ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc516178870)

[ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА 5](#_Toc516178871)

[1.1. Сущность и содержание мотивации 5](#_Toc516178872)

[1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности работы 12](#_Toc516178873)

[ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА 17](#_Toc516178874)

[2.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала 17](#_Toc516178875)

[2.2 Разработка методов и программ для стимулирования персонала 19](#_Toc516178876)

[ГЛАВА 3. ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДА 27](#_Toc516178877)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33](#_Toc516178878)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 35](#_Toc516178879)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы этой работы обусловлена тем, что мотивационная структура предприятия очень важна при управлении трудовыми ресурсами. Основной целью системы стимулирования предприятия является формирование производственного поведения сотрудников, направленное на достижение стратегических целей, то есть объединение интересов и потребностей сотрудников со стратегическими целями предприятия. На данный момент существует множество теорий мотивации. Особое внимание уделяется теории, в которой исследуется не только проблема стимулов, но и различия в структуре мотивации работников, на основе которых можно прогнозировать трудовое поведение.

Важное значение имеет система мотивации персонала в целом и распоряжение трудовыми ресурсами предприятия (например, размещение персонала, выбор мотивационного воздействия на работника) в зависимости от мотивационного профиля каждого сотрудника.

Факторы формирования мотивационного профиля работника имеют значительный управленческий интерес. Анализируя данные, полученные при изучении мотивационного профиля сотрудников на конкретном предприятии, можно решить многие задачи, например, создать систему стимулирования рабочего поведения рабочего, предсказать трудовое поведение, основанное на мотивационном профиле работника.

Довольно популярны исследования А. Маслоу, Г. Мюррея, Э. Фромма, В. Макдугалла, П. Ершова, С. Каверина, К. Обуховского и других авторов. Каждый автор дает свою более или менее уникальную классификационную схему. В частности, особое внимание уделяется генетическому критерию разделения потребностей и их иерархии. Общее мнение большинства авторов (Каверин, Маслоу и др.) можно рассматривать как тезис о приоритете более высоких потребностей над низшими с достаточным уровнем их развития. Потребности самого низкого уровня зависят от потребностей самого высокого порядка. Формы проявления первого напрямую зависят от уровня зрелости последнего. В то же время основой для построения такой структуры является не порядок удовлетворения, а уровень социализации, то есть расстояние от основных биологических принципов. Чем выше уровень социализации потребности, тем более значимой ее позиция в структуре и большей части потребностей основывается на ее основе. С другой стороны, мотивы трудовой деятельности не ограничиваются удовлетворением внешних потребностей, - сама трудовая деятельность может стать мотивирующим фактором и человеческой потребностью, и этот аспект не был тщательно изучен.

Цель этой работы - проанализировать понятие мотивации персонала в организации и системы проектирования стимуляции труда.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и содержание мотивации;

- определить сущность и содержание стимуляции;

- выявить психофизиологические основы трудовой деятельности.

Информационная база исследования была обеспечена информацией, содержащейся в научной, монографической и периодической литературе, материалами научных конференций.

В процессе исследования использовались методы научного познания: диалектический, логический, исторический, система, методы анализа и синтеза, сравнительно-аналитические и абстрактно-логические.

# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

# 1.1. Сущность и содержание мотивации

Вопросы мотивации труда всегда были актуальной темой исследований: возникла проблема в том, как влиять на подчиненного, чтобы его работа была положительной для фирмы [10, с.295].

Многие исследователи создали модели мотивации сотрудников компании, которые попали в основу управления многими фирмами. Это исследование таких известных исследователей, как А. Маслоу, Ф. Герцберга (двухфакторная модель), В. Врума (теория ожидания), С. Адамса (теория справедливости) и другие.

Наибольший интерес ученых вызвали две основные теории: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Алдерфера, поскольку они полностью правильно определяют потребности, которые побуждают людей работать условно и влияют на мотивационные процесс труда.

Давайте проанализируем, среди прочего, концепцию управления участием и теорию «Z» У. Оучи, относительно молодую и используемую в разных фирмах.

В соответствии с иерархией потребностей А. Маслоу в основе мотивации функционирования людей существует пять категорий потребностей, отображаемых в строгой иерархии (рис.1.1), где потребности самого высокого уровня могут возможно, закалиться после нижнего уровня:

