

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Управление трудовой мотивацией на предприятии

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3AM71	Михнин Эдуард Павлович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина И.Е.	д.э.н., профессор		

Томск – 2019

**Планируемые результаты обучения по программе
38.04.02 Менеджмент**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ И.Е. Никулина

«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ71	Михнину Эдуарду Павловичу

Тема работы:

Управление трудовой мотивацией на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Научно-методические источники 2. Нормативно-законодательные акты 3. Материалы НАРМ и преддипломной практики 4. Информационные источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты мотивирования труда 2. Мотивация и стимулирование труда на предприятии ООО «Втормет» 3. Рекомендации по усовершенствованию мотивации и стимулирования труда на предприятии ООО «Втормет»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – эволюция систем мотивации Рисунок 1 – виды и формы организации стимулирования

	Рисунок 2 – Модель методов воздействия на процесс мотивации трудовой деятельности работников Таблица 2 – взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом Таблица 3 - Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации Рисунок 3 – Затраты работодателя на наёмных работников в Германии Таблица 4 – Особенности западной и японской систем управления мотивацией труда Таблица 5 - Особенности внешней среды ООО «Втормет» Таблица 6 – факторы внутренней среды ООО «Втормет» Таблица 7 – SWOT анализ ООО «Втормет» Таблица 8 – Шкала доплат в зависимости от условий труда Таблица 9 – Сравнение подачи кислорода Таблица 10 – Расчёт экономии кислорода
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Раздел на иностранном языке	Новикова В.С.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
2. Теоретические аспекты мотивации	1. Theoretical aspects of labour motivation

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Михнин Эдуард Павлович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ71	Михнину Эдуарду Павловичу

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/ специальность	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)	Описание рабочего места предприятия ООО «Втормет» на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме; - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»; 3. «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента» ISO 14001; 4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности; 5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда;
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Анализ факторов внутренней социальной ответственности ООО «Втормет», направленных на удовлетворение потребностей сотрудников, социальную поддержку, обеспечение их безопасности, развитие и обучение кадров

2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	Охрана природы и окружающей среды Промышленная безопасность Взаимодействие с заинтересованными сторонами Благотворительность
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	Анализ трудового законодательства – Трудовой кодекс РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации ООО «Втормет» – годовой отчет; отчет об устойчивом развитии.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы: Стейкхолдеры ООО «Втормет» и структура программ КСО; затраты на программы КСО
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Михнин Эдуард Павлович		

Оглавление

Введение.....	
1 Теоретические аспекты мотивирования труда.....	12
1.1 Мотивация и стимулирование: Сущность и соотношение понятий.....	12
1.2 Классификации мотивирования.....	20
1.3 Мотивы и стимулы: их взаимосвязь и взаимодействие.....	26
1.4 Практика, приёмы мотивирования труда в России и за рубежом.....	38
2 Мотивация и стимулирование труда на предприятии ООО «Втормет».	50
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Втормет».....	50
2.2 Анализ применяемых на предприятии ООО «Втормет» систем мотивирования труда.....	53
3 Рекомендации по усовершенствованию мотивации и стимулирования труда ООО «Втормет».....	65
3.1 Предложения по усовершенствованию оплаты труда	65
3.2 Основные направления усовершенствования трудовой среды, графика работы на ООО «Втормет».....	69
4 Корпоративная социальная ответственность.....	72
4.1 Анализ программ КСО на примере ООО «Втормет».....	77
4.2 Затраты на мероприятия КСО ООО «Втормет».....	81
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	86
Приложение А Theoretical aspects of labour motivation	89

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 101 с., 6 рис., 14 табл., 30 источников, 1 прил.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, металлургия, персонал, мотивационная политика, управление мотивацией

Объектом исследования является предприятие ООО «Втормет».

Цель работы – анализ подходов к управлению трудовой мотивацией персонала и разработка усовершенствований на предприятии ООО «Втормет».

В процессе исследования проводился анализ мотивации работников за рубежом и на предприятиях России.

В результате исследования был проведён анализ систематизации подходов к мотивации и выработаны решения проблем на основе анализа деятельности предприятия.

Область применения: металлургическая отрасль России, предприятие ООО «Втормет».

Экономическая эффективность/значимость работы: проведён анализ систематизации подходов к мотивации и выработаны решения проблем на основе анализа деятельности предприятия.

Введение

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

Решающим причинным фактором результативности людей является их мотивация.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к их деятельности, направленной на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Любые внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, влияющие на поведение человека в сфере труда, в какой-то степени могли бы быть названы мотивированием в широком смысле, но в отличие от других элементов трудовой ситуации, например, приказов, указаний, распоряжений и норм, которые воздействуют на работника, особенностью собственно мотивирования является именно опосредованное воздействие.

Мотивирование - как способ управления, реализуется через создание определённых условий трудовой ситуации, которые побуждали бы личность действовать желаемым образом. При этом прямого произвола не происходит, поскольку личность или трудовой коллектив вольны сами выбирать как им действовать, принимая или не принимая предложенные условия, однако сущностью стимулирования и является создание таких условий, при которых

работникам было бы выгодно действовать именно так, как это нужно объекту управления.

Мотивирование труда – это всегда ситуация выбора стратегии и тактики поведения, предполагающая определённую свободу действий человека. Принимая также во внимание то, что важнейшим фактором поведения являются потребности человека, желание их удовлетворения, при использовании мотивирования необходимо учитывать внутреннюю структуру потребностей и ценностей объекта управления. Поскольку применение этого метода мотивации будет эффективным только в том случае, когда взаимодействие внешней стимулирующей ситуации и внутренней структуры человека создаёт конкретный мотив для соответствующего целям субъекта управления поведения работника.

Только предлагая тот предмет, который более всего подходит потребностям, интересам и ценностям человека в данный момент времени, можно управлять его поведением.

Цель работы – анализ подходов к управлению трудовой мотивацией персонала и разработка усовершенствований на предприятии ООО «Втормет».

Объектом изучения выступает мотивация персонала ООО «Втормет»

Предмет исследования – усовершенствование мотивационной составляющей предприятия.

Научная новизна исследования:

- 1) Проведении анализа систематизации подходов к мотивации;
- 2) В выработке решения проблем на основе анализа деятельности предприятия.

Задачи, которые необходимо рассмотреть:

- 1) Выявить теоретические аспекты мотивирования труда
- 2) Проанализировать прикладные подходы мотивирования и стимулирования труда работников чёрной металлургии

3) На основе выявленных проблем, предложить усовершенствования управления трудовой мотивацией предприятия ООО «Втормет»

В работе, ссылаясь на авторов известных теорий, таких как К.Маркс, А.Маслоу, К.Альдерфер, а также на авторов известной литературы Л.Миляева, И.П.Поварич и так далее, были проведены исследования мотивации и стимулирования, проанализирована эволюция характеристики определения мотивации, а также предложены усовершенствования предприятию ООО «Втормет» в управлении трудовой мотивацией.

Учитывая вышеизложенное, мотивирование – это способ управления поведением, состоящий в опосредованном воздействии на объект управления на основе создания такой внешней ситуации, которая, учитывая особенности функционирования и структуру потребностей объекта управления, побуждает его к их действиям, способствующим достижению цели, поставленной субъектом управления.

1 Теоретические аспекты мотивирования труда

1.1 Мотивация и стимулирование: сущность и соотношение понятий

Прежде, чем обратиться к детальному рассмотрению теоретических и прикладных аспектов мотивирования трудовой активности работников, остановимся вначале на выполнении и уточнении самого понятия «Стимулирование» во взаимосвязи с понятием «Мотивация». Проблематика мотивации и стимулирования труда занимает место в трудах учёных различного профиля (экономистов, социологов, психологов, юристов и т.д.) как в нашей стране, так и за рубежом.

Сперва остановимся на формулировании понятия «Мотив». Под мотивом следует понимать побудительную причину, повод к какому-либо действию, то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. А по мнению ряда исследователей, под мотивом следует понимать совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих её направленность, или же внутренние и внешние движущие силы, которые вызывают определённые действия человека.

В то же время, некоторые из авторов склонны относить понятие «Мотив» к внутреннему миру человека, потому что оно имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действие по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию — человек может воздействовать на свои мотивы,

приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определённом отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления или определённых действий. Мотивационная структура человека обладает определённой стабильностью. Однако, она может меняться, в частности, сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

Теперь обратимся к трактовке понятия «мотивация». Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порождённые переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание получать гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчёт не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную, требующую особого внимания и сил работу с высокой оплатой.

Вместе с тем, на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессиональным опытом и новым трудовым сознанием, то есть люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов [7]).

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях, а не в масштабе страны (хотя мы не

исключаем наличие таких мотивационных систем и в масштабах конкретного общества), в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Изучение систем мотивации на предприятиях России и многих зарубежных стран позволило выявить эволюционные характеристики понятия с начала XX в. по настоящее время. Процесс эволюции можно разделить на восемь этапов:

Таблица 1 – Эволюция систем мотивации

Этап	Описание этапа
1 Традиционное, узко экономическое	На первом этапе, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.
2 Человеческих ресурса	На втором этапе человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем
3 Теория подкреплений	На третьем этапе система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.
4 Лидерство и мотивация	На четвертом этапе система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными от стиля управления
5 Человек как мотивационный ресурс	На пятом этапе формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.
6 Управление по целям	На шестом этапе апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей,

Продолжение таблицы 1

	исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации
7 Мотивация достижением	На седьмом этапе система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт)
8 Работа как непрерывное развитие	На восьмом этапе в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что со временем мотивация перешла из этапа, где человеку были важны только условия труда и оплата, в этап, где основой является развитие человека, удовлетворение его потребностей, перспективы повышения по карьерной лестнице, а также саморазвитие в целом.

Так что же такое мотивация?

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей компании [13].

Основные задачи мотивации:

1. Формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
2. Обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения;
3. Формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

1. Процесса мотивации в организациях;
2. Индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется и зависимости между ними;

3. Изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

В самом общем виде, мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки.

При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, в свою очередь, также может влиять на его реакцию и воздействие, в результате чего может меняться как степень влияния, воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное понятие мотивации.

Мотивация – объединение внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающие этой деятельности направленность, которая ориентирована на достижение поставленных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В понятиях «Мотив» и «Стимул» различий практически нет. Стимул (так же, как и мотив) рассматривается как побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Приведём некоторые определения стимула [13]:

- Стимул – это побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей.

- Стимул – это такое воздействие на человека, которое оказывает влияние несмотря на свой характер и происхождение.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определённых мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, носители обязательство и возможностей, предложенные человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. Его реакция на отдельные стимулы 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.

Теперь обратимся к трактовке понятия «стимулирование».

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования.

Стимулирование труда – процесс внешнего воздействия на работника (администрации, трудового коллектива и т.п.) с целью повышения эффективности его труда и производства в целом, которое включает в свою сферу его потребности, интересы, желания, стремления, цели, мотивацию поведения.

В основе стимулирования труда лежит взаимодействие внешних условий и внутренних особенностей, психологического состояния личности. Стимулирование реализуется через создание условий трудовой ситуации, побуждающей личность действовать определённым образом. Ситуация включает в себя условия деятельности, непосредственно влияющие на неё: размер заработной платы, условия, организация, содержание труда,

взаимоотношение в трудовом коллективе, стиль руководства, элементы социальной инфраструктуры (жилищно-бытовые условия, местожительство и другие) [9].

В широком смысле стимулы – это внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда. При всех многообразных стимулах человек выбирает такую форму поведения, которая отвечает его сегодняшним запросам, потребностям, интересам, ценностям, т.е. процесс стимулирования включает в себя не только создание внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие её внутренней структуры работника. Вместе с внешней стимулирующей ситуацией эта внутренняя структура формирует непосредственный мотив действия [5].

Задача стимулирования заключается в том, чтобы выбранная работником форма поведения соответствовала целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создал.

В то же время в разных социальных условиях человек вправе выбирать стратегию своего поведения между напряжённой работой, обеспечивающей высокий заработок, и ограниченным участием в производстве при средней заработной плате.

Представляется, что в настоящее время для населения страны наиболее актуально удовлетворение потребностей на минимальном уровне, так как наёмный работник, прежде всего, рассчитывает на предоставление оплаты за свой труд, обеспечивающей прожиточный минимум себе и своим иждивенцам.

По представлению Министерства труда и социального развития РФ и Государственного комитета РФ по статистике, установлены такие величины прожиточного минимума в расчёте на душу населения – 9770 рублей, для трудоспособного населения – 10342, для пенсионеров – 7913 рублей, для детей – 10172 рублей [30].

Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции. Выделяют следующие функции стимулирования труда:

1. Экономическая – заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой, предприятием и т.п;
2. Социальная – состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимающий ту или иную позицию в сфере труда;
3. Социально-психологическая – заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника и воздействие работников в процессе совместного труда;
4. Нравственная – отражает влияние стимулирования труда на формирование нравственных качеств работника, формирование трудовой морали.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводит к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь, или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [3].

Выделю некоторые определения стимулирования:

– Стимулирование – это внешнее воздействие на работника с тем, чтобы побудить его работать более эффективно: с большей производительностью, инициативой, лучшим качеством.

– Стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью и другое.

Таким образом, в реальной действительности регулирование поведения социальных объектов целесообразно осуществлять на основе комплекса взаимосвязанных способов управления, которые основаны на методах убеждения, принуждения и побуждения. И что в современных социально-экономических условиях стабилизация общественного развития страны возможна только на основе поиска новых подходов к стимулированию деятельности работников и трудовых коллективов на этапе рыночных преобразований во всех сферах общества. Для этого необходимо прежде всего выявить трансформацию и специфику трудовых ценностей российских трудящихся.

1.2 Классификация мотивирования труда: виды и формы организации

Стимулирование – это внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ потребностям работника. Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения, что требует, в свою очередь, их систематизации, выявления общего и различного между ними, выявления и разрешения противоречий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия [19].

Например: При существующем низком уровне жизни, когда человек не чувствует зависимости оплаты от результатов своего труда, о чём свидетельствуют проводимые опросы, и отсутствия серьёзных разработок, учитывающих особенности современного периода, внешняя среда не оказывает существенного влияния на процесс положительной мотивации работника, скорее её действие отрицательно.

Кроме того, мотивация, не находя выхода и поддержки из внешней среды в виде стимулов, остаётся только потенциалом человека. Вместе с тем опыт успешно функционирующих частных предприятий показывает, что те же самые отечественные работники, попав в благоприятную среду и пройдя дополнительную подготовку, способны работать на высоком уровне. Это подтверждает имеющиеся большие резервы процесса мотивирования.

Как и всякая совокупность явлений, стимулы могут быть классифицированы по разным основаниям. Исходя из этого, что отправным моментом в процессе стимулирования являются потребности, их содержание и служит основным критерием классификации.

Вид стимулирования – это разновидность стимулирования, как способа управления поведением, выделенная по предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула.

Следует различать 5 видов стимулирования:

- материальное денежное;
- материальное не денежное;
- моральное;
- свободным временем;
- трудовое (организационное).

Материальное денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным

ставкам и окладам, сдельным расценкам, различные виды доплат, премии и вознаграждения, лишения премий, вознаграждений и т.д.).

В качестве непосредственного предмета потребности здесь выступают деньги, с помощью которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта стимулирования.

