого персонала, поскольку управление организацией в условиях рыночных отношений требует от персонала управления высокого профессионализма, глубоких и разносторонних знаний, широкого кругозора, опыта и интуиции, оперативной гибкости и стратегической стабильности, творческих усилий и инновационных решений. При этом именно управленческий персонал отвечает за прибыльность и конкурентоспособность предприятия в целом, своей деятельностью напрямую обеспечивая поступательное развитие предприятия или приближая его деградацию.

В современной науке мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, рассмотренных в первой главе работы, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала. Следует также понять, что на каждом конкретном предприятии должна быть своя специфическая программа, в которой бы учитывались все особенности деятельности компании.

Для того, чтобы выработать свою программу мотивации, руководители организации должны найти свой собственный комплекс мер, которые лучше подойдут их коллективу. Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя.
Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

**Список использованной литературы**

1. Анализ основных тенденций в области оплаты труда.//Управление персоналом. - 2005. - № 19.

2. Вечный вопрос - оплата труда. //Экономика и учет труда. - 2005. - № 5.

3. Воронин В.П. Влияние категории потребности на процесс управления персоналом. - Управление персоналом. – 2007. - N15

4. Егоршин А.П Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2006

5. Журнал «Человек и труд» №2, 2001 г.

6. Карташова Л.В, Никонова Т.В, Соломанидина Т.О Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2008.

7. Локальные и нормативные акты Муниципального учреждения «Баскетбольный Центр городского округа Химки Московской области».

8. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2010.

9. Основы теории управления /Под ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М.: Финансы и статистика, 2003.

10. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» ([www.dis.ru/manag/](http://www.dis.ru/manag/)).

11. Официальный сайт журнала «Управление персоналом» ([www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru/)).

12. Роик В. Регулирование заработной платы - центральный вопрос социальной политики государства. //Человек и труд. - 2005. - № 1.

13. http://www.glossary.ru/ Служба тематических толковых словарей.

14. Сосновый А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. – Управление персоналом. – 2008. - №3

15. Трудовой кодекс РФ.

16. Управление персоналом организации/ Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2009.

17. Федцов В.Г., Юдина Г.Г. Управление персоналом предприятия на примере газодобывающих предприятий. – М.: А-Приор, 2008.

18. Шеремет Н. Принципы оплаты труда.//Человек и труд. - 2004. - № 4.

19. Экономика и социология труда/ Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2007.

20. Экономика труда/ Под ред. Шлендера П.Э – М.: Юристъ, 2003.

21. http://staff-motivation.ru/ [Мотивация Персонала](http://staff-motivation.ru)**.**

1. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2007. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сосновый А.П., Ратников П.В. Методы и средства эффективной мотивации персонала. – Управление персоналом. – 2008. - №3 [↑](#footnote-ref-2)
3. Воронин В.П. Влияние категории потребности на процесс управления персоналом. - Управление персоналом. – 2007. - N15 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ст.129 ТК РФ – на 1 октября 2008 г [↑](#footnote-ref-4)