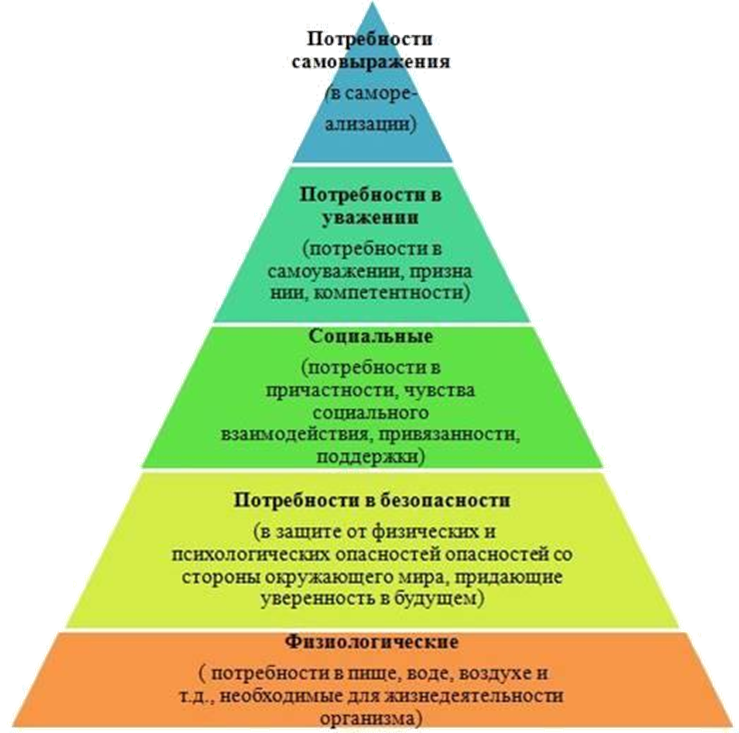


Рис. 1.1 - Иерархия потребностей А. Маслоу

Значение теории Маслоу заключается в том, чтобы лидеры стали понимать важность потребностей в мотивации персонала.

В теории существования, связи и роста К. Алдерфер рассматривает три группы потребностей (рис.1.2):



Рис. 1.2. Три группы потребностей

В отличие от теории Маслоу «движение» от необходимости к необходимости может происходить в обоих направлениях - от нижнего к высшему и наоборот. Это приносит особое преимущество модели: если предприятие не может угодить, например, необходимость увеличения, чтобы не расстраивать сотрудника, это может удовлетворить его потребность в общении. Модель показывает преимущества для поиска подходящих форм мотивации.

Теория «Z», созданная ученым У. Оучи, отражает коллективистские основания для мотивации. Предприятие действует как «производственный клан». Существенные параметры теории: выбор работы и принятие решений в группах, личная ответственность работника, постоянная забота о персонале, долгосрочный найме, неспешный карьерный рост, ротация персонала в рамках организационного самообразования. В теории описывается постоянный сотрудник, который назначает неизменные цели. Стимулы для работы предназначены для материального и морального поощрения [2, c. 47].

Концепция совместного управления организована при найме сотрудника для управления делами на предприятии. Сотрудник выполняет свои обязанности особенно квалифицированным образом, если он участвует в функционировании организации и получает от нее вознаграждение. Партисипативное управление мотивирует к лучшему выполнению работы, повышению производительности труда, содействию результативности работы сотрудников и рассчитыванию на достижение гораздо больших плодов. Представленные течения на практике согласованы и объединены для оптимальных последствий [4, с.71].

Вопрос о мотивации персонала занимает значительное место в сфере управления как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Определение мотивации как одной из важнейших функций управления было выражено М.Х. Месконом: «Мотивация - это процесс мотивации себя и других людей для достижения индивидуальных и коллективных целей» [8, c.257].

В сфере управления — это функция руководства, состоящая в формировании мотивами труда среди рабочих.

Прежде чем приступать к изучению концепции «мотивации», рассмотрим некоторые из этих определений разными специалистами.

1. «Мотивация труда, от лат. Moveo, - движение - как внешняя или внутренняя мотивация хозяйствующего субъекта работать во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, мотивации» [27, c.200].

2. «Мотивация работы может быть определена как психологические силы человека, определяющие направление его поведения в организации, степень ее собственных усилий и упорство в столкновении с трудностями» [6, с.77].

3. «Мотивация - это концепция, которую мы используем при описании сил, воздействующих на отдельного (внешние и внутренние), которые побуждают его действовать определенным образом» [5, c.128].

4. «В экономическом смысле мотивация - это деятельность, направленная на активизацию людей, работающих в организации, и поощрение их к эффективной работе для решения своих задач» [16, с.26].

5. «Трудовая мотивация - это психологические силы человека, которые определяют его ориентацию в организации, уровень усилий, которые он применяет, и уровень настойчивости при столкновении с препятствиями» [6, c.109].

6. «Мотивация - это процесс мотивации человека к определенной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [18, с.78].

7. «Мотивация труда - желание рабочего удовлетворить его потребности посредством трудовой деятельности» [28, с. 90].

8. «Мотивация - это процесс мотивации себя и других к деятельности для достижения личных целей и задач организации» [36, c.37].

9. «Мотивация - это состояние человека, которое определяет степень активности и направления действий человека в конкретной ситуации» [32, с. 62].

10. «Мотивация - это функция управления, процесс пробуждения индивида к деятельности для достижения целей организации и / или многих целей» [30, c.55].

11. «Мотивация - это результат валентности, ожиданий и возможностей рабочего, определяемых как сила мотивации человека к действию» [17, c.136].