Материальное не денежное стимулирование – это вид стимулирования, регулирующий поведение объекта управления на основе использования тех материальных благ, которые в условиях конкретной системы воздействия, принципиально в рамках законного поведения не могут приобретаться за деньги или же являются дефицитными, вследствие чего право на их распределение предоставлено субъекту управления (распределение жилья, различных путёвок и дефицитных товаров, предоставление места в разного рода кооперативах и т.д.). Здесь в качестве предмета потребности выступает определённый набор конкретных материальных благ, который, с течением времени, по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей объектов стимулирования может существенно меняться [5].

Моральное стимулирование – это вид стимулирования, который регулирует поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почёта, звания, медали и так далее). В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению (снижению) престижа, авторитета человека в общественном мнении.

Стимулирование свободным временем – это вид стимулирования, который регулирует поведение объекта управления на основе изменения времени его занятости в общественном производстве и, следовательно, изменении величины его свободного времени. В данном случае специфическим предметом потребности является время. Использование

времени в качестве стимула может осуществляться путём предоставления дополнительных отпусков за высокоэффективную работу, переноса очередного отпуска на зимний период или же предоставление права на отпуск без содержания, гибкий график работы и т.д.

Трудовое стимулирование – это вид стимулирования, который регулирует поведение объекта управления на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой (занимаемой должностью). Здесь в качестве предмета потребности выступают: наличие творческих элементов в труде, его организации в целом, возможности участия в управлении производством, перспективы продвижения по службе (в том числе и в пределах одной и той же профессии), возможности для поездки в творческие командировки и т.д.

Классификаций форм организации стимулирования может быть несколько:

1. По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов;
2. По учёту результатов деятельности при назначении (определении) стимула;
3. По учёту отклонения результатов деятельности от нормативных при назначении стимула;
4. По разнице между результатами деятельности и получением стимула;
5. По степени и характеру конкретности условий получения стимула.

Безусловно, возможно выделение форм организации стимулирования и по другим основаниям (признакам). По мнению авторов классификация форм организации стимулирования по выделенным признакам будет способствовать повышению эффективности всей работы по созданию комплексной системы стимулирования трудовой активности как отдельных

работников, так и трудовых коллективов в целом. Схематично виды стимулирования показаны на рисунке 1.

Очевидно, что выделение различных видов и форм организации стимулирования носит несколько условный характер.



Рисунок 1 – Виды и формы организации стимулирования

В реальной жизни в чистом виде практически ни один из видов и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, т.е. при стимулировании различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования. В то же время можно выделить преобладающие, специфичные для данного объекта управления и конкретных направлений его деятельности виды стимулирования и формы его организации. Так, при стимулировании поставок продукции в соответствии с заключёнными договорами, в основном применяется материальное денежное стимулирование. Если же посмотреть на возможные формы организации стимулирования, то здесь присутствуют практически все выделенные нами формы. Обычно это опережающая форма

организации стимулирования. Она может быть коллективной (что наиболее распространено), так и индивидуальной, чаще всего при этом используется определённое сочетание позитивной и негативной форм. Обычно это текущая, но может быть и не посредственной формой организации стимулирования и носить эталонный или соревновательный характер.

Если на предприятии остро стоит вопрос об укреплении дисциплины труда, то в этом случае необходима разработка комплексной системы стимулирования, включающей в себя все пять вышеуказанных видов стимулирования. Формами же его организации являются: опережающая, индивидуальная, текущая, или же перспективная с позитивно-негативной направленностью.

Степень сочетания видов и форм и форм организации стимулирования во многом определяется спецификой объекта управления. Очевидно, подход к стимулированию и мотивации труда учёного, артиста, рабочего, руководителя и т.д. не может быть одинаковым.

Крайне необходим учёт специфики деятельности, форм организации их труда и так далее. Точно так же необходим дифференцированный подход к стимулированию поведения трудовых коллективов, функционирующих в различных сферах и отраслях народного хозяйства, регионах страны и прочее.

Безусловно, что комплексное использование предлагаемых видов и форм организации стимулирования возможно только при стабильно функционирующей экономической системе. Нынешняя же ситуация в экономике страны вынуждает существенно сужать перечень применяемых видов стимулирования труда, своя их, в основном, к материальному денежному при определённом разнообразии форм его организации.

1.3 Мотивы и стимулы, их взаимосвязь и воздействие

Мотивы и стимулы труда отличаются разнообразием. Мотивы различаются по своим структурным составляющим: по потребностям, благам и цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Выделяют различные группы мотивов, в зависимости от критериев, положенных в их группировку. По критерию содержания общественных потребностей могут быть выделены мотивы, связанные с мировоззрением (идейные мотивы), с позицией по отношению к политике (политические); основанные на нравственных нормах и принципах (нравственные); эстетические.

По источнику возникновения мотивы могут быть патристические, коллективистские.

Мотивы классифицируются по видам деятельности:

1. Общественно-политические
2. Учебно-познавательские
3. Профессиональные

Они могут быть сильные, средние, слабые; реальные, потенциальные и актуальные.

Можно выделить несколько групп мотивов, образующих в совокупности единую систему:

- мотивы содержательности труда;
- мотивы общественной полезности труда;
- статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определённую интенсивность работы.

Очевидно, что чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством трудовой деятельности, чем разнообразнее

доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность [6].

На данный момент существует большое количество теоретических подходов к мотивации, которые пытаются объяснить соотношение поведения индивидов и результатов их деятельности.

Одной из самых популярных теорий мотивации является концепция иерархии потребностей А.Маслоу. На его взгляд, все потребности человека, которые он удовлетворяет в процессе трудовой деятельности, выстраиваются в строгую иерархию, в которой насчитывается пять уровней. Самый нижний из них – физиологические потребности, а верхний – потребность в самовыражении. По мнению автора данной концепции, потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, а затем уже на поведение работников начнут сказываться потребности более высокого уровня [7].

В полемике с А.Маслоу и его последователями возникла трёхфакторная модель Д.Макклелланда или, как её ещё называют «Теория приобретаемых потребностей». Макклелланда не удовлетворил выдвинутый А.Маслоу принцип всеобщей очень строгой иерархии потребностей. На его взгляд, многие потребности конкретного человека приобретаются и формируются под воздействием соответствующей культуры общества, в которой он живёт. В связи с этим было выделено три равноправных группы приобретаемых потребностей – потребность в успехе, потребность в причастности и потребность во власти. Каждая из этих потребностей на разных этапах жизненного пути человека, по мнению автора, может оказаться важной и будет мотивировать его соответствующее поведение с целью удовлетворения данной потребности [7].

Несколько отличную от предыдущих, теорию мотивации выдвинул К.Альдерфер.

Соглашаясь, в принципе, с А.Маслоу в том, что потребности индивидов можно и целесообразно размещать в виде определённой

иерархии, он предлагает свою иерархию, которая включает только три категории потребностей:

1. Существование – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы
2. Родственность – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями.
3. Рост – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида.

Теория мотивации Альдфера отлична от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу, предполагая, что неудовлетворённые потребности являются доминирующими и что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого порядка. Так, индивид восходит вверх по ступеням иерархии, последовательно удовлетворяя свои низшие потребности.

В противоположность этому, теория Альдфера утверждает, что в дополнение к Американским учёным Д.Адамсом была разработана и испытана так называемая теория справедливости мотивации. В основе этой теории лежит соотношение вознаграждения, получаемого работником с затратами его труда и вознаграждениями других работников, выполняющих аналогичную работу (как в данной организации, так и в сравнимых секторах рынка) [7].

В теории справедливости, по сравнению с другими, подчёркивается, что ценность вознаграждения носит для любого работника относительный характер и зависит не только от сложившегося у него стандарта потребления и уровня цен на потребительском рынке, но и от цен на профессиональном рынке труда, а также установившегося в данной организации уровня оплаты.

Нередко понятия «интерес», «стимул» употребляют как синонимы. Разграничение понятий мы находим у К.Маркса, который отмечая, что

«интерес не размышляет, он подсчитывает. Мотив выполняет для него роль чисел. Мотив есть стимул». Но мотив – это внутренний стимул.

Внешний стимул (через стимулирование) - это система конкретных мер в рамках распределительного механизма. Стимулами в этой системе могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые для человека потребности, если их получение предполагает трудовую деятельность, то есть стимул ориентирован на удовлетворение потребностей.

Несмотря на близость и соотносимость понятий «мотив» и «стимул», представляется необходимым различать их, хотя в литературе они редко употребляются как тождественные. Мотив характеризует стремление работника получить определённые блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, её удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном между потребностью и стимулом. Для возникновения этого соединительного звена стимул должен быть более или менее осознан и принят работником [6].

Между потребностью и стимулом, как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации, находится целый ряд опосредствующих звеньев, характеризующих процесс восприятия (и в том числе оценки) стимула и образования неактуального (обычно моментного, скрытого или ещё не полностью сознательного) мотива. На этом этапе цикла превращения стимула в детерминирующий, стимул может быть предварительно принят, а может, и отторгнут субъектом.

Мотивирование и стимулирование, как методы управления трудом, противоположны по направленности:

- первое направлено на изменение существующего положения;
- второе – на его закрепление, но при этом всё они взаимодополняемые.

Процессы мотивирования и стимулирования могут не только совпадать, усиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышение трудовой мотивации, но и снижает её. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесёт желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватным механизму мотивации работника [19].

Долгие годы у нас преобладала практика однонаправленного стимулирования, когда конкретные формы определялись сверху по общественно усреднённому нормативу без обратной связи с интересами работника, коллектива. Это равносильно тому, если бы больному давали оптом набор самых различных лекарств в расчёте на то, что какое-то из них окажет нужное воздействие.

Исход такого лечения в лучшем случае – нейтральный, в худшем – летальный и только в исключительном – успешный.

Повышение эффективности стимулирования и на этой основе улучшение мотивации должно происходить через систему мер, учитывающих конкретное положение вещей и имеющих целевую направленность.[7]

Взаимодействие стимулов и мотивов – сложный и многофакторный процесс, в основе которого лежат потребности людей, а это:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность самовыражения;
- потребность самоутверждения, признания;
- потребности роста, существования;
- потребность в достижении целей.

В заключении, приведу модель способов улучшения мотивации работников.



Рисунок 2 – Модель методов воздействия на процесс мотивации трудовой деятельности работников

В модели наглядно показаны методы, которые значительно улучшат трудовую мотивацию на предприятии.

Далее рассмотрим взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом.

Таблица 2 – взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
1. Получение материальных благ	Заработная плата, индексация оплаты труда в связи с инфляцией, материальная помощь, участие в прибылях, кредитование, оказание помощи в предоставлении жилья, организация питания в столовой с полной или льготной оплатой, оплата проезда в общественном транспорте, доплаты на бензин (для сотрудников, имеющих личный транспорт), ссуды на образование.
2. Жизненное самоопределение: Призвание. Переключение. Самовыражение. Любознательность. Творчество.	Предоставление работы по призванию, по интересам: Профессиональная ориентация, развитие карьеры, повышение творческого характера труда, предоставление широких возможностей для обучения овладения новыми знаниями, премии за новаторство, изобретение, открытие. Доступ к новой информации, всеобщее признание и уважение.
3. Признание заслуг	Возможности служебного роста, расширение сферы компетенции, повышение зарплаты, авторитет на предприятии, награда за успехи в труде, за верность предприятию, надежность, право подписания документов, публичное признание успехов.
4. Социальные гарантии	Больничное страхование, пенсионное обеспечение при утрате трудоспособности (по инвалидности и старости), стабильность трудоустройства и занятости, использование компенсационных пакетов
5. Социальное взаимодействие: Подражание. Солидарность. Сопричастность. Обращение. Безопасность.	Собрания, возможность общения с коллегами, начальниками, культмассовые мероприятия, участие в управлении предприятием, справедливость в установлении норм выработки, распределения работ, оценки и вознаграждения, демократический стиль руководства, равные возможности и равенство шансов, единый статус работников, соблюдение всех норм техники безопасности.
Статусное самоутверждение и самовыражение: Успех. Власть. Достижение цели. Развитие карьеры.	Предоставление работы, участие в успехе, персональные блага (кабинет, автомобиль, секретарь, самолёт и т.п.), участие в работе престижных клубов, участие в решении важных проблем предприятия, скользящий график работы, возможность профессионального совершенствования, продвижение по служебной лестнице

Оптимизация жизненного цикла; социальная и профессиональная мобильность; возрастная реакция.	Предоставление работы по желанию и возможностям. Дополнительные отпуска и льготные графики работы для имеющих детей. Развитие неспециализированной карьеры. Предоставление консультативных услуг. Передача опыта молодёжи, наставничество.
--	--

Вместе с тем следует иметь в виду, что многие стимулы могут быть направлены на разные мотивы одновременно.

Исследования показывают, что возможность для длительной мотивации создают прежде всего предложения в сфере самоутверждения, социальные гарантии и перспективы служебного роста.

Также, рассмотрим околomotивационные теории, такие как:

1. Мотивация персонала на базе KPI
2. Мотивация по целям

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата. Согласно статье 81 КЗоТ РФ, оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов, которые устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. Для руководителей, специалистов и служащих может быть установлен иной вид оплаты труда, основанный на достижении определенных показателей [26].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и

понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала [26]:

1. 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;
2. управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;
3. справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;
4. понятность — сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;
5. неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

Как следует из данных, приведенных в табл. 1.1, мотивация на базе KPI учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

Таблица 3 - Соотношение потребностей сотрудников и технологий мотивации

Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Привязанность	Разработка и поддержание корпоративной культуры	• Поощряйте в коллективе дружбу и взаимовыручку	• Обучение. • Корпоративная культура. • Корпоративные программы
Понимание	Применение инструментов целевого управления. Определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов	• Определяйте четко должностные обязанности. • Ставьте перед сотрудниками четкие цели и задачи. • Понимание вклада в общее дело	• Система грейдов. • Система KPI. • Описание и регламентация бизнес-процессов
Защищенность	Справедливые и демократические принципы управления и распределения ресурсов	• Прозрачность процедур управления. • Справедливость процессов. • Укрепляйте доверие, открытое выделение денег	• Система грейдов. • Система KPI
Потребность	Основной способ воздействия	Меры	Технология
Приобретение	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	• Четко связывайте вознаграждение с качеством и результатами работы • Платите не меньше конкурентов • Подчеркивайте разницу между хорошими сотрудниками и не очень	• Система KPI • Система грейдов

Управление по целям (англ. Management By Objectives, MBO) — это процесс согласования целей внутри организации, таким образом, чтобы руководство компании и ее сотрудники, разделяли цели и понимали, что они означают для организации. Термин «Управление по целям» впервые был введен и популяризирован Питером Друкером (Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker)) еще в 1954 году в книге «The Practice of Management» [27].

Основная суть метода «Управление по целям» заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений.

Важной частью метода «управления по целям» является измерение и сравнение фактической эффективности деятельности сотрудников компании, с набором установленных стандартов.

Метод «Управления по целям» позволяет представить систему управления персоналом в виде одного из бизнес-процессов внутри общей цепи поставок и дает возможность научиться управлять персоналом при помощи стандартных инструментов.

Метод позволяет «оцифровать» многие очень важные процессы, связанные с управлением «людскими ресурсами», при помощи формализации процессов, определения и постановки задач в формате SMART.

Исторически, «МВО», впервые стали применять на практике в России первые сетевые компании (продуктовый retail) примерно в начале 2000 годов. Мне конкретно довелось внедрять данный метод в 2004-2005 годах, когда я работал в компании «Пятерочка» в качестве Начальника дирекции логистики [27].

Внедряли мы его долго (более полугода) и, как говорится, «со скрипом». Никаких существенных или видимых результатов мы тогда, не ощутили, а ощутили, в основном, только дополнительные проблемы.

Но, по прошествии лет, мне пришлось повторно столкнуться с методом «МВО», уже в процессе его более внимательного изучения, с практической точки зрения, и вот тогда мне реально пригодились то, чему меня когда то учили.

Лучше всего метод «МВО» можно понять на конкретном примере его внедрения.

Занимаясь аудитом логистических систем в компаниях малого и среднего бизнеса, мне очень часто приходилось сталкиваться с проблемой, связанной с, мягко говоря, нелогичной мотивацией персонала.

С одной стороны все хотят видеть свой бизнес системным и максимально автоматизированным, а с другой стороны далеко не все хотят искоренять в своем бизнесе «семейственность» и избавляться от «незаменимых людей».

Основные принципы «МВО»:

Первый и наиболее главный принцип метода МВО — это правильное целеполагание.

Как известно, главная цель любой коммерческой компании – это получение прибыли для ее учредителей, желательно, на стабильной и долговременной основе, из которой учредители будут стабильно платить зарплату персоналу своей компании, вкладывать деньги в поддержание ее текущей деятельности и еще обязательно кое-что оставлять на ее развитие.

А, как известно, простейшая формула прибыли выглядит следующим образом [27]:

$$\text{Прибыль} = \text{Выручка} - \text{Издержки} \quad (1)$$

Очевидно, так же, что для того, чтобы прибыль была больше, нужно чтобы выручка была больше, а издержки меньше.

Второй принцип метода «МВО» заключается в правильной постановке задач

Метод «МВО» предусматривает 2 основных способа постановки задач:

- разовые задачи
- функциональные задачи

К разовым задачам относятся задачи, которые ставятся один раз и соответственно выполнение каждой из них, руководитель обязан проконтролировать отдельно.

А к функциональным задачам относятся задачи, выполнение которых «завязывается» на функции, которые работник обязан выполнять периодически, в соответствии со своими должностными обязанностями.

И если период выполнения задач будет совпадать с периодом, за который работник получает свою зарплату, то тогда зарплата работника будет начисляется, в зависимости от степени выполнения им соответствующих функциональных задач.

Третий принцип метода «МВО» – это правильно сформулированные, с учетом человеческого ресурса и адаптированные под реальные условия, бизнес-процессы.

1.4 Практика, приёмы стимулирования и мотивации труда в России и за рубежом.

Переход России к рынку, приведший к ломке стереотипов управления персоналом, требует подхода к идее стимулирования труда как действенному механизму подъёма экономики.

Американский учёный В.Врум показал, что поведенческие установки, направленные на производительный труд, зависят от ряда личностных факторов работника. Эту зависимость можно представить формулой:

$$\text{Поведенческие установки, направленные на производительный труд} = (\text{знания} + \text{навыки}) \cdot \text{мотивация} \quad (2)$$

Из формулы следует, что при равных исходных условиях (уровень техники, технологии производства, образование и подготовленность к труду персонала и другое) отдача работников зависит от их мотивации [13].

Сегодня, пока люди работают без должных установок на эффективный труд, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению обязанностей. Не секрет, что пассивность и равнодушие персонала не в последнюю очередь связаны с недостаточной компетентностью самих руководителей, недооценивающих важность

стимулирования и мотивирования подчинённых, а главное – практически не владеющих приёмами мотивации и стимулирования.

Сегодня можно говорить об использовании двух основных видов мотивации: понуждающей и созидательной [17].

– Понуждающая мотивация направлена на вынужденное подчинение трудовой деятельности человека жёстким экономическим обстоятельством, на выживание в условиях падения качества жизни ниже уровня, принятого в мире, что вызывает негативное отношение работников к труду, так как нет надежды на достойное существование;

– Созидательный вид обеспечивает максимальную степень свободы в выборе трудовой деятельности и возможностях самореализации в труде.

Деятельность человека активизируется одновременно несколькими мотивами, или мотивационным ядром, так как человек включён в систему разнообразных отношений – с предметным миром, с окружающими людьми, обществом, с самим собой. Мотивационное ядро работника имеет иерархическую основу: у каждого человека есть более или менее важные мотивы.

Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных трудовых ситуаций. Среди них можно отметить такие, как:

- ситуация выбора специальности или места работы;
- ситуация повседневной работы по данной профессии на предприятии;
- ситуация перемены места работы или смены профессии;
- инновационная ситуация, связанная с изменением характеристик трудовой среды;
- конфликтная ситуация и другие.

Например, мотивационное ядро «интересная работа» включает в себя ценности, определяющие совершенствование профессионального мастерства работника, общественную полезность труда, статусные ценности. Это

мотивационное ядро характеризуется богатством и разносторонностью потребностей, которые работник желает удовлетворить посредством трудовой деятельности, а также стремлением работника к развитию своего трудового потенциала.

В мотивационном ядре, основанном на базисной ценности «заработок», полностью отсутствуют ценности, связанные с профессионализмом в труде. Есть лишь желание совместить максимум заработной платы с минимумом трудовых усилий.

С начала 90-х годов свыше половины работников стали отдавать предпочтение интенсивной работе с соответствующей оплатой. И хотя новая система ценностей ещё не сформировалась, поскольку ценностное сознание является инертным, устойчивым, а его изменение – процесс длительный и сложный, тем не менее выделился новый и единственный в настоящее время смыслообразующий мотив деятельности – «достаток».

Замена в качестве базисного мотива «зарплаты» на «достаток» полностью соответствует сегодняшнему положению. До рыночной экономики заработная плата была основным законным источником дохода. Сейчас же существуют легальные и нелегальные доходы, доходы от «открытой» и «теневой» экономики.

Сегодня при стимулировании и мотивации труда необходимо ответить на два основных вопроса [19]:

1. Что необходимо делать, чтобы изменить сложившуюся организацию труда и заинтересовать работника в высокоэффективном труде?

2. Каков механизм регулирования дифференциации доходов?

Такой механизм позволил бы разрешить противоречия между неравной одарённостью людей и размерами собственности, с одной стороны, и необходимостью обеспечить всем людям хотя бы минимальный достойный образ жизни – с другой.

Следует констатировать, что с помощью функционировавших ранее стимулирующих и мотивационных систем, отечественной экономике не

удалось добиться существенной эффективности производства. Основанием к такому утверждению является уровень производительности труда, который в последние доперестроенные годы (1986-1990) составлял лишь 28,9% к уровню США, а за годы перестройки и вовсе снизился до 25%.

Экономический механизм, исполнителями которого были живые люди, работал неэффективно. Если принять во внимание, что трудовые ресурсы являются наиболее подвижным, а при их качественной организации и активным видом среди всех ресурсов, то очевидна слабая отдача работников на всех этапах производства товаров или услуг, которая напрямую связана с комплексным понятием стимулирования и мотивации труда.

Например, долгие годы мотивация и стимулирование труда в нашей стране не провозглашались как самостоятельные направления работы с персоналом. Они целиком отождествлялись с материальными и моральным стимулированием, дополненными гарантированными общественными социальными благами.

Содержание и направленность мотивации и стимулирования труда для страны, строящей социализм, имела свои особенности. Действовавшие на всех уровнях принципы и условия материального и морального поощрения были рекомендованы сверху. Так, например, централизованно решались задачи оплаты труда, социальных гарантий, к которым можно отнести обеспечение жильём, практически бесплатные детские сады, социально низкие цены на детские товары, организацию отдыха, бесплатное образование и медицинское обслуживание. Персонифицированное их распределение осуществлялось на предприятиях с учётом сложившихся традиций.

Если «капиталистические» теории в этой области строились на понятии разнообразных индивидуальных человеческих потребностей, их развитии и удовлетворении, то для нашей страны того периода это было не актуально, так как в основе существовавшей идеологии были общественные

потребности. Хозяйственная мотивация рассматривалась как общественная категория и мало касалась индивидов.

Вместе с тем активизировать человеческий фактор в производственной среде – значит полнее использовать творческую энергию человека, развивать его способности, повышать трудовую и управленческую активность. Сложившаяся система трудовой мотивации работника стала сдерживающим фактором. Концепция мотивации труда, основанная на идеологии общественной собственности и планового хозяйствования, достигнув своего предела, исчерпала себя, поскольку на её основе не могло быть обеспечено удовлетворение соответствия действительных личных потребностей человека с ограниченностью рынка товаров и услуг.

В настоящее время предпринимаются попытки определить особенности отечественной системы мотивации, соответствующей современному периоду и менталитету российского труженика. Важный вклад в исследования категории мотивации внёс Б.М.Генкин, выделивший значительный удельный вес устремлений и действий работника в отличие от только социально – экономических, изучаемых за рубежом, что вносит существенные поправки в разработку моделей мотивации [3].

В данный момент мы вернулись к начальному этапу развития науки об управлении персоналом и пытаемся выйти из создавшейся ситуации, применяя всё те же методы «кнута и пряника».

В западных моделях «мотивация и стимулирование труда» изучаются прежде всего особенности и причины трудовой активности, а также методы воздействия на причины. На западные модели переходят и японские предприятия, традиционно считавшиеся наиболее мобильными. Под влиянием научно-технического прогресса традиционная японская система организации труда на крупных предприятиях, основанная на трёх «божественных дарах» - «пожизненный наём», «зарплата по старшинству» и «пофирменные профсоюзы» всё заметнее уступают место новой модели управления трудом [8].

С начала 90-х годов японские компании поставили систему оплаты труда в зависимость от показателей эффективности работника (система годовой оплаты труда – нэнпо-сэй).

Сегодня японский менеджмент характеризуют следующие особенности:

- около 10 % крупных компаний уже ввели систему нэнпо-сэй;
- компании используют систему нэнпо-сэй в основном на среди низкоквалифицированных работников или работников среднего звена, а для поощрения менеджеров и главных менеджеров, а также специалистов в технической области;
- основной причиной введения системы нэнпо-сэй стала потребность в создании системы индивидуальной оценки показателей эффективности труда для отдельного работника.

Кроме этого, компании ищут новые способы поощрения своих работников, особенно менеджеров высшего и среднего звена. Один из таких способов – предоставление работникам акционерного опциона, или права купить акции компании по льготной цене. В данном случае работник напрямую заинтересован в росте котировок акций своей компании и прилагает все усилия для достижения своей компанией высоких норм прибыли.

В Японии в годы высоких темпов экономического роста выработалась практика переговоров между профсоюзами и работодателями о ежегодном повышении месячной заработной платы, что стимулировало производительность труда, устраняло трения в отношениях труда и капитала. Однако в последние годы ситуация несколько изменилась. В 1998 финансовом году средний процент повышения заработной платы составил 2,57 – самый низкий показатель за последние 22 года [8].

Сейчас трудно предсказать, какой конкретно будет новая мотивационная модель. Однако можно предположить, что японский менеджмент, обладая богатым опытом организации труда, в итоге найдёт

наиболее эффективную и действенную модель, отвечающую современному развитию производительных сил страны.

Всё вышесказанное определяет радикальную перестройку мотивационной базы современного производства в Японии, что позволяет говорить о «новом капитализме», новом историческом этапе развития общества.

В американской системе стимулирования и мотивации труда следует отметить всесторонний учёт условий труда и жизни работников, их трудовых навыков, семейного положения, а также эффективный механизм увязки материальной заинтересованности трудящихся и их производительности труда. Наиболее эффективными показали себя следующие механизмы:

- значительная дифференциация в заработной плате, отражающая различия результатов труда;
- использование разнообразных форм индивидуального и группового поощрения;
- новые программы, предоставляющие работникам социальные льготы и услуги. Параллельно с программами медицинского обслуживания, пенсионного страхования, ухода за детьми, улучшения транспортных условий, поддержания и укрепления здоровья работников получают распространение программы психологической поддержки, финансируемые за счёт работодателей.

Современная система оплаты труда рабочих в американских отраслях промышленности характеризуется повышением роли повременной формы заработной платы, расширением функций тарифных систем, широким распространением поощрительных вариантов повременной оплаты, совершенствованием различных форм индивидуальных и коллективных выплат, в зависимости от количества и качества труда [15].

В настоящее время есть все основания констатировать, что методы материального поощрения (либо не поощрения) вытеснили из американской практики методы административно – карающих санкций [4].

Немецкие менеджеры практикуют три модели материального стимулирования труда и определения заработной платы, каждая из которых выражает соотношение сил наёмных работников и работодателей [18].

Первая модель состоит в том, что размер заработной платы определяется в рыночном договоре между работодателем и наёмным работником. Стороны в этом отношении формально равны. В этом случае работодатель обладает большими возможностями по сравнению с наёмным работником.

Вторая модель предусматривает коллективное определение заработной платы. В этом случае слабая позиция одного работника укрепляется за счёт того, что работники объединяются в профсоюзы для защиты своих экономических интересов. В качестве самого сильного средства они могут прибегать к забастовкам, что усиливает их позиции на переговорах. Эта модель приводит к улучшению положения наёмных работников.

Третья модель (основная) состоит в том, что заработная плата нормируется государством.

Основная модель принимается во многих странах при оплате труда государственных служащих. Оплата труда государственных служащих Германии регулируется Законом «Об окладах государственных служащих». Для других работников оплата труда определяется комбинацией двух методов: рыночного и коллективного.

При оплате труда в США сохраняются существенные различия: учитывающие продолжительность рабочего дня и рабочей недели, условия сменной организации труда, территориальное размещение отдельных производств и тому подобные факторы, стимулирующие к работе в неудобное время, в отдалённых от центров проживания местах, а также к работе, считающейся малопривлекательной. Так, оплата труда управляющих составляет 173% средней недельной заработной платы постоянных работников, а заработная плата производственных работников низкой квалификации лишь 63% [5].

В практике одной из компаний, работающей в нефтяной промышленности (Ruboling and Bates Petroleum Co), устанавливается, например, семь уровней выполнения работниками своих обязанностей. При этом все они оцениваются ещё и по критериям А, В, С (А – степень выполнения своих обязанностей согласно установленным требованиям, В – самостоятельность, объём руководства для выполнения работы; С – наличие опыта и навыков в выполнении работы). Такой метод предполагает периодический пересмотр требований, предъявляемых к работникам по мере развития производства, сдвигов в организационной структуре.

Периодичность оценки заслуг обычно равна одному году, а для многих работающих она проводится чаще (один раз в полгода, а иногда – в квартал). В последнее время наметилась тенденция использовать в оценке заслуг самооценку работника и мнение коллектива.

Система оплаты труда предусматривает и такие, не зависящие от результатов производственной деятельности выплаты, как выходные пособия уволенным, оплата временной нетрудоспособности по болезни, очередных отпусков и т.п. К общему доходу, связанному с участием в общественном производстве, можно отнести и доплаты за вредные условия труда, выплаты предпринимателям и по страхованию, а также доплаты предпринимателей в сберегательные фонды работников.