Таким образом, ни в одном из приведенных определений не существует достаточно полного объяснения понятия «мотивация».

Пономаренко А.П. предлагает мотивацию понимать «систему мотивационного управления как процесс внешней и внутренней мотивации себя и других хозяйствующих субъектов к определенной деятельности для достижения конечных целей организации и удовлетворения личных потребностей посредством трудовой деятельности» [1].

Такое определение, на наш взгляд, достаточно полно отражает сущность мотивации, которая отличается сложностью концепции, которая включает в себя достижение поставленных целей организации и удовлетворение личных потребностей экономическими субъектами посредством трудовой деятельности в процесс внешнего и внутреннего управления их мотивами.

По словам Турчинова А.И. «Под мотивацией понимается процесс побуждения человека с помощью личных и внешних факторов к созданию деятельности, направленной на достижение личных и общих целей. Можно говорить о противоречивой природе мотивации: с одной стороны, он действует как внешний импульс к индивидууму, а с другой стороны, применяются внутренние «толкания». Кроме того, мотивация играет одну из функций управления и как стимулирующую силу» [35, с. 34].

С помощью мотивации руководители могут координировать деятельность сотрудников; увеличить их трудовую деятельность; улучшить моральное и материальное положение сотрудников, применяя различные формы вознаграждения.

Мотивация изменяет интересы и ценности, формирует стремление к труду и развивает трудовой потенциал. Таким образом, целью мотивации является обеспечение добросовестного выполнения работниками своих обязанностей.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, они стремятся достичь целей, поставленных организацией, и они заботятся о своем будущем, компания успешно реализует эту функцию.

Роль мотивации велика в построении корпоративной культуры, формировании системы ценностей внутри компании. Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений между руководством и персоналом, вероятность конфликтов, степень доверия между сотрудниками.

Модель мотивационного процесса представлена ​​на рис. 1.3 [9, c.56]. В основе мотивации лежат потребности человека, превращенные в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевое задание. Однако трудности с внедрением мотивации через потребности связаны с различиями в оценке индивидуальных потребностей.



Рис. 1.3 - Модель мотивационного процесса

На рис. 1.4 представлены различные типы мотивации [12, c.267].

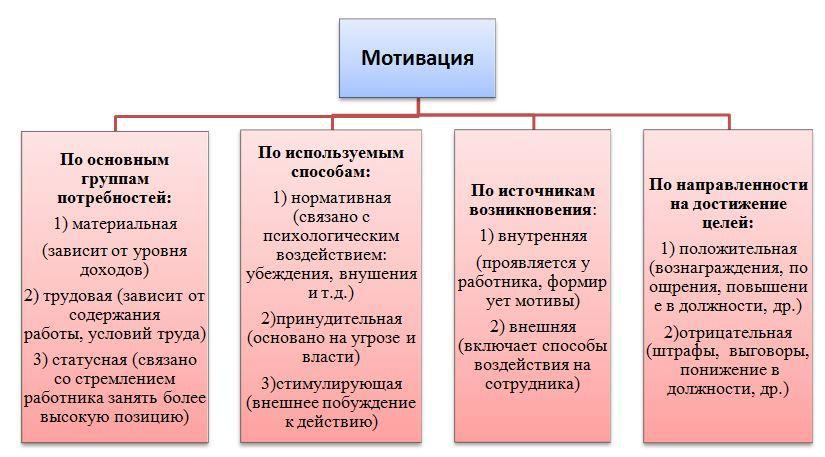


Рис. 1.4 - Классификация типов мотивации и их объяснение

Значение мотивации сотрудников заключается в том, что он определяет будущее компании. Руководители компании должны понимать, что побуждает сотрудников работать, чтобы мотивировать их в будущем. Таким образом, мотивируя себя, каждый рабочий спрашивает себя: «Чего я хочу от работы?»: Зарплаты, карьеры, общения [17, c.29]. Ответ отражает потребности человека, его предпочтения, которые руководствуются руководством компании.

Подводя итог вышеуказанным выводам, концепция «мотивации» в исследовании устанавливается, с одной стороны, как процесс объединения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны - система различных способов воздействия на персонал для достижения запланированных целей и сотрудников, а также организации (экономический аспект).

# 1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности работы

С совершенствованием системы управления персоналом (далее именуемой «УП») в организации необходимо оценить определенные меры по количеству, оценить их эффективность.

Существует потребность в анализе имеющихся методологических подходов и методологий для оценки эффективности УП по первоначальным положениям для включения количественных показателей с целью выбора методологического подхода, который позволяет оценить эффективность организации.

Как отмечает Антропов в исследовании «Организация управления обучением промышленных кадров» эффективность в общей форме проявляется в характеристике потока любого процесса и показывает «его экономическую, социальную, экологическую и другую эффективность или уровень достижения установленной цели» [27, с.265].