Заработная плата, по мнению немецких учёных, выполняет следующие функции:

Первая функция - управление поведением персонала, которое может быть представлено формулой [18]:

$$V = f(M \cdot F) \quad (3)$$

где V – поведение работника;

M – мотивация;

F – способности.

Поведение человека выражается как произведение (M) на (F). Поведение работника – это функция двух параметров: стремления к

определённому поведению (мотивация – М) и способности (F). Тот, кто желает управлять поведением работников, должен воздействовать на эти сомножители таким образом, чтобы они принимали положительное значение, не обращаясь в нуль.

Считается, что заработная плата выполняет мотивационную функцию при наличии следующих условий:

- человек должен быть заинтересован в её получении;
- она связана с результатами работы, и эта связь очевидна;
- работнику не мешают трудиться отрицательные факторы;
- заработная плата существенно увеличивает доход работника.

Вторая функция – затратная.

Работник получает 65% средств, которые предприниматель тратит на содержание работника [18]. Остальные средства идут на страхование работника и подоходный налог, составляющий около 35% общей заработной платы (рисунок 3).

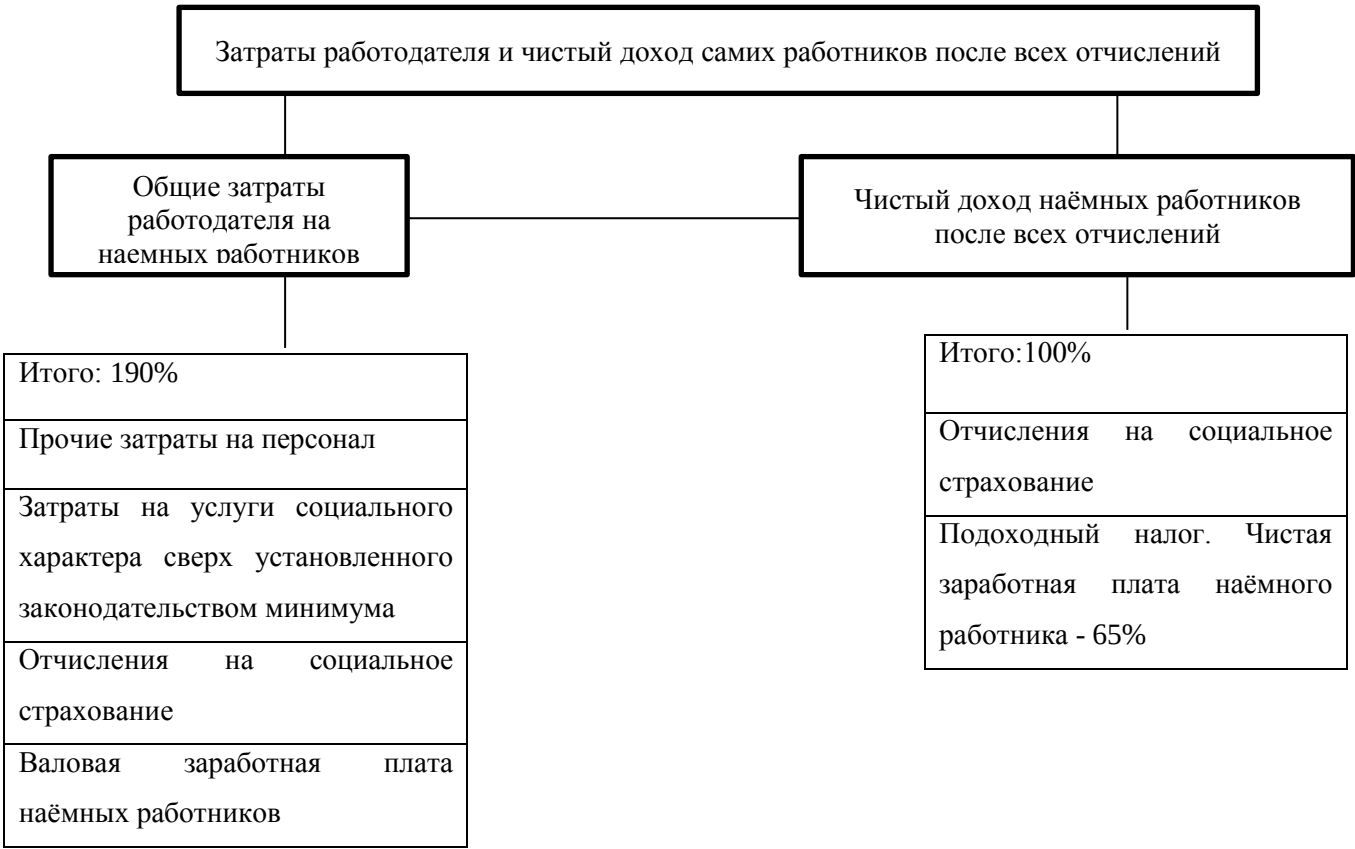


Рисунок 3 – Затраты работодателя на наёмных работников в Германии

Главная особенность, которая характеризует японские, немецкие и американские компании, состоит в том, что целью одних является обеспечение постоянного долгосрочного роста прибыли, других – существенное увеличение дохода работника при минимальных затратах работодателя, а третьих – в получении прибыли за максимально короткий срок [6].

Говоря об отличительных особенностях японского и западного менеджмента, а также возможностях его частичного применения в России, следует заметить, что основные их элементы так или иначе уже используются российскими компаниями. Наиболее свойственным для России стал японский стиль управления, но времена меняются, и многое быстро устаревает. Японский менеджмент, безусловно, оказал огромное влияние на западный и российский, но теперь уже японцам приходится вносить коррективы в свою систему.

А какие именно изменения, рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – Особенности западной, японской и российской систем управления мотивацией труда

Западный менеджмент	Японский менеджмент	Русский менеджмент
1. Ориентация на результат.	1. Ориентация на процесс.	1. Ориентация на результат
2. Обеспечение стандартов.	2. Улучшение стандартов.	2. Улучшение стандартов
3. Нововведения.	3. Адаптация и усовершенствования.	3. Адаптация и усовершенствования
4. Ориентация на технологии.	4. Ориентация на людей.	4. Ориентация на традиции
5. Внимание только крупным преобразованиям.	5. Внимание к деталям.	5. Внимание к формальностям
6. Базируется на поиске новых технологий.	6. Базируется на существующих технологиях.	6. В большей степени на поиске новых технологий
7. Менеджер – узкий специалист.	7. Менеджер – специалист широкого профиля	7. Менеджер – узкий специалист.

Продолжение таблицы 4

8. Чёткое разделение между занятыми проектированием продукта и занятыми на производственной линии.	8. Тесные взаимоотношения между занятыми созданием и проектированием продукта и занятыми на производственной линии.	8. Чёткое разделение между занятыми проектированием продукта и занятыми на производственной линии.
9. Закрытость информации.	9. Открытость информации для членов компании.	Закрытость информации.
10. Индивидуализм.	10. Коллективизм.	10. Коллективизм.
11. Принятие решений сверху вниз, быстро, индивидуально.	11. Принятие решений снизу вверх, неторопливо, согласованно.	11. Принятие решений сверху вниз, быстро, индивидуально.
12. Решительное, радикальное осуществление изменений.	12. Постепенное осуществление изменений через отдельные исправления и улучшения.	Решительное, радикальное осуществление изменений.
13. Формальные контакты между персоналом и менеджером.	13. Неформальные контакты между персоналом и менеджером.	13. Формальные контакты между персоналом и менеджером.

Как мы можем увидеть, Российский и Западный менеджмент имеют больше сходств, нежели Российский и Японский. Однако, России может быть полезным, к примеру постепенно осуществлять изменения, а не радикально. Это поможет сэкономить средства предприятия, а также лучше понять проблемные зоны и улучшить их.

2 Мотивация и стимулирование труда на предприятии ООО «Втормет»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Втормет»

Роль доходов от переработки металла в экономике России стала активно повышаться с начала 2000-х, когда сложилась благоприятная конъюнктура на мировом рынке. Внешнеторговый оборот России на рынке металлов с января по сентябрь составил 504\$ млрд, и в сравнении с 2017 года рост увеличился на 20,1%. Экспорт вырос на 27,8% и составил 327\$ млрд. Более 60 лет компания ООО «Втормет» является лидером в Кемеровской области в сфере заготовки, переработки и реализации металлолома, а также одним из лидеров отрасли в Сибирском федеральном округе. ООО «Втормет» входит в группу EVRAZ холдинг и сотрудничает с SGMK (Сибирская горно-металлургическая компания) – одна из ведущих среди предприятий горно-металлургической отрасли России.

Основная миссия компании — обеспечение металлургических комбинатов качественным металлоломом.

История компании началась в 1951 году с 11 производственно-заготовительных участков и небольшого количества сотрудников. Успешно зарекомендовав себя, производственные и заготовительные площадки ООО «Втормет» начали развиваться по всему Кузбассу, а вскоре появились и в Томской области, а в дальнейшем и по всей Сибири.

Сейчас «Втормет» — крупная и успешная компания, на счету которой 36 участков в Кемеровской и 13 участков в Томской области. Участки оснащены современным и качественным весовым оборудованием, которое позволяет максимально точно измерить вес металлолома, поступающего от наших клиентов.

Профессиональный коллектив сотрудников, сбалансированные мощности цехов, эффективные технологии, высокое качество сервиса и

реализуемой продукции обеспечивают устойчивое развитие компании на протяжении многих лет.

В таблице 5 рассмотрены особенности внешней среды предприятия ООО «Втормет».

Таблица 5 - Особенности внешней среды ООО «Втормет»

Наименование факторов	Определение	Особенности
1 Государственное регулирование	Совокупность централизованного административного влияния на экономическую деятельность предприятий и рыночного механизма регулирования посредством формирования нормативно-законодательной базы.	В России государственное регулирование непосредственно мало затрагивает крупные металлургические предприятия. Сохранение тенденции к дерегулированию рыночных отношений скажется на крупных металлургических компаниях косвенно - через оживление экономики в целом благодаря сокращению барьеров для частного предпринимательства.
2 Политико-правовые факторы	Факторы, способные оказывать воздействие на эффективность функционирования предприятий в результате установления международных и внутригосударственных законодательных и правовых норм, регламентируемых правовыми актами.	Во всех странах мира черная металлургия рассматривается как национальное достояние, требующее защиты от внешней конкуренции. Если мировая экономика столкнется с рецессией, это приведет к росту протекционистских настроений, как в развитых, так и в развивающихся странах, и к более активным мерам против импорта стали из третьих стран, в том числе из России.

Продолжение таблицы 5

3 Экономические факторы	Факторы, отражающие состояние российской и мировой экономики, обусловленное категориями рыночных отношений: спрос и предложение, конкуренция, тенденции развития других отраслей.	Требуется анализ тенденции развития экономических факторов металлургической отрасли в глобальном масштабе. Это связано с высокой степенью взаимосвязанности факторов внешней среды обуславливающих возможность существенного косвенного воздействия внешнего экономического фактора на их развитие.
-------------------------	---	---

Результатом выполнения анализа внешней среды является перечень факторов, степень их воздействия на различные аспекты деятельности предприятия и разработка системы возможных корректирующих действий менеджмента, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия.

Внутренняя среда «Втормет» представлена так:

Таблица 6 – факторы внутренней среды ООО «Втормет»

Факторы	Описание фактора
1 Трудовые ресурсы (персонал)	Качественно отобранный рабочий персонал, помогающий достигать цели предприятия
2 Управленческие возможности	Руководство предприятия ООО «Втормет» эффективно справляется со своими задачами, достигает своих показателей и выполняет установленный план.
3 Технологические запасы	Имеют очень важную роль. На технологических запасах, а именно металл, строится вся производственная структура предприятия. Недостатков заготовки не бывает никогда, но, безусловно, сезонное влияние на сдачу металлолома имеется.
4 Рекламное продвижение товара	Баннеры, реклама в соц. сетях, газеты – всё это помогает предприятию занимать лидирующие позиции на рынке металлов Сибири.
5 Финансовое обеспечение	Без этого фактора существование предприятия невозможно. Ежедневная заготовка одного участка ООО «Втормет» составляет около 100 тонн при средней цене металла 7тыс. рублей за тонну. Финансы поступают ежедневно.

Продолжение таблицы 6

6 Культура компании	Корпоративная культура развита достаточно хорошо. Участие в спортивных мероприятиях, санаторно-курортный отдых и т.д.
7 Социальный имидж	Предприятие зарекомендовало себя как успешный, надёжный и честный партнёр в отношениях с клиентами и организациями.

Анализ внутренней среды проводится в целях выявления сильных и слабых сторон предприятия, определения наиболее значимых для развития внутренних факторов и осуществляется с такой степенью детализации, которая необходима для достижения целей анализа.

Таблица 7 – SWOT анализ ООО «Втормет»

Сильные стороны	Слабые стороны
Хорошая репутация; стабильная прибыль; наличие долгосрочных договоров с поставщиками; хорошая ценовая политика.	Устаревшее оборудование; Неполная загрузка производственных мощностей.
Возможности	Угрозы
Реклама; поставщики; большая доступность ресурсов; ослабление законодательства; благоприятное изменение курса валют.	Возрастающее конкурентное давление; неблагоприятное изменение курса валют; нестабильная экономическая ситуация.

Из таблицы следует, что предприятию необходимо обновить производственное оборудование и распределить загрузку производственных мощностей. Также, хорошее влияние окажет улучшение рекламы, ослабления в законодательстве страны и большое количество доступных ресурсов.

2.2 Анализ применяемых на предприятии систем материально-денежного стимулирования труда

У предприятия ООО «Втормет» сложилась довольно хорошая атмосфера для работников. Должностей на предприятии не так много, но в ходе прохождения практики все они были рассмотрены, и, более того, были

опрошены все работники одного из трёх участков ООО «Втормет» в городе Анжеро-Судженск.

Структура персонала предприятия ООО «Втормет» на одном участке:

- Рабочие – работники, связанные с производством (газорезчики, в составе 4х человек, мастер участка, в количестве 1 человек, крановщик, в количестве 1 человек)

- Служащие – работники, осуществляющие финансово-расчётные функции (весовщик-кассир, в количестве 1 человек)

- Руководители – осуществляющие функции управления предприятием (начальник участка, в количестве 1 человек).

Всё это промышленнопроизводственный персонал. Однако, есть и не промышленный – охранник, в количестве 1 человека

Выделим наиболее распространённые недостатки в трудовой мотивации, по мнению работников:

1. Не большой размер премиальных выплат.
2. Отсутствие тренингов по повышению квалификации.
3. Практически отсутствует карьерный рост для производственных рабочих.
4. График работы.
5. Отсутствие надбавок за перевыполнение ежедневного плана по переработке металла.
6. Слишком загрязнённый участок работы.

Перейдём к материально-денежному стимулированию.

Материально-денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, различные виды доплат, премии и т.д.)

Рассмотрим систему мотивирования на Анжеро-Судженском участке ООО «Втормет».

На основе опроса, осуществлённого на трёх участках ООО «Втормет», составлена диаграмма мотивации персонала.