Как видно из предоставленного определения, содержание категории «эффективность» может быть, пожалуй, установлено из соотношения «целевого» содержания потока процесса.

Рассмотрение исследования «Организация управления подготовкой промышленного персонала» Антропова В.А., сущность понятия «управление персоналом», обнаруживает, что цель процесса управления персоналом проявляется в возмещении потребностей производства в человеческом ресурсов требуемого количества, качества и в течение определенного времени, возмещения жизненных и социально-психологических потребностей организаций работников. В этом смысле цель управления персоналом должна быть сформулирована в двухстороннем социально-экономическом смысле.

Поскольку «управленческая организация» выражает деятельность по выполнению определенной функции, в данном случае - управлению персоналом, то организация управления должна быть указана в социально-экономическом аспекте. Таким образом, понятие «эффективность» применительно к процессу организации управления персоналом должно рассматриваться в социально-экономическом аспекте и вытекать из социально-экономической эффективности процесса УП.

Поскольку, как было сказано выше, процесс организации и управления персоналом предполагает не только экономический, но и социальный аспект, мы будем анализировать «эффективность» как социальную категорию.

Как отмечает Ладанец «Социальная эффективность производства классифицирует степень компенсации определенных (обнаруженных) потребностей окружающей среды за счет производства и реализации различных товаров и услуг» [14, с.86]. Анализируя производство как систему и выделяя в ней социальную составляющую как один из важнейших атрибутов, следует сказать, что система управления персоналом реализует управление социальной частью производства путем компенсации потребностей работников - «элементов» производства.

Смысл концепции «социальной эффективности» управления персоналом должен быть сформулирован как улучшение резерва рабочей силы организации.

Рассмотрение работ, посвященных анализу эффективности управления персоналом, позволяет определить некоторые мнения для оценки эффективности управления персоналом.

Уткин рекомендует провести оценку эффективности системы управления персоналом посредством общего анализа экономической составляющей, «установленной путем сопоставления затрат и последствий для каждого элемента и комплекса элементов системы управления персоналом», организационной составляющей эффективности, которая «оценивает способность быстрого реагирования всех кадровых служб на изменения в организации и способность качества выполнения персональных функций в определенные периоды» и социальную составляющую характеризующуюся качеством социальных отношений в организации» [33, с. 73].

Примечательно, что в представленном подходе автор включает три компонента эффективности управления персоналом: экономический, организационный и социальный. В этом контексте осуществляется сочетание понятий «деятельность системы управления персоналом (в экономическом и социальном аспектах)» и «управленческая организация» персоналом. Из-за этого обстоятельства, что именно деятельность системы и создание системного управления выражаются различными процессами, представляется разумным различать понятия «эффективность потока процесса» и «эффективность организации процесса контроля над процессом».

Согласно точке зрения Уткина, возможно, что эффективность в управлении персоналом может быть сформулирована с помощью системы критериев для общего успеха организации [33, с. 95]. Подход к оценке эффективности системы управления персоналом посредством эффективности функционирования производства в целом особенно четко показывает его экономическую эффективность. Тем не менее предлагаемый подход не позволяет дифференцировать эффективность системы управления персоналом и эффективность других подсистем производственной системы организации. Кроме того, представленный подход не позволяет оценить социально-экономическую эффективность и оценку организации управления персоналом.

Подход к оценке эффективности управления персоналом на основе статистических методов, предложенный Кузнецовым, в котором анализируется эффективность управления персоналом «на основе объема, полноты, качества и актуальности реализации, закрепленных за ним функций» [12, с. 270]. В качестве критериев оценки эффективности рекомендуется применять внедрение определенных норм формирования или обслуживания с надлежащим качеством работы персонала и уменьшать издержки, возникающие из-за увеличения оборота персонала, безосновательных простоев,

Социально-экономическая эффективность состоит из двух компонентов: «экономическая эффективность», характеризующая достижение целей организации за счет использования персонала на основе положения сбережения существующих ресурсов и социальных показателей, характеризующих уровень удовлетворения ожиданий потребности и интересы наемных работников».

Следует отметить, что в представленном подходе, а также в подходе Уткина, эффективность управления персоналом обусловлена ​​эффективностью организации в целом.

Недостатком подхода Кузнецова является выбранный критерий оценки эффективности - «реализация норм производства и обслуживания». Приведенные критерии, несомненно, могут существовать и применяться к оценке эффективности труда работников, непосредственно занимающихся производством. Тем не менее крайне сложно определить «темпы производства» для таких категорий персонала, как «менеджеры» и «специалисты».

Одним из вариантов является подход к определению категории «социально-экономическая эффективность управления персоналом» иностранных исследователей. Р. Марр и Г. Шмидт устанавливают социально-экономические показатели следующим образом: «Экономические показатели в области управления персоналом отмечают достижение целей организации (производство товаров и услуг) путем найма работников с точки зрения экономии средств. Социальная эффективность осуществляется в форме реализации ожиданий, потребностей и интересов работников» [13, с. 85 -86]. В качестве оценки эффективности управления людскими ресурсами исследователи предложили оценку уровня достижения установленных целей. «Достижение экономической и социальной эффективности в области управления персоналом стало возможным в ситуации достижения четко установленных целей управления персоналом» [13, с. 89 - 90].