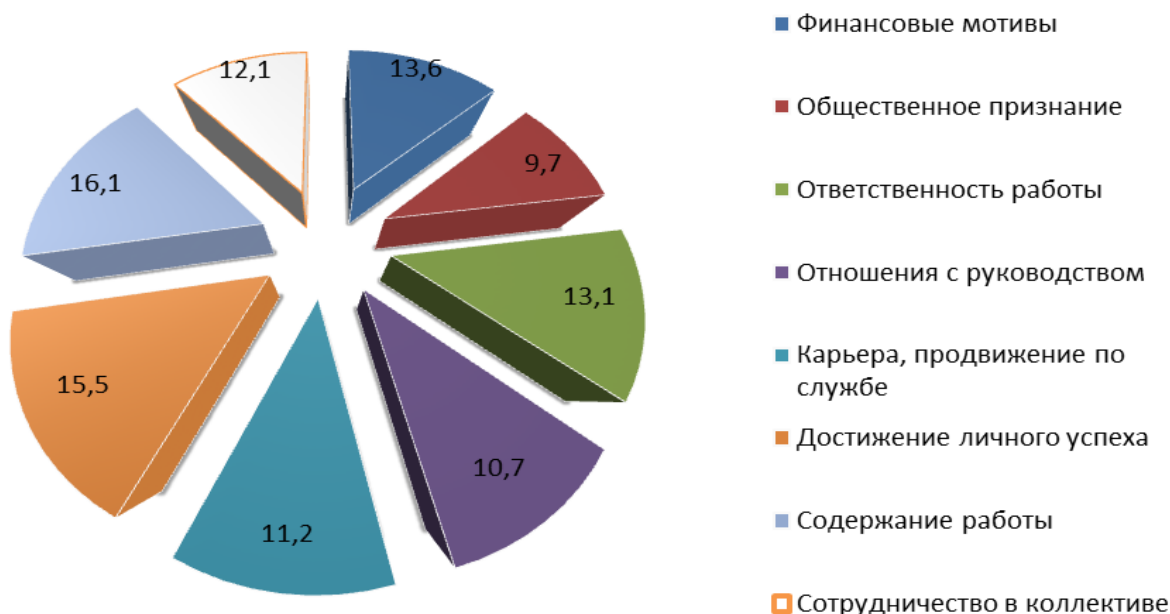


Рисунок 4 – Мотивация персонала ООО «Втормет»

Полагаясь на опрос, был сделан вывод, что для работников ООО «Втормет» важнее всего содержание работы, достижение личного успеха и заработная плата.

В качестве непосредственного предмета потребности здесь выступают деньги, с помощью которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта.

Теперь рассмотрим показатели, характеризующие персонал:

1) показатель оборота по приему является коэффициентом, который указывает на отношение численности всех в принятых людей на работу за конкретный период времени к среднесписочной численности сотрудников за этот же временной промежуток;

2) показатель оборота по выбытию является коэффициентом, который указывает на отношение всех уволившихся с предприятия сотрудников к среднесписочной численности рабочих;

3) показатель текучести кадров является коэффициентом, который указывает на отношение уволившихся рабочих с предприятия по неуважительной причине (по инициативе работника, из-за прогулов и др.) к среднесписочной численности (выявляется за конкретный временной промежуток);

4) индекс стабильности рабочей силы – это отношение численности работников, проработавших на предприятии в течение как минимум года, к числу работников, принятых год назад.

Графически, показатели ООО «Втормет» изображены на рисунке 5.

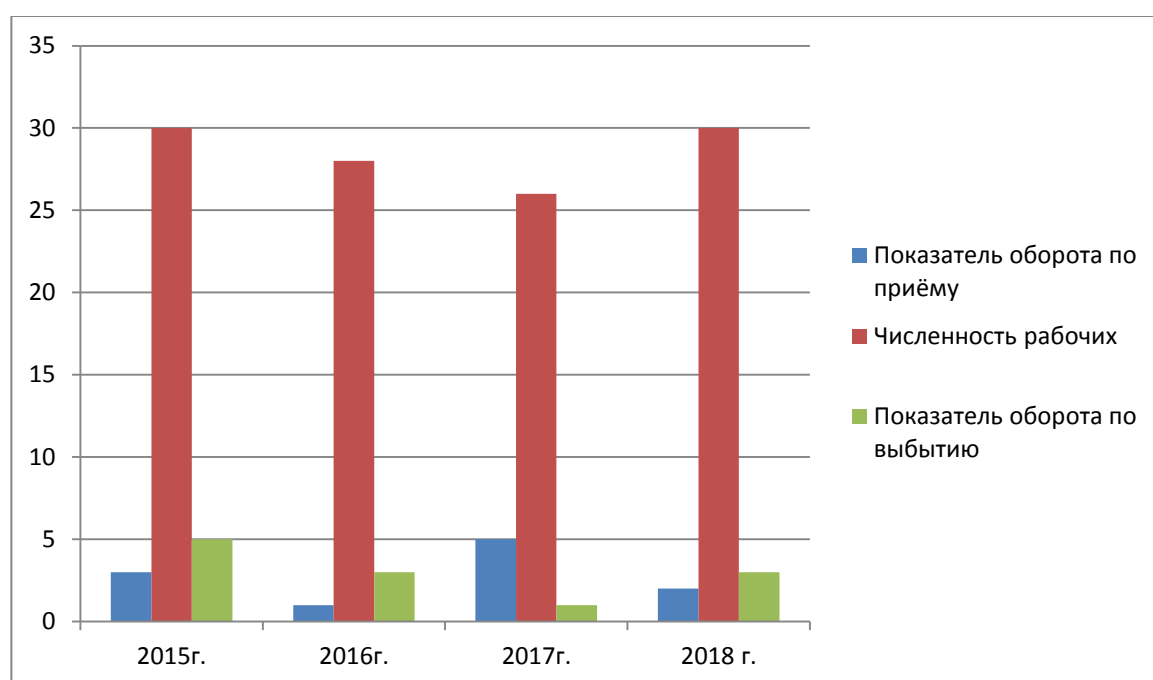


Рисунок 5 – показатели численности персонала ООО «Втормет»

На рисунке мы видим, что за период с 2015 по 2018 год численность персонала практически не менялась. В основном, текучесть кадров связана с увольнением рабочих по причине не исполнения своих обязанностей и нахождения на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения.

Каждый человек проявляет себя в определённой деятельности. Обычно такой деятельностью является труд, а вознаграждением за труд является заработная плата. Наибольшее распространение получили повременная и сдельная системы оплаты труда. При повременной оплате

заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время [14].

Сдельная система представляет собой оплату в зависимости от объёма выполненных работ.

Рассмотрим подробные положения об оплате труда и премировании работников участков ООО «Втормет»:

1. Оплата труда работников участков

1) Работникам участков устанавливается сдельно-повременная система оплаты труда.

2) Фонд оплаты труда работникам Кемеровского цеха состоит из:

- должностного оклада;
- районного коэффициента;
- премии по результатам работы;
- заработок по сдельным расценкам.

3) Должностные оклады работников устанавливаются в соответствии со штатным расписанием общества, утверждённого генеральным директором

4) Районный коэффициент к денежному содержанию устанавливается в размерах и порядке, определяемом Федеральным законом Российской Федерации.

5) Премирование работников общества производится по результатам работы за месяц с учётом исполнения должностных обязанностей и выполнение плана.

План утверждается приказом генерального директора общества 1 числа каждого месяца.

6) Размер премий по результатам работы за месяц не может быть ниже 30% от сдельного заработка, при выполнении условий премирования максимальный размер премии не ограничивается.

7) Премия начисляется за фактически отработанное время на должностной оклад и выплачивается единовременно с заработной платой.

8) В период наложенного на работника дисциплинарного взыскания, премия за результаты работы не выплачивается.

2. Оплата труда работников по сдельным расценкам.

9) Оплата по сдельным расценкам производится дифференцированно по каждому группам работников.

10) Сдельный фонд участков устанавливается исходя из расценок за каждую отгруженную тонну сырья:

3А в 3А – 50 рублей;

5А в 3А – 70 рублей;

5А в 5А – 50 рублей;

12А в 3А – 70 рублей;

12А в 5А – 65 рублей;

12А в 12А – 50 рублей;

16А в 16А – 50 рублей;

22А в 22А – 50 рублей.

3А; 5А; 12А; 16А; 22А – это виды металла, где цифра – обозначает номер вида металлолома, буква – категорию лома (А- углеродистые, Б – легированные), то есть всё это условное обозначение металлолома.

Теперь рассмотрим подробно:

3А – это габаритный стальной лом и отходы, размеры которого должны быть не более 800х500х500мм. Толщина металла не регламентируется.

5А – негабаритный стальной лом и отходы. Толщина металла должна быть не менее 6мм.

12А – лом для пакетирования, максимальные размеры 3500х2500х1000, а толщина должна быть меньше 6мм.

16А – выходящая стальная стружка (для переработки). Размеры и масса не регламентируются.

22А – чугунные лом и отходы. Максимальный размер куска должен быть не более 300мм, а его масса не более 20кг и не менее 0,5 кг.

Таким образом, условное обозначение 3А в 3А – 50 рублей – означает, что погрузка габаритного металлолома без его переработки в полувагоны, к заработной плате будет 50 рублей на бригаду с одной тонны металла.

5А в 3А – 70 рублей, то есть переработка негабаритного лома в габаритный, будет 70 рублей к заработной плате с одной тонны металла на всю бригаду и так далее.

Сдельную заработную плату коллектива определяют по формуле:

$$З_{сд} = R_{пк} \cdot Н_{к} \quad (4)$$

Где $R_{пк}$ – коллективная расценка за единицу выполненной работы;

$Н_{к}$ – месячная норма выработки подрядного коллектива.

3. Условия и порядок премирования.

1) Основным условием премирования является:

- выполнение плана работы цеха на месяц
- создание фонда экономии по заготовлению сырья
- снижение удельных норм расхода топлива
- соблюдение установленного коэффициента использования машин и механизмов;
- проведение мероприятий по повышению качества отгружаемого сырья, экономии материальных и трудовых затрат;
- расширение зон обслуживания и увеличение объёма работ.

2) Премирование работников участков осуществляется с применением коэффициента трудового участия (КТУ);

КТУ определяется начальником участка.

4. Оплата труда начальников участков.

1) Начальникам участков устанавливается сдельно-повременная система оплаты труда.

2) Фонд оплаты труда начальников участков состоит из:

- должностного оклада;
- районного коэффициента;
- премии по результатам работы;

- заработок по сдельным расценкам.

3) Должностные оклады начальников участков устанавливаются в соответствии со штатным расписанием, утверждённого генеральным директором.

4) Районный коэффициент к денежному содержанию устанавливается в размерах и порядке, определённом Федеральным Законом РФ.

5) Премирование начальников участков производится по результатам работы за месяц с учётом исполнения должностных обязанностей и выполнения плана. План утверждается приказом генерального директора общества 1 числа каждого месяца.

6) Размер премий по результатам работы за месяц не может быть ниже 30% от сдельного заработка, при выполнении условий премирования, максимальный размер премии не ограничивается.

7) Премия также начисляется за фактически отработанное время на должностной оклад и выплачивается одновременно с заработной платой.

5. Оплата труда начальников по сдельным расценкам.

Начальникам участков устанавливаются расценки за каждую отгруженную тонну сырья, независимо от категории, в размере 80 рублей.

6. Порядок и условия премирования.

Основными условиями премирования является:

- выполнение плана работы участка на месяц;
- создание фонда экономии по заготовлению сырья;
- снижение удельных норм расхода топлива;
- соблюдение установленного коэффициента использования машин и механизмов;
- проведение мероприятий по повышению качества отгружаемого сырья, экономии материальных и трудовых затрат.
- расширение зон обслуживания и увеличение объёма работ.

7. Порядок формирования премиального фонда.

Премияльный фонд начальников участков формируется:

$$\text{ФОНД прем} = ((Vi \cdot Pi1) - (Vi \cdot Pi2) - \text{ФОТуч.} - T_{\text{ст}}) \cdot K1 \cdot K2 \quad (5)$$

Где Vi – объём заготовленного сырья в текущем месяце;

$Pi1$ – потолочная цена, утверждённая генеральным директором общества на текущий месяц;

$Pi2$ – фактическая цена заготовленного сырья в текущем месяце;

$\text{ФОТ уч.} = \text{ФОТ бр. (сдельный + окладный)} + \text{ФОТ нач. участка (сдельный + окладный)} + \text{налоги} \quad (6)$

$T_{\text{ст.}}$ – сумма затрат на заготовку и переработку сырья постатейно;

$K1$ – коэффициент премирования по выполнению плана:

$K1 = 0$ при выполнении плана $< 50\%$;

$K1 = 0,7$ при выполнении плана на $50-60\%$;

$K1 = 0,9$ при выполнении плана на $60-80\%$;

$K1 = 1$, при выполнении плана на $80-100\%$;

$K2 = 0,5$.

Далее рассмотрим существующие выплаты, а это компенсационные выплаты, которые подразделяются на условно-постоянные и изменяющиеся. Условно-постоянные выплаты – это районный коэффициент в размере 30% за работу в тяжёлых природно-климатических условиях.

Изменяющиеся выплаты:

– сверхурочные, то есть оплату сверхурочных часов работы производят за первые два часа не менее, чем в полуторном размере, а за последующие часы не менее, чем в двойном размере;

– за разъездной характер работы;

– за работу в праздничные и выходные дни (оплата производится в двойном размере); сдельщикам – не менее, чем по двойным сдельным расценкам.

Оплата работы в выходные дни осуществляется в двойном размере за фактические часы работы, которые приходятся на еженедельные дни отдыха, зафиксированные в графике работы, либо объявленные работнику;

– за вредность (предприятие самостоятельно оценивает условия труда и вводит для рабочих дифференцированные доплаты за условия труда).

Таблица 8 – Шкала доплат в зависимости от условий труда

Условия труда	Сумма баллов	Размер доплаты,% от сдельных расценок труда
1. Тяжёлые	2-4	5-10
2. Вредные	4-6	12-16

Для обоснованного определения размеров этих доплат оценивают фактическое состояние условий труда на рабочих местах. Данные аттестации рабочих мест оцениваются в баллах и отражаются в карте условий труда рабочего места. Размеры доплат в зависимости от фактического состояния условий труда устанавливаются администрацией по согласованию с профсоюзным комитетом.

Далее, рассмотрим стимулирующие выплаты – выплаты по усмотрению предприятия и из его средств: системные премии (за основные результаты хозяйственной деятельности и разовые, например, за предложение рациональной экономии энергоресурсов, материалов и т.п., осуществляются 1-2 раза в год); единовременные премии; вознаграждения по итогам работы за год; профессиональное мастерство (оценивается по КТУ); за совмещение профессий; расширение зон обслуживания или увеличение объёма выполняемых работ (выплаты производятся в пределах экономии фонда заработной платы).

Социальные выплаты, которые включают в себя поощрения (из прибыли предприятия выплачиваются лучшим работникам 1 раз в квартал), а также материальная помощь, выплаты по коллективному договору.

Уровень предприятия – уровень рабочего места. Для данного уровня предполагается такой механизм стимулирования труда, который

подразумевает совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны руководителей высшего и среднего звена, побуждающих их к активизации трудовой деятельности и достижению поставленных целей.

Поскольку в условиях рыночной экономики на производстве особое внимание уделяется работающему человеку, то результаты деятельности всего предприятия напрямую зависят от эффективности функционирования каждого работника на его рабочем месте.