Как видно из представленного подхода, экономическая эффективность управления персоналом означает сравнение уровня достижения целей управления с затратами, которые необходимо свести к минимуму. Социальная эффективность, в свою очередь, предполагает удовлетворение потребностей работников, что определяет увеличение издержек (заработная плата, социальное обеспечение и защита и т. Д.). В этой связи возникает вопрос об определении оптимального баланса потребностей организации между экономическими и социальными задачами управления персоналом. Таким образом, каким-то образом управление персоналом должно быть нацелено на повышение производительности производства, а это означает, что максимум результатов с минимальными затратами (экономическая эффективность), с другой стороны, обеспечение потребностей работников вызывает увеличение в расходах на социальную сферу (социальная эффективность).

Следовательно, на основе проведенного анализа следует отметить, что в первоначальных положениях о создании механизма при оценке социально-экономической эффективности организации УП должно иметь надлежащие принципы:

Оценка эффективности организации УП должна иметь количественное выражение и иметь целостный характер, то есть учитывать влияние целого ряда факторов, определяющих степень эффективности.

# ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

# 2.1 Стимулирование трудовой деятельности персонала

Стимул - влияет на человека, цель которого - направлять свою деятельность, корректировать поведение в организации [13, c.91-97].

Нет сомнений в том, что чем более разнообразные потребности человека реализуются через труд, тем разнообразнее выгоды, доступные ему, и чем ниже цена по сравнению с другими видами деятельности, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовой деятельности. Из сказанного следует, что стимулы могут быть любыми благами, которые удовлетворяют значительным потребностям человека, если их приобретение связано с работой. Другими словами, добро становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» идентична. В одном случае мы говорим о сотруднике, стремящемся получить выгоды через работу (мотив), а в другом - об органе управления, который имеет набор преимуществ, которые нужны работнику и которые обеспечивают им эффективную рабочую деятельность (стимул). Поэтому можно сказать, что стимул к труду - это способ вознаграждения работника за участие в производстве на основе сравнения трудоемкости и технологических требований [10, c.295].

Стимулирование работы предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, которая дает определенные, ранее фиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием для удовлетворения значительных и социально обусловленных потребностей работника, формируя мотивы труда.

Система мотивов и стимулов к труду должна основываться на определенной основе - нормативном уровне трудовой деятельности. Сам факт того, что работник входит в трудовые отношения, предполагает, что он должен выполнять определенный круг обязанностей для ранее согласованного вознаграждения. В этой ситуации нет места для стимулирования. Здесь сфера контролируемой деятельности, где мотивы избегания работают, связаны со страхом наказания за несоблюдение требований. Такими наказаниями, связанными с потерей материального благосостояния, могут быть, по крайней мере, два: частичная оплата условного вознаграждения или разрыв трудовых отношений [7, c.67].

Сотрудник должен знать, какие требования предъявляются ему, какую награду он получит при их строгом соблюдении, какие санкции последуют, если они будут нарушены. Дисциплина всегда несет в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора поведения. Однако линия между контролируемым и мотивированным поведением является условной; работник с сильной мотивацией к работе имеет самодисциплину, привычку добросовестно выполнять требования и рассматривать их как свои собственные нормы поведения.

По-видимому, система стимулов к труду вырастает из административных и правовых методов управления, но ни в коем случае не заменяет их. Стимуляция труда эффективна только в том случае, если органы управления могут достичь и поддерживать уровень работы, за который они выплачиваются. «Цель стимулирования - не поощрять человека к труду вообще, а побуждать его лучше делать то, что обусловлено трудовыми отношениями» [22, c.159].

Существующая система стимулирования трудовой деятельности была в значительной степени неэффективной и стала одной из причин трудового кризиса. Несмотря на богатейшие природные ресурсы и огромные капиталовложения в основные фонды, экономика страны находилась в серьезном состоянии.

Наряду с другими причинами это связано также с тем, что система стимулирования основывалась на тезисе о преимуществах дешевой рабочей силы. Над инвестициями в индустриализацию народного хозяйства осуществлялись сведение к минимуму оплаты труда. Дешевый труд действительно очень дорог для общества. Он непродуктивен, воспроизводит неразвитого рабочего, невосприимчив к возможности зарабатывать больше за счет повышения производительности, убивает инициативу и тем самым предотвращает НТП, сохраняет низкий уровень организации и условий работы [26, c.27]. Эта ситуация приводит к чрезмерному износу здоровья и уменьшению работоспособности человека.

# 2.2 Разработка методов и программ для стимулирования персонала

Базовая ставка.