Разработка технологии трудового процесса с последующим изменением предметов труда, с использованием средств труда применительно к рабочему месту, есть первоочерёдная задача любого предприятия, от решения которой зависит оценка индивидуальных способностей к труду каждого работающего, определяющих его трудовое поведение.

Характеризуя далее рабочее место на производстве, отметим, что оно отвечает трём аспектам, которые определены в функциях ООО «Втормет»:

- экономическому (как первичному пункту получения доходов и прибыли);
- социальному (как первичному пункту занятости населения);
- технологическому (как первичному пункту трудовой деятельности работников по соблюдению производственной или функциональной технологии).

На ООО «Втормет» каждое рабочее место подробно оценивается в едином комплексе по четырём параметрам:

- 1) Условия труда;
- 2) Техничко-технологическим факторам (техническая оснащённость, планировка, прогрессивность технологии трудового процесса);
- 3) Уровню организации труда (темп работы, время занятости, интенсивность труда, качество выполняемой работы);
- 4) Экономической эффективности (расходы, доходы, результат).

Такая оценка рабочего места и работника непосредственно влияет на основные показатели деятельности предприятия. Появляются новые

требования к комплексу мер по активизации человеческого фактора и корректировке структуры управления, которая должна соответствовать повышенному уровню организационной культуры и качеству при высоком технологическом и управленческом уровнях (управление по видам деятельности, территориальное управление, рабочее место) с учётом методики управления (концепции качества) и организации, а также профессионализма персонала [1].

Мы знаем, что в результате реструктуризации и разделения хозяйственных функций прибыльная работа предприятий позволит ощутимо поднять доходы работников и создать мощный стимул к снижению издержек производства.

Один из способов повышения жизненного уровня работников – это выделение функций хозяйственного управления и мотивирования работников к производительному труду в ООО «Втормет», что позволит создать правовой и экономически обоснованный мотивационный механизм радикального повышения эффективности работы участков (цехов) ООО «Втормет».

Мотивация работников требует сегодня специальной подготовки руководителя, формирования ряда качеств, которые ранее не требовались.

Процесс активизации трудовой мотивации предусматривает изменение делового поведения руководителя, формирование традиций и организационной культуры предприятий, отвечающих потребностям постепенного развития отрасли. Это определит начало рыночного процесса в сфере труда как на уровне ООО «Втормет», так и любого другого предприятия.

3 Рекомендации по усовершенствованию мотивации и стимулирования труда ООО «Втормет»

3.1 Предложения по усовершенствованию платы труда

В нашем мире понятия мотивирования и стимулирования выходят за сформировавшиеся рамки и становятся всё более популярными. Это наимощнейший двигатель, стимулирующий работника двигаться к цели, и который напрямую связан с силами, которые воздействуют на него и его внутренние потребностями. Мотивация и стимулирование работников прямолинейно влияют на результаты деятельности организации. Важнейшей задачей управления является мотивация и стимулирование персонала, которые обеспечивают сочетание целей организации с личными целями персонала.

В большинстве российских компаний используются только материальные методы мотивации и стимулирования, которые основаны на повышении заработной платы и премиях. Но исследования и наблюдения показывают, что нематериальные методы мотивации, такие как планирование развития личности работника, общение руководителя с подчинёнными, организованные тренинги и семинары и т.п., повышают производительность не меньше чем материальные методы.



Рисунок 6 – Мотивирующие факторы персонала

На сотрудников положительное воздействие оказывает уровень оплаты труда и предоставляемый социальный пакет, т. е. обеспечение бесплатного питания, оплачиваемый транспорт, жильё и т.п. В 2017 году было проведено исследование удовлетворенности персонала кадровым агентством Kelly Services, которое дало интересные результаты – работники разных индустрий (металлургия, ИТ и телекоммуникации, нефтегазовая промышленность и т.д) ценят возможности, предоставленные им, даже если ими не пользуются [29]. Так, более 45% респондентов отметили, что наличие корпоративного общежития – это уникальное преимущество работодателя. При этом в общежитии проживало лишь 8% всего коллектива. Но многих сотрудников не впечатляет, например, оплачиваемое питание: сотрудники предпочитали получить деньги наличными и самостоятельно купить себе еду, следовательно, большей мотивацией для работника было бы, если бы он сам выбирал для себя поощрение.

Итак, во второй главе ранее были выделены следующие проблемы, связанные с оплатой труда на предприятии ООО «Втормет»:

- Не большой размер премиальных выплат;
- Отсутствие надбавок за перевыполнение ежедневного плана по переработке металла.

Проблему премиальных выплат возможно решить путём пересмотра системы премирования рабочих.

Например, на данный момент система премирования подразумевает под собой ежемесячное начисление, в зависимости от того, сколько конкретный работник отгрузил металлолома в вагон. Подсчёт отгрузки идёт путём взвешивания краном вагонетки, куда переработанный лом складывает работник (газорезчик). Однако, когда металл перерабатывается, к примеру из категории 5А в 3А, на это тратится кислород. У каждого участка ежегодно появляется перерасход кислорода, в среднем на 150–200 тысяч рублей.

Если добавить в премирование пункт по расходу кислорода и поставить определённое значение, за рамки которого газорезчик выступать

не будет, а то и уменьшит этот показатель в 1,5–2 раза, тот будет получать дополнительную премию каждые 3 месяца.

Нужно составить норму, при которой резка металлолома будет наиболее эффективная и с минимальным расходом кислорода.

Для одного работника (газорезчика) норма переработки металлолома в день – 5 тонн. Кислород привозят в цистернах и отследить потраченное количество кислорода при резке одним сотрудником практически невозможно, потому что все 4 газовых резака подключены к цистерне и расход в ней не определяется. По словам начальника участка, перерасход кислорода в месяц составляет около 20кг на одного газорезчика.

С начальником участка ООО «Втормет» был проведён эксперимент, длительностью 2 месяца, который дал положительный результат.

Таблица 9 – Сравнение подачи кислорода

Подача кислорода из цистерны	Подача кислорода из баллона
1. Перерасход кислорода	1. Контроль за расходом кислорода
2. Неудобство использования (длинные шланги резаков, частые проблемы подачи кислорода из-за рвущихся шлангов)	2. Удобно в использовании (не нужны длинные шланги, баллон всегда можно перенести в нужное место, где необходимо переработать металл)
3. Финансовые убытки из-за перерасхода	3. Отсутствие убытков и Возможность выплачивать премию рабочим

Суть эксперимента заключается в том, чтобы кислород поступал не из цистерны, а из баллона. Ёмкость одного кислородного баллона составляет 8,5 кг. Этого баллона хватает газорезчику на 1 тонну металла.

Соответственно, были закуплены 25 баллонов под кислород. На протяжении двух месяцев работники перерабатывали металл. В итоге, количество перерасхода кислорода сведено практически к нулю, так как во–первых, сотрудник может в любой момент прервать подачу кислорода, во–вторых одного баллона хватает для резки одной тонны металла, что, по словам начальника участка является лучшим показателем того, что нужно внести предложение для всех участков ООО «Втормет».

Таким образом, мы получили новый пункт в системе премирования и установили норму для работников по расходу кислорода:

9кг кислорода = 1 тонна металла

На предприятии начальником участка уже выдвинуто предложение по внесению этой нормы для всех участков ООО «Втормет».

Таблица 10 – Расчёт экономии кислорода

Расход кислорода (месяц) на одного сотрудника в кг	
Цистерна	Более 1000кг в месяц
Кислородный (пропановый) баллон	42,5кг в день · 22 дня = 935кг.
Фактический расход газорезчика за месяц	40кг в день · 22 дня = 880кг.

По таблице можно сделать вывод, что в среднем, за месяц, рабочий может экономить 50 килограмм кислорода

За каждые сэкономленные 50 килограмм кислорода установлена премия, в размере 1 тысячи рублей.

Первую премию за экономию кислорода при резке металла получают уже в июле. Средний размер премии составил 4 тысячи рублей.

Частые перекуры, чаепития, беседы на рабочем месте — это недоработка. Если перед работником будет поставлена чёткая задача, выполнение которой в определённый срок будет вознаграждено, то он не станет тратить своё рабочее время на беседы с коллегами. Но если перед сотрудником поставить несколько размытых задач, не уточнив сроков, приоритетов и т.д., то эффективность его труда снизится в разы.

Эффективнее награждать сотрудника в меньших объёмах, но делать это чаще.

Поэтому, для того, чтобы ввести оплату труда переработки каждого сотрудника нужно вносить определённые задачи для каждого и

устанавливать размер оплаты этой переработки. К примеру, за одну переработанную тонну, сверх плана, установить оплату в размере 400 рублей.

За день сотрудник может переработать в среднем на 1–2 тонны больше установленного плана.

Таблица 11 – размер зарплаты и премии рабочих (газорезчиков)

Наименование	Сумма
Заработная плата (окладная часть) и существующие бонусы	24000 рублей
Премия за экономию кислорода	4000 рублей
Надбавки за перевыполнение	8800 рублей (при перевыполнении на одну тонну в день)
Итого	36800 рублей

Как мы видим из данных в таблице, благодаря нововведениям, рабочие смогут зарабатывать на 12800 рублей больше прежнего размера оплаты.

За перевыполнение ежедневного плана работники также в скором времени начнут получать дополнительные выплаты. Введение кислородных баллонов облегчило контроль за количеством переработанного металла.

Однако, надбавки за переработку металла не будут внесены как изменения в оплате труда всех участков. Это нововведение начальника участка ООО «Втормет» в городе Анжеро-Судженск для улучшения мотивационной составляющей участка.

3.2 Основные направления усовершенствования трудовой среды, графика работы на ООО «Втормет»

Во второй главе также были выявлены слабые стороны мотивации на предприятии, такие как:

- График работы;
- Слишком загрязнённый участок для работы;
- Отсутствие тренингов;

– Практически отсутствует карьерный рост для рабочих.

В данный момент для рабочих (газорезчиков) существует карьерный рост только до должности мастера участка. Предоставить более высокую должность рабочим предприятие пока не готово, так как на это нужно дополнительное образование. Дополнительное образование могут позволить себе лишь единицы, а оплатить обучение за работника предприятие пока не готово. Однако, по словам директора холдинга, над этой проблемой уже работают и в скором времени будут предложены новые решения.

Также, была озвучена проблема отсутствия тренингов, однако, через месяц было мероприятие по всем участкам ООО «Втормет», с целью повышения качества, а также улучшении безопасности на рабочем месте. Рабочие остались довольны и получили некоторые новые навыки в резке металлолома.

Путей для совершенствования оставшихся проблем графика работы и трудовой среды не слишком много. Для улучшения состояния участка и рабочей среды необходимо, в основном, использование экологически-чистого материала в обустройстве площадок, разместить на площадке бетонные плиты для того, чтобы пыль от грузовиков, пыль от резки металла, не скапливалась и не распространялась по всей площадке. Разработка специальной рабочей одежды, которая бы не пропускала загрязнения напрямую к телу, и, одновременно позволяла бы работнику чувствовать себя комфортно.

Самая важная проблема, с которой всегда сталкивается любой руководитель на пути повышения эффективности труда — это неправильная организация труда.

Кроме того, каждому работнику для повышения и сохранения мотивации к труду, должны быть следующие социальные гарантии:

- сохранение его рабочего места;
- возможность продвижения по карьерной лестнице;

- достаточный уровень заработной платы;
- система поощрений (не только материальных): скидки, подарки, льготы.

Опытные бизнесмены утверждают, что гибкий график работы часто играет решающую роль в принятии кандидатами решений о выходе на работу. Более 80% опрошенных предприятия отметили, что хотели бы иметь гибкий график работы.

Компания REGUS провела опрос кандидатов на должности в компаниях, переплавкой и переработкой металлов, переработки нефти и газа, в ИТ компаниях. Кандидаты рассказали, что они предпочтут вакансию, которая предусматривает возможность использовать гибкий график работы. Около 76% респондентов последнего опроса, подчеркнули, что гибкий график работы способствует лояльности и длительному периоду работы сотрудников.

Для того, чтобы предложить предприятию ввести гибкий график для рабочих, были опрошены газорезчики трёх участков. 60% из них (7 человек из 12) проголосовали, что хотели бы работать по гибкому графику. Проголосовавшие за гибкий график работники были довольно молодого возраста 25-30 лет. Остальные, кто не поддерживал идею с гибким графиком, были возраста 40-50 лет.

Тем самым, было внесено предложение для предприятия: Установить гибкий график работы для молодых сотрудников.

Однако, не стоит забывать о том, что для этого необходимо будет открыть дополнительные вакансии, чтобы предприятие работало в силу своих возможностей и выполняло поставленные перед ним задачи по отгрузке и переработке лома чёрных металлов.

4 Корпоративная социальная ответственность

Под КСО понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связанный со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей. В рамках КСО чаще всего инвестируются средства в развитие инфраструктуры (медицина, учреждения школьного и дошкольного образования, культуры, спортивные объекты и пр.), а также в проведение культурных мероприятий и поддержку малоимущих и других групп населения, нуждающихся в помощи (например, ветеранов). В более широком смысле КСО также может включать финансирование спортивных состязаний (в том числе по профессиональному спорту), конкурсов в сфере музыки, искусства и т. д. Однако последняя группа инвестиций нацелена не на развитие местных сообществ, а на улучшение имиджа компании на более высоком, национальном или международном уровне. Поэтому включение данных статей расходов в КСО является не вполне обоснованным.

Социальная ответственность для корпораций чёрной металлургии является жизненно необходимой по целому ряду причин. Общеизвестно, что регионы, где действуют предприятия чёрной металлургии, являются одними из наиболее загрязнённых промышленными отходами, как в России, так и в мире.

При этом большинство предприятий черной металлургии являются градообразующими. Работа, связанная с вредными условиями труда, позволяет работникам, в соответствии с государственной социальной политикой, выходить на пенсию в 50-55 лет (мужчинам), в 45-50 лет – женщинам. Регионы, где действуют предприятия чёрной металлургии, характеризуются повышенной, по сравнению с иными регионами, долей пенсионеров в структуре населения.

Если учесть увеличение миграции населения в стране, отрицательную динамику численности населения в целом, то можно утверждать, что в отрасли в самое ближайшее время возникнут проблемы с формированием трудовых ресурсов.

Внутренняя КСО просматривается в отношениях владельцев и руководства с сотрудниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, то есть, строго говоря, правовая или юридическая ответственность, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у её работников. В соответствии с таким пониманием к мерам внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести деятельность организации, осуществляемую в следующих направлениях:

- 1) меры социальной защиты сотрудников организации;
- 2) развитие человеческого капитала организации;
- 3) выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений
- 4) проведение социально ответственной реструктуризации.

К первому направлению - мерам социальной защиты сотрудников организации - можно отнести следующие конкретные ее виды:

1. ликвидацию всяческой дискриминации при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении;
2. меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях. При этом следует отметить, что до разработки концепции КСО вопрос рассматривался более узко, речь шла только о безопасности труда. Сейчас вопрос рассматривается гораздо шире и меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников считаются необходимыми в КСО. Ученые, исследующие ключевые тенденции последнего времени в области управления человеческим капиталом с учетом концепции КСО, отмечают

следующую закономерность: те возможности организации, которые используются для мотивации сотрудников, позволяют ослабить различные негативные последствия нагрузки, приводящие к ухудшению здоровья;

3. поддержание достойной заработной платы - стабильной и при этом социально значимой.

Второе направление - развитие человеческого капитала организации происходит через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.

Третье назначение КСО - система взаимодействия с сотрудниками как ведущими стейкхолдерами любой компании. Это назначение подразумевает выявление и учет интересов сотрудников при принятии весомых управленческих заключений. Аналогичный подход отображает одну из главных тенденций последнего времени - серьёзное отношение к работникам и результативное управление персоналом предусматривают их всеобщее вовлечение в процесс становления организации.

Четвертое назначение - социальная реструктуризация. Это назначение общественных программ фирмы, которое призвано гарантировать проведение реструктуризации социально ответственным методом.

В рамках каждого из направлений определённая организация разрабатывает и воплощает свой комплекс мероприятий, формируя большое число внутренних типов КСО, используемых на практике: социальная защита персонала;

1. отсутствие дискриминации в практике найма на работу;

2. отсутствие дискриминации при карьерном продвижении;
3. обеспечение защиты жизни и здоровья работников, в том числе санаторно-курортное лечение для сотрудников;
4. достойное вознаграждение за труд, включая систему оплаты труда и меры социальной поддержки;
5. участие компании в ипотеке и жилищном строительстве для своих сотрудников, в том числе жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов;
6. разработанная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании;
7. обеспечение для работников возможности повышения квалификации, постоянного обучения;
8. уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и отпусков;
9. обоснованные меры, дающие возможность трудовой самореализации представителям уязвимых групп, таких как коренные представители местных сообществ, мигранты, инвалиды и др.;
10. участие в решении вопросов, связанных с молодежной или женской безработицей;
11. информационно-разъяснительная работа, связанная с возможностью получения выплат и льгот на основе социальных программ;
12. обучение и информирование работников в области социальной ответственности.

Различные способы мотивации сотрудников позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному напряжению, выгоранию, а также депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.

К внешней корпоративно социальной ответственности можно отнести:

1. КСО в области охраны окружающей среды:

А) Снижение негативного воздействия на окружающую среду (снижение объемов выбросов загрязняющих веществ, сокращение потребления пресной воды, внедрение процессов повторного использования воды и т.д.);

Б) Сокращение использования офисной бумаги (например, двусторонняя печать), сортировка мусорных отходов.

2. КСО в области взаимодействия с потребителями:

А) Предоставление качественных товаров и услуг;

Б) Информирование обо всех свойствах продукта, устранение ложной/вводящей в заблуждение информации с этикеток;

В) Внедрение процедур послепродажного обслуживания и возмещения ущерба;

Г) Обеспечение конфиденциальности личных данных, полученных от потребителей.

3. Развитие местных сообществ:

А) Развитие инфраструктуры в регионах присутствия;

Б) Взаимодействие с местными производителями, дистрибьюторами;

В) Создание новых рабочих мест.

4. Благотворительность и спонсорство:

А) Поддержка социально-значимых программ на федеральном и региональном уровне;

Б) Благотворительные пожертвования;

В) Помощь в ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.

Невозможно представить ни одну компанию, которая бы успешно осуществляла свою деятельность без участия других заинтересованных сторон.

В общемировой практике стейкхолдеров компании разделяют на 2 группы: внутренние и внешние

1. те, которые относятся к внутренней среде предприятия и воздействуют изнутри на ее деятельность (учредители, инвесторы, персонал), и
2. те, которые относятся к внешней среде предприятия и воздействуют на ее деятельность извне (поставщики, посредники, покупатели).

Поставщики компании являются внешними стейкхолдерами и несут влияние на стоимость сырья, так как от них зависят условия и сроки поставки, что напрямую связано с издержками компании. Посредники компании влияют на качество и объем продаж товара и так же относятся к внешним стейкхолдерам. От посредников зависят затраты компании, такие как: маркетинговые исследования и рекламные компании. Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как от них зависит спрос на продукт, ими выдвигаются определенные требования к качеству и свойствам продаваемого товара, а исходя из этого влияют на уровень себестоимости и издержки компании. При снижении покупательской способности может измениться уровень спроса на товар [20].

Инвесторы и учредители являются внутренними стейкхолдерами, так как от них зависит принятие решения по какому-либо вопросу, связанному с выбором стратегии ведения бизнеса, согласование бюджета на продвижение и развитие товара, и, следовательно, они влияют на прибыль компании. Персонал так же является внутренним стейкхолдером, так как влияет на качество и скорость выполнения работы по созданию продуктов и развитию компании в отрасли.

4.1 Анализ программ КСО на примере ООО «Втормет»

Стейкхолдеры ООО «Втормет»

Для устойчивого, успешного развития любой компании важно точно выстроить систему взаимодействия со своими ключевыми группами

стейкхолдеров. Ниже в таблице приведены основные группы заинтересованных лиц на примере ООО «Втормет».

Таблица 12 - Стейкхолдеры ООО «Втормет»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации
Акционеры, инвесторы	Деловые и отраслевые ассоциации Общественные и муниципальные организации Жители регионов (общественность)
Персонал	Деловые партнёры и участники рынка

Как мы видим, процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется на всех уровнях управления, используется широкий арсенал механизмов и форм сотрудничества, соответствующий характеру вопросов и масштабу решаемых задач, находящихся в сфере обоюдных интересов.

Для ООО «Втормет», а также и для других нефтегазовых компаний одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство. С органами государственной власти предприятие «Втормет» имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества. Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование предприятия и его

финансовые показатели. Постоянным механизмов взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме этого, предприятие организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, встречи с инвесторами, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Предприятие «Втормет» отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи всех предприятий Группы «СГМК». Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи.

Важной группой являются ломосдатчики, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные акции, через горячую линию, а также осуществляет прием обращений уполномоченным сотрудником.

К не менее важной группе стейкхолдеров относятся: деловые партнеры и участники рынка. С ними ООО «Втормет» действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

В таблице 9 приведем структуру программ КСО.

Таблица 13 – структура программ КСО

Наименования мероприятий	Элемент	Стейкхолдеры
Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений.	социальные инвестиции	Общественность

Продолжение таблицы 13

Программы в области образования	социальные инвестиции	Общественность
Обеспечение материально-технической базы вузов	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка медицинских учреждений	социальные инвестиции	Общественность
Спортивные мероприятия	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка музеев и творческих коллективов, возрождение культовых сооружений	Программа спонсорства (Сохранение культурного и исторического наследия)	Общественность
Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения	Адресная помощь	Общественность
Помощь народам Крайнего Севера	Адресная помощь	Общественность

Важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для Компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО ООО «Втормет».

Помощь детям и людям с ограниченными возможностями ООО «Втормет» считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. ООО «Втормет» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям, которые, в первую очередь, направлены на социальную поддержку населения. Одно из них – фонд помощи семье и детям «Радуга», выделяются средства на строительство

центра реабилитации для детей. Большое внимание уделяются детям-инвалидам и детям, оставшимся без попечения родителей. Так же денежные средства ежегодно выделяются на строительство поликлиник, и т.д.

Компания уделяет большое внимание реализации благотворительных проектов в сфере здравоохранения.

Поддержка культуры является важной составляющей социальной политики ООО «Втормет». Предприятие оказывает содействие проведению общественно-значимых культурных мероприятий, реализации ярких творческих проектов и программ в области искусства и духовного просвещения. Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения является содержанием деятельности, которую ООО «Втормет» называет адресной помощью. Фронтовики-нефтяники, ветераны Великой Отечественной войны и трудового фронта пользуются особым вниманием и заботой Компании. Ежегодно в канун Дня Победы они получают денежные пособия и подарки.

4.2 Затраты на мероприятия КСО ООО «Втормет».

К сожалению, конкретных цифр по затратам на социальные мероприятия в «Отчете по устойчивому развитию за 2018 год» от предприятия представлено не было.

В источниках указаны некоторые суммы затрат, данные приведены в таблице 14

Таблица 14 - Затраты на программы КСО

Затраты	Сумма
Социальная программа	20 000 000 рублей
Благотворительное пожертвование	5 000 000 рублей
Отчисления в фонд детей-сирот, инвалидов	8 000 000 рублей
Отчисления в фонд ветеранов ВОВ	2 000 000 рублей

На социальную программу ООО «Втормет» было потрачено почти 30 миллионов рублей.

ООО «Втормет» выделило целевое благотворительное пожертвование в размере 5 млн рублей на постройку в Кемеровской области реабилитационного центра для детей с онкологическими заболеваниями. Первый благотворительный взнос в размере 8 млн рублей был сделан ООО «Втормет» в 2014 году.

Поддержка массового спорта, пропаганда здорового образа жизни – приоритетные направления социальной политики ООО «Втормет».

Оценка эффективности программ КСО ООО «Втормет».

Металлургическая отрасль является важным звеном в экономике государства, поэтому такое предприятие, как ООО «Втормет», имеет высокий уровень внутренней и внешней социальной ответственности, реализуют различные мероприятия, в том числе направленные на улучшение условий труда работников, обеспечение охраны труда и промышленной безопасности на предприятии, что способствует созданию комфортных условий для своих сотрудников.

Отметим, что внешняя КСО ООО «Втормет» развита достаточно хорошо. Компания уделяет достаточно внимание экологии, сюда относятся осуществление природоохранных мероприятий и различных экологических проектов, соответствие законодательным нормам, внедрение систем экологического менеджмента, рекультивация нарушенных земель и т.д.

Компания ООО «Втормет» уделяет большое внимание поддержке своих работников, выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, санаторное – курортное лечение. Значительные средства вкладывает в спорт и образование.

Можно сделать вывод, что компаниям выгодно быть ответственным работодателем, вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым

создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Заключение

Таким образом, под мотивированием стоит понимать такой способ управления поведением, который воздействует на объект управления опосредованно, путём создания такой внешней ситуации, которая в максимальной степени учитывает особенности функционирования и структуру потребностей объекта управления и при этом побуждает его к действиям, способствующим достижению целей, поставленных субъектом управления.

Существует ряд требований, без соблюдения которых невозможно достичь эффективного способа управления. Прежде всего, система мотивирования должна быть проста, ясна и непротиворечива. Объект должен быть хорошо информирован о том, за что он получает поощрение. Вероятность достижения стимула должна оцениваться работником достаточно высоко.

Важна также дифференцированность стимулирования, которая предполагает применение разных стимулов по отношению к разным социальным группам работников: для одних важен размер вознаграждения, для других – публичная похвала, для третьих – продвижение по карьерной лестнице и так далее. Правильная организация мотивирования требует также гибкости и оперативности, то есть предполагается регулярный и своевременный пересмотр существующих условий в соответствии с изменением организационно-технических и социально-экономических условий труда.

Важное значение имеют также требования экономии стимула, чтобы сохранить его побудительный смысл, и его выгодность, то есть совокупность благ, которые даёт обладание данным стимулом, должна превышать совокупность всех затрат работника, связанных с его получением. Кроме того, следует также выделить и принцип комплексности, то есть единства применения различных видов и форм организации стимулирования и

мотивации труда, которые, переплетаясь и взаимодополняя друг друга, позволяют более эффективно воздействовать на объекты управления различного иерархического уровня и сложности.

В результате исследования были выполнены все поставленные задачи:

1. Выявлены теоретические аспекты мотивирования труда
2. Проанализированы прикладные подходы мотивирования и стимулирования труда и выделены проблемы трудовой мотивации ООО «Втормет»
3. Предложены усовершенствования трудовой мотивации предприятия ООО «Втормет».

Список использованных источников

1. Волгин Н. Многовариантность моделей оплаты труда // Человек и труд. - 2003. – № 4. - с. 79- 81.
2. Волгин Н. О необходимости законодательного регулирования фондов оплаты труда // Человек и труд. –№7. –с.71–72.
3. Генкин Б. М. Организация и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник. - М.: Издательство НОРМА, 2003. – 400 с.
4. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - №2. - с. 83 - 88.
5. Данилов А.Р. Материальное стимулирование в системе мотивации труда // США. Экономика, политика, идеология. –1995. - № 1. - с. 19 - 28.
6. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. - 2003. - № 12. - с. 61 - 64.
7. Кибанова А.Я. Экономика и социология труда. Учебник. - М.: ИНФРА - М.: 2003. - 584 с.
8. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика. 2000. – 310 с.
9. Лукашевич В.В. Управление персоналом. Учеб.пособие. - М. : Издательство «Гелан». 2001. – 253 с.
10. Миляева Л., Пьянков С. Проблемы мотивации на промышленных предприятиях // чел. И труд. - 2003. - № 10. - с.58 - 61.
11. Мельнова М.А. Основы экономики труда и производства. Учеб.пособие. - М. : Политиздат, 1980. – 272 с.
12. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: системный подход. - Новосибирск: Наука, 1990. - 196с.

13. Поварич И.П., Колмагоров М.В. Теоретические и прикладные аспекты стимулирования труда. - Кемерово.: ЮНИТИ ЛТД, 2002. -221 с.
14. Рыков С. Регулирование оплаты труда: региональный опыт // чел. и труд. - 2003. - № 5. - с. 81 - 83.
15. Федченко А. Стимулирование работников: зарубежный опыт // чел. и труд. - 1998. № 3. - с. 79- 81.
16. Федченко А. Минимальная зарплата как социальная гарантия и элемент системы оплаты труда // чел. и труд. - 2001. - № 9. - с. 59 - 61.
17. Цветков Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист. - 2000. - № 4. - с. 51 - 56.
18. Шугаев А.Л. Организация оплаты труда в ФРГ // труд за рубежом. - 2001. - № 4. - с. 82 - 93.
19. Шаталова Н.И., Бурносова Н.М. Управление персоналом на производстве. - М.: ЮНИТН -ДАНА. 2003. – 381 с.
20. Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, - 2012. - 94 с.
21. Шайденко Н.А., Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник. - М. : Инфра - М, 2003. – 288 с.
22. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента/ - М.: «Юрайт», 2013. - 354 с.
23. Магура, М.И. Современные персонал – технологии/ - Спб.: Питер, 2011. - 123 с.
24. Межевов А.Д., Ахмадуллин А.Р. «Организационно-экономические аспекты повышения конкурентоспособности управленческого персонала» М. Вестник Университета. № 12, 2015, с. 226 - 229

25. HR-Journal. Исследование: что ценят сотрудники офиса. [Электронный ресурс] URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/что-мотивирует-сотрудников-back-ofisa.html>
26. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. // ЭКСМО. - 2010. Москва.
27. Тарелкина Т. Управление по целям // Менеджмент сегодня. –2009. – №1. С. 23 – 28.
28. Семёнов А. Производительность труда и перспективы экономического роста. // экономист. –1995. -№2. –с25.
29. Результаты исследования кадрового агентства Kelly Services. [Электронный ресурс] URL: <https://www.kellyservices.ru>
30. Министерство труда и социального развития РФ. [Электронный ресурс] URL: <https://rosmintrud.ru>

Приложение А
(справочное)

Theoretical aspects of labour motivation

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ71	Михнин Э.П.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.			

Консультант-лингвист отделения иностранных языков ШБИП

Должность	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Новикова В.С.			

Introduction

In the conditions of formation of new economic mechanisms oriented towards a market economy, an enterprise now faces need to work in a new way, taking into account the laws and requirements of the market, mastering a new type of economic behaviour, adapting everything on the part of production activities to the changing situation. In this connection, the contribution of each employee to the final results of the enterprise's activity increases. One of the main tasks for enterprises of various forms ownership is the search for effective ways of labour management, ensuring the activation of the human factor.