Считается, что основной платеж должен быть достаточным для привлечения сотрудников необходимой квалификации и обучения фирме. Он не должен превышать 70-90% от общего дохода, полученного работником. Увеличение базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может считаться основанием для определения основного, уровень жизни не может считаться основанием для определения базового уровня заработной платы [29, c.55].

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью.

Индивидуальная ставка может составлять от 80 до 120% базовой ставки.

Материальный стимул предоставляется, начиная со степени «соблюдения работником установленных требований». Такие сотрудники составляют около 60% от общего объема, что значительно превышает требования - около 10% и просто превышает требования - 20%. Приблизительно 10% сотрудников, которые не соответствуют установленным требованиям, вообще не поощряются [31, c.138].

Дополнительные платежи.

Компания может производить продукцию на основе целей, изложенных в программе стимулирования труда.

Стимулирование инноваций. Инновационно-ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирующего творчества [6, c.106].

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты, которая называлась «оплата за квалификацию» (OЗK). Суть этой системы заключается в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, которые работник может использовать в своей деятельности. В этом случае они не платят за то, что они делают, а за то, что они знают, то есть то, что они делают. не сама работа оплачивается, а рост навыков и, прежде всего, количество выпускных специальностей [3, c.29].

Существенные факторы для внедрения ОЗК - наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов команды на основе взаимной помощи и согласия. Без этого применения эта система заработной платы может иметь противоположный эффект, то есть привести к снижению эффективности и увеличению социальной напряженности. В общем, «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает увеличение заработной платы, в то время как приобретенные знания должны использоваться в некоторой степени в работе.

Механизм этой системы включает понятие «единицы квалификации», которое определяет объем знаний, навыков, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения новой премии.

В целом было решено, что на всех предприятиях, которые внедрили систему ОЗК, расходы на обучение персонала резко возросли, и из-за того, что обучение проводилось в рабочее время, соответственно увеличились потери времени производства. Тем не менее эксперты считают, что дополнительные затраты на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и сокращением издержек производства (по некоторым данным, они на 30-50% ниже, чем в традиционных платежах), что, в свою очередь, 15% фонда рабочего времени тратит на обучение и переподготовку рабочих (в обычной системе - 3 - 4%) [3, c.30].

Опрос позволил установить преимущества ОЗК:

Обеспечение большой мобильности рабочей силы на предприятии путем ротации рабочих мест;

Большее удовлетворение работой;

Снижение уровня текучести кадров;

Сокращение потерь рабочего времени;

Повышение производительности труда;

Рост качества продукции;

В целом, система OЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Увеличение затрат на рабочую силу в значительной степени компенсируется увеличением гибкости в использовании труда и его производительности. Уровень оплаты в OЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от продолжительности обслуживания или необоснованных управленческих решений при размещении персонала.

В то же время сотрудник понимает и ценит свой вклад в эффективность производственного процесса, повышает уровень ответственности, преодолевает отчуждение, что, конечно же, влияет на рост его мотивации, удовлетворение работой. В конечном итоге все это влияет на качество работы и социальный статус прямого производителя.

Участие сотрудников в прибылях.

Под системами участия сотрудников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, полученной в результате повышения производительности или качества. В этом случае учитывается производительность всего предприятия или производительность сайта, групповая или коллективная эффективность и бонусы всем сотрудникам, а не избранным. Обратите внимание, что все эти системы предназначены для сотрудников, получающих почасовую зарплату, чьи индивидуальные трудовые усилия не всегда напрямую связаны с окончательным результатом. Это и сотрудники, и рабочие-рабочие времени [5, c.32-37].

Система Скэлона. Она основана на распределении затрат на рабочую силу между сотрудниками и компанией в результате повышения производительности труда, в частности - на одного работника.

Во-первых, определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема проданной продукции.

Если доля заработной платы в себестоимости продукции меньше запланированной доли Co, сумма сбережений S, подлежащих распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, рассчитанная на основе первоначального стандарта от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1: 3 между компанией и сотрудниками. Из суммы, предназначенной для бонусов, 1/5 идет в резервный фонд, а остальная часть распределяется между сотрудниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема продаж. Как и любая другая система участия сотрудников в распределении прибыли, система Скэлона предлагает активное участие рядовых работников и сотрудников в управлении, особенно в определении способов повышения производительности труда. Изобретатель системы, Джозеф Сканлон, считал, что, если бы они были должным образом стимулированы, они предоставили бы большую информацию руководству о том, как повысить эффективность предприятия [3, c.150].

Методология, используемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. По сути, эта система направлена ​​на сокращение доли затрат на заработную плату в стоимости производства, обеспечение опережающих темпов роста производительности в отношении заработной платы и, следовательно, применимых на тех предприятиях или производственных площадках, где доля живого труда высока (а также в тех производственных услугах, где много ручной работы). Там же, где доля затрат на рабочую силу в себестоимости продукции низка, размер вознаграждений сотрудников, рассчитанных в соответствии с системой Скэлона, является скудным, а эффективность этого метода стимулирования производительности незначительна.

Система Ракера. Она основана на бонусах, выплачиваемых сотрудникам за увеличение объема чистой продукции в расчете из одного доллара заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяется объем условно-чистых продуктов и индекс его роста в компании.

Условно-чистые продукты определяются как баланс финансовых доходов от объема продаж после вычета процентов по кредитам и платежам в банки, оплаты сырья и других платежей внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера - доля фонда заработной платы в размере условно чистых продуктов. Это в среднем за несколько лет. В «Eddy-Rucker-Nickeld», где впервые использовалась система Rucker, этот стандарт составлял 50%. Примечательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45-55%, если мы учитываем все затраты на заработную плату). Другая особенность заключается в том, что этот стандарт довольно стабилен во времени [13, c.90].

Система Ракера используется на предприятиях капиталоемких производств, поскольку в дополнение к экономии затрат на заработную плату рост условно-чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии различных видов издержек прошлых трудовых, материальных и технических ресурсов, запасов и т. д. Таким образом, даже при стабильном или незначительном снижении доли заработной платы в условных нетто-продуктах размер премии для сотрудников, а также повышение эффективности производства на предприятии могут быть весьма заметными.

Система Ипрошеар. Она основана на бонусах, выплачиваемых сотрудникам за экономию рабочего времени (в человеко-часах), потраченных на производство определенного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в плане рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый стандарт - количество человеко-часов рабочего времени, необходимое для производства единицы продукции (общее количество отработанных часов за человеко-часы делится на количество единиц продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченное на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сравнивается с базовым стандартом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового стандарта, работники получат премию. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что основные стандарты определяются на достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих стандартов. Этот бизнес трудоемкий и дорогой по американским стандартам [15, c.300].

Социальные программы.

В последние годы значительно возросла роль социальных пособий и платежей как части общего дохода сотрудников. Специалисты отмечают, что льготы и платежи перестали быть временными, дополнительными. Они стали жизненно важной потребностью не только для самих рабочих, но и для их семей. Диапазон льгот, предоставляемых сотрудникам, довольно широк:

* оплачиваемый отпуск;
* оплачиваемый отпуск;
* оплачиваемые дни временной нетрудоспособности;
* оплачиваемый отдых для отдыха;
* оплачиваемое обеденное время;
* медицинское страхование на предприятии;
* дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
* страхование от несчастных случаев;
* страхование долгосрочной нетрудоспособности;
* предоставление бесплатной парковки для автомобилей;
* страхование туристов от несчастных случаев;
* содействие в улучшении образования, профессиональной подготовки и переподготовки;
* участие в распределении прибыли;
* покупка акций сотрудниками;
* предоставление отдыха и развлечений для использования сотрудниками;
* помощь при переходе на новое место работы [20, c.150].

Развивая систему социальных пособий и платежей под давлением рабочих и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом затрат на рабочую силу в целом, а также их частью, связанной с предоставлением этих льгот. Беспокойство в связи с растущими издержками и объективная необходимость их контроля привели к появлению новых видов социальных пособий и платежей, которые назывались гибкими выгодами (или гибкими планами по выплатам пособий и платежей) [25, c.430]. Их суть заключается в том, что более широкий набор льгот и платежей позволяет сотрудникам в любой момент выбирать те, которые им больше подходят, тем самым адаптируя преимущества к текущим потребностям работников. Такой подход подходит обеим сторонам - как предпринимателю, так и работнику.

Банки отпусков очень популярны, они сочетают оплачиваемые дни отпуска, больничные дни и т. д. Когда работнику требуется дополнительный день (или несколько дней) для его нужд, он может использовать запас дней из банка праздники, «выкупить», которые или их число в интересах будущих каникул или взять взамен на другие льготы [19, с.330].

Привилегии и выплаты социального плана не отображаются непосредственно в платежной ведомости, но существенно влияют на уровень доходов сотрудников. Они не только служат социальной защите работников, но и позволяют фирмам привлекать и удерживать квалифицированных рабочих, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

# ГЛАВА 3. ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДА

Трудовая деятельность рассматривается как процесс активного изменения природных объектов, чтобы адаптировать их для удовлетворения потребностей человека [11, c.263].

Психофизиологические принципы работы включают:

1. Профессионально значимые свойства внимания - интенсивность еe концентрации, стабильности, скорости переключения, широты распределения - по-разному действуют в разных видах деятельности. Для профессии водителя предлагаются характеристики распределения и переключения, для других профессий, основной целью которых является наблюдение и контроль, наибольшее значение имеет устойчивость внимания [23, c.546].

Все характеристики внимания так или иначе определяются типологическими особенностями нервной системы. Скорость переключения внимания зависит от подвижности нервных процессов. Стабильность внимания определяется силой возбуждающего процесса. В зависимости от условий работы эти характеристики для одного и того же человека могут широко варьироваться. Ни одно из профессионально значимых свойств не зависит столько от внешних факторов, сколько от свойств внимания.