The decisive causal factor in people's performance is their motivation.

Labour motivation is the process of encouraging an individual performer or group of people to their activities aimed at achieving the goals of the organization, to the productive implementation of decisions or planned work.

Any external impulses and elements of the labour situation that influence the behaviour of a person in the world of work could, to some extent, be called motivation in a broad sense, but unlike other elements of the labour situation, for example, orders, instructions, orders and norms that affect the employee, the peculiarity of the actual motivation is the indirect effect.

Motivation - as a method of management, is realized through the creation of certain conditions of the working situation, which would encourage the individual to act in the desired way. At the same time, direct arbitrariness does not occur, since the individual or the labour collective is free to choose how they act, accepting or not accepting the proposed conditions, but the essence of the incentive is to create conditions under which it would be beneficial for employees to act exactly as the control object needs.

Labour motivation is always a situation of choice of strategy and tactics of behaviour, implying certain freedom of human actions. Taking into account that the most important factor of behaviour is the needs of the person, the desire to meet them, when using motivation, it is necessary to take into account the internal

structure of the needs and values of the control object. Since the use of this method of motivation will be effective only in the case when the interaction of external stimulating situation and the internal structure of a person creates a specific motive for the management of the employee corresponding to the goals of the subject of management.

Only by offering the subject that best suits the needs, interests and values of a person at a given time, can one control his behavior.

Considering the above, motivation is a way to control behaviour, consisting in indirectly influencing the control object by creating an external situation that, taking into account the peculiarities of functioning and the structure of the needs of the control object, encourages it to take actions that contribute to achieving the goal set by the control subject.

1 Theoretical aspects of labor motivation

1.1. Motivation and stimulation: the essence and correlation of concepts

Before turning to a detailed consideration of the theoretical and applied aspects of motivating the labour activity of workers, let us first focus on the implementation and refinement of the very concept of “Stimulation” in conjunction with the concept of “Motivation”. The issue of motivation and stimulation of labor takes place in the works of scientists of various fields (economists, sociologists, psychologists, lawyers, etc.) both in our country and abroad.

First, let's focus on the formulation of the concept of "motive". The motive should be understood as a motive reason, a reason for any action, that which impels the activity of a person, for the sake of which it is performed. And according to a number of researchers, the motive should be understood as the totality of external and internal conditions that cause the activity of the subject and determine its direction, or internal and external driving forces that cause certain human actions.

At the same time, some authors are inclined to attribute the concept of “Motive” to the inner world of a person, because it has a “personal” character,

depends on many factors external and internal to the person, as well as on the actions of others arising in parallel with its motives. The motive not only encourages a person to act, but also determines what needs to be done and how this action will be carried out. In particular, if a motive causes an action to eliminate a need, then for different people these actions can be completely different, even if they have the same need. Motives are amenable to awareness - a person can influence his motives by muffling their action or even eliminating them from their motivational totality.

Human behavior is usually determined not by one motive, but by their totality, in which motives can be in a certain relation to each other according to the degree of their impact on human behavior.

Therefore, the motivational structure of a person can be considered as the basis for notifications or certain actions. The motivational structure of a person has certain stability. However, it can change, in particular, consciously, in the process of educating a person, his education.

We now turn to the interpretation of the concept of "Motivation".

The concept of motivation is closely related to the problem of personnel management. New economic relations generated by the transition period, and put forward new requirements for staff. This is not only the selection, training and placement of personnel, but also the formation of a new consciousness, mentality, and, consequently, methods of motivation.

At present, in the transition to market relations, the main motivating factor for workers is the desire to receive guaranteed wages. At the same time, neither the intensity nor the quality of labor is taken into account, the desire to have a quiet job with a small but guaranteed salary, rather than intensive, requiring high attention work with high pay, prevails.

At the same time, there are workers on the labor market with sufficient professional experience and new labor consciousness, that is, people with a good moral basis and understanding of labor. However, they have little chance of

finding a good job because of the age barrier (up to and over 50 years old) or the lack of recommendations (mostly among young specialists).

So what is motivation?

Motivation is the process of encouraging each employee and all members of his team to work actively to meet their needs and to achieve the goals of the company.

The main objectives of motivation:

1. The formation of each employee understands of the essence and importance of motivation in the labor process;
2. Training of staff and managers in the psychological basics of intra-organizational communication;
3. Forming each manager of a democratic approach to personnel management using modern methods of motivation.

To solve these problems, analysis is needed:

1. The process of motivation in organizations;
2. Individual and group motivation, if any, and dependencies between them;
3. Changes occurring in the motivation of human activity in the transition to market relations.

In the most general form, the motivation of a person to act is understood as a combination of driving forces that induce a person to perform certain actions. These forces are inside and outside the person and make him consciously or unconsciously commit some actions.

At the same time, the relationship between individual forces and human actions is mediated by a very complex system of interactions, as a result of which different people can react in completely different ways to the same effects from the same forces. Moreover, a person's behavior, in turn, can also influence his reaction and influence, as a result of which both the degree of influence and influence and the direction of behavior caused by this influence can change.

Taking into account the above, we can try to give a more detailed concept of motivation.

Motivation – the union of internal and external driving forces that encourage people to work and give this activity direction, which is focused on the achievement of goals.

The effect of motivation on a person's behavior depends on a variety of factors, in many ways individually and can change under the influence of feedback from a person's activities.

In terms of "Motive" and "Stimulus" there are practically no differences. The stimulus (as well as the motive) is considered as an incentive reason, a reason for some action.

We give some definitions of the stimulus:

Stimulus is an incentive for action, the cause of which is interest as a form of realization of needs.

Stimulus is an impact on a person that influences despite its character and origin.

Incentives play the role of levers of influence or carriers of "irritation", causing the action of certain motives. As incentives can be individual items, the actions of other people, carriers of the obligation and opportunities offered to a person in compensation for his actions, or that he would like to receive as a result of certain actions.

A person reacts to many stimuli without necessarily knowingly. His reaction to individual stimuli may not even yield to conscious control.

The response to specific stimuli is not the same for different people. Therefore, the stimuli themselves do not have an absolute value or meaning, if people do not react to them.

For example, in the conditions of the collapse of the monetary system, when practically nothing can be bought for money, wages and bank notes as a whole lose their role as incentives and can be very limited used in managing people.

We now turn to the interpretation of the concept of "stimulation".

The process of using various incentives to motivate people are called the process of stimulation.

Stimulation of labor - the process of external influence on the employee (administration, labor collective, etc.) in order to increase the efficiency of his labor and production as a whole, which includes in its sphere its needs, interests, desires, aspirations, goals, behavior motivation.

The basis of labor stimulation is the interaction of external conditions and internal features, the psychological state of the individual.

Stimulation is realized through the creation of conditions of the work situation that encourages the person to act in a certain way. The situation includes the conditions of activity that directly affect it: the size of wages, conditions, organization, content of work, relationship in the workforce, leadership style, elements of social infrastructure (living conditions, residence and others).

In a broad sense, incentives are external motivations and elements of the work situation that influence a person's behavior in the world of work.

With all the various incentives, a person chooses a form of behavior that meets his current needs, needs, interests, values, i.e. the process of stimulation includes not only the creation of an external situation of choice, but also the necessary conformity of its internal structure of the worker. Together with the external stimulating situation, this internal structure forms the immediate motive of action.

The task of stimulation is to ensure that the form of behavior chosen by the employee corresponds to the goals of the subject of the incentive, the goals of those who created this situation.

At the same time, in different social conditions, a person has the right to choose the strategy of his behavior between hard work, ensuring high earnings, and limited participation in production with an average wage.

It seems that at present for the population of the country the satisfaction of the needs at the minimum level is the most urgent, since the employee, first of all, is counting on the provision of payment for his work, ensuring the subsistence level for himself and his dependents.

According to the Ministry of Labor and Social Development and the State Statistics Committee of the Russian Federation, such subsistence minimum per capita is set at 9770 rubles, for the working-age population - 10342, for pensioners - 7913 rubles, for children - 10172 rubles.

A more detailed identification of the place and role of stimulation in the general mechanism of regulation of labor behaviour requires defining its functions. There are the following functions of incentives:

1. Economic - is to promote the increase of production efficiency, the solution of those specific tasks that are faced by the economy, enterprise, etc. at each historical stage;

2. Social - consists in the fact that the socio-economic position of workers is largely determined by the complex of those economic and social benefits that a person possesses in one position or another in the sphere of labour;

3. Socio-psychological - is the impact that the entire organization of the incentive system has on the formation of the inner world of the employee and the impact of employees in the process of joint labor;

4. Moral - reflects the impact of labor incentives on the formation of the moral qualities of the employee, the formation of labour morality.

Stimulation is fundamentally different from motivation. The essence of this difference is that stimulation is one of the means by which motivation can be carried out. At the same time, the higher the level of development of relations in an organization, the less often incentives are used as means of managing people. This is due to the fact that education and training as one of the methods of motivating people leads to the fact that the members of the organization themselves show interested participation in the affairs of the organization, carrying out the necessary actions without waiting for, or without at all receiving the appropriate stimulating effect.

We will highlight some definitions of incentives:

- Stimulation is an external impact on the employee in order to encourage him to work more efficiently: with greater productivity, initiative, and better quality.

- Stimulation is a way to manage the employee's labor behavior, which consists in purposefully influencing the behaviour of personnel by influencing the conditions of their life activity, using motives driving them and others.

Thus, in reality, the regulation of the behaviour of social objects should be carried out on the basis of a complex of interrelated methods of management, which are based on the methods of persuasion, coercion and motivation. And in modern socio-economic conditions, the stabilization of the country's social development is possible only on the basis of a search for new approaches to stimulating the activities of workers and labour collectives at the stage of market transformations in all spheres of society. To do this, it is necessary, first of all, to identify the transformation and specificity of the labour values of the Russian workers.

1.2. Classification of labour motivation: types and forms of organization

Stimulation is an external motivation for activity, the effectiveness of which depends on the compliance of the proposed benefits to the needs of the employee. Stimulation of labor as a way of personnel management involves the use of the whole variety of existing forms and methods of regulating labor behaviour, which requires, in turn, their systematization, identifying common and different between them, identifying and resolving contradictions between them, ensuring their harmonious interaction.

For example: with the existing low standard of living, when a person does not feel the dependence of payment on the results of his work, as evidenced by the surveys, and the lack of serious developments that take into account the characteristics of the modern period, the external environment does not have a significant impact on the process of positive motivation of the employee, rather its action negatively.

In addition, motivation, not finding a way out and support from the external environment in the form of incentives, remains only a person's potential. At the same time, the experience of well-functioning private enterprises shows that the same domestic workers, once in a favorable environment and having received additional training, are able to work at a high level. This confirms the existing large reserves of the motivation process.

Like any set of phenomena, incentives can be classified for various reasons. Proceeding from this, that the starting point in the process of stimulation is the needs, their content and serves as the main criterion of classification.

A type of stimulation is a kind of stimulation, as a method of controlling behaviour, singled out by subject of need, with the help of which the subject of management influences the behavior of the control object, using it as an incentive.

5 types of incentives should be distinguished:

- Material money;
- Material is not monetary;
- Moral;
- Free time;
- Labour (organizational).

Material monetary incentives are a kind of incentive that regulates the behavior of the management object based on the use of various monetary payments and sanctions (payment at tariff rates and salaries, piece-rates, various types of surcharges, bonuses and awards, deprivation of bonuses, awards, etc.).

As a direct subject of need, there is money, with the help of which in the future the most diverse needs of the stimulated object will be met.

Material non-monetary incentive is a type of incentive that regulates the behaviour of the control object using the material benefits that, under the conditions of a specific influence system, fundamentally within the framework of legal behavior cannot be acquired for money or are scarce, and therefore the right to distribute them is given to the subject management (distribution of housing, various vouchers and scarce goods, provision of space in various kinds of

cooperatives, etc.). Here, a specific set of specific material goods, which, over time, with the development of social production and the satisfaction of the needs of the objects of stimulation, can significantly change, is the subject of need.

Moral stimulation is a type of stimulation that regulates the behaviour of a control object based on the use of objects and phenomena specifically designed to express public recognition and help to increase or decrease its prestige (thanks, letters, boards and books of honor, titles, medals, etc.). In this case, all the values and phenomena contributing to the increase (decrease) of the prestige and authority of the person in public opinion are the subject of the need.

Stimulation by free time is a type of stimulation that regulates the behaviour of the control object on the basis of a change in its employment time in social production and, consequently, a change in the amount of its free time. In this case, the specific subject of the need is time. Time can be used as an incentive by granting additional vacations for highly efficient work, postponing the next vacation for the winter period or granting the right to leave without pay, flexible working hours, etc.

Labour stimulation is a type of incentive that regulates the behaviour of the control object on the basis of a change in its sense of satisfaction with the work (position) held. Here, the needs are: the presence of creative elements in work, its organization as whole, opportunities to participate in production management, career prospects (including within the same profession), opportunities to travel on creative business trips etc.

Classifications of forms of organization of incentives may be several:

1. According to the degree of awareness of the object of management about the relationship of performance and incentives;
2. According to the results of the activity in the appointment (definition) of the stimulus;
3. Taking into account the deviation of activity results from the normative ones in the appointment of the stimulus;

4. On the difference between the results of activities and the receipt of an incentive;

5. By the degree and nature of the specificity of the conditions for obtaining the stimulus.

Of course, it is possible to distinguish forms of organization of incentives on other grounds. According to the authors, the classification of forms of organizing incentives according to the identified features will help to increase the efficiency of all the work to create an integrated system of incentives for labor activity of both individual employees and labor collectives in general.

It is obvious that the allocation of different types and forms of organization of incentives is somewhat arbitrary.

In real life in its pure form, practically none of the types and no form of organization of incentives is used. Their use is usually complex, i.e. when stimulating various objects of management and their areas of activity, a complex interweaving of various types and forms of organization of incentives occurs. At the same time, it is possible to single out the prevailing types of incentives and forms of its organization that are specific for a given management object and specific areas of its activity. Thus, when stimulating the delivery of products in accordance with the concluded agreements, material monetary incentives are mainly applied. If we look at the possible forms of organization of incentives, then almost all the forms we have identified are present. This is usually a leading form of incentive organization. It can be collective (which is most common) or individual, most often using a certain combination of positive and negative forms. This is usually the current, but may be not a mediocre form of organization of incentives and be of a reference or competitive nature.

If at the enterprise there is an acute problem of strengthening labor discipline, then in this case it is necessary to develop a comprehensive incentive system, which includes all five of the above types of incentives. The forms of his organization are: advanced, individual, current, or promising with a positively negative direction.

The degree of combination of types and forms and forms of organization of incentives is largely determined by the specifics of the object of management. Obviously, the approach to the stimulation and motivation of labour of a scientist, artist, worker, manager, etc. cannot be the same.

It is extremely necessary to take into account the specifics of the activity, the forms of organization of their labor, and so on. In the same way, a differentiated approach is needed to stimulate the behaviour of labour collectives operating in various spheres and sectors of the national economy, regions of the country, and so on.

Of course, that the integrated use of the proposed types and forms of organization of incentives are possible only with a stable economic system. The current situation in the country's economy is forcing to significantly narrow the list of types of labor incentives used, their own, basically, to material monetary with a certain variety of forms of its organization.