2. Для успеха трудовой деятельности важны различные анемичные свойства: объем памяти, скорость запоминания, сила усвоенного материала, точность и скорость воспроизведения, готовность памяти к быстрому воспроизведению материала при в нужное время. Профессиональный опыт хранится в долгосрочной памяти. Существуют профессии, требующие кратковременного запоминания (например, работа оператора коммутатора) [1, c.120].

3. Индивидуальные различия в характеристиках воображения и факторы, влияющие на динамику мнимых свойств, мало изучены. Можно говорить только в общих чертах о крайних проявлениях нищеты, дефицита, бледности образов воображения, с одной стороны, и яркости, плодотворности, оригинальности этих образов - с другой. В трудовую деятельность входит воссоздающая фантазия. Любая трудовая деятельность имеет цель, которая часто действует в форме образа конечного продукта, результат трудовой деятельности. Есть профессии, основное содержание которых - манипуляция изображениями воссоздающего воображения, например маркер, резак, диспетчер [34, c.290].

Психологическое состояние - это временное изменение в психике человека, происходящее под влиянием внешних и внутренних причин.

Эффективность проявляется в поддержании определенного уровня активности в течение определенного времени.

Основные характеристики: длительность, точность, надежность, эффективность.

Фазы состояния организма в процессе деятельности:

1. Предварительное рабочее состояние.

2. Работоспособность.

3. Стабильный период работы.

4. Усталость.

5. Восстановление [1, c.47-49].

Предварительное рабочее состояние (фаза мобилизации) субъективно выражается в мышлении о предстоящей работе (так называемый идеомоторный акт). Работоспособность, или этап повышения эффективности, или фаза гиперкомпенсации. Инерция преодолевается, устанавливается координация между системами организма, участвующими в деятельности. Продолжительность периода работоспособности может быть значительной. Например, после сна все характеристики сенсомоторных реакций намного ниже, чем днем. Естественно, производительность труда в эти часы также ниже. Здесь тоже есть тренировка, тип нервной деятельности, возраст, опыт, интенсивность работы. Период стабильной работы (фаза компенсации). В течение этого периода устанавливается оптимальный режим работы систем тела. Его продолжительность относительно всего времени работы составляет около 2/3. Предел устойчивой эффективности является наиболее важным показателем выносливости человека при заданном уровне интенсивности работы.

Выносливость, в свою очередь, определяется следующими факторами:

1) интенсивность работы;

2) специфика работы (для динамической работы, например, усталость происходит гораздо позже, чем со статикой, с интенсивной усталостной усталостью возникает раньше);

3) по возрасту;

4) пол; при нагрузке, равной половине максимальных возможностей, выносливость мужчин и женщин одинакова, при более высоких нагрузках мужчины более выносливы;

5) концентрация внимания и волевого напряжения (в работе, связанной с волевым, умственным стрессом, концентрацией внимания, с высокой интенсивностью работы, снижением выносливости);

6) эмоциональное состояние (положительные эмоции продлевают период стабильной работоспособности, отрицательный - наоборот);

7) умение, навыки, обучение;

8) тип высшей нервной деятельности, определяемый силой и подвижностью нервных процессов (сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик). Сила нервной системы характеризует работоспособность и надежность оператора, особенно в экстремальных ситуациях [4, c.68-72].

Производительность уменьшается, скорость реакции замедляется, появляются ошибочные и несвоевременные действия, физиологическая усталость. Усталость может быть мускульной (физической), умственной (умственной). Усталость - это временное снижение производительности из-за истощения энергетических ресурсов организма. Период повышения производительности за счет эмоционально-волевого напряжения.

Период прогрессивного снижения эффективности и эмоционально-волевого напряжения.

Период восстановления. Может длиться от 5 минут (легкая физическая работа) до нескольких дней. На основе кривых производительности устанавливается скорость времени отдыха в зависимости от характера и продолжительности работы в течение рабочего дня. Усталость сопровождается уменьшением произведенной работы и представляет собой очень сложный и гетерогенный комплекс явлений. Психолог интересуется усталостью именно как особое, особенно пережитое психическое состояние. Н. Д. Левитов рассматривает компоненты усталости как опыт и включает в себя:

1. Чувство слабости. Усталость влияет на то, что человек чувствует снижение производительности, даже когда производительность труда еще не упала.

2. Нарушение внимания.

3. Нарушения в сенсорной области. Такие нарушения под воздействием усталости подвергаются воздействию рецепторов, которые принимали участие в работе.

4. Дефекты памяти и мышления.

5. Ослабление воли. С усталостью ослабляется решимость, самоконтроль и самоконтроль. Нет настойчивости;

6. Сонливость [2, c.61-63].

Таким образом, ясно, что мы говорим о динамике усталости, в которой можно выделить разные этапы. Н. Д. Левитов выделяет первый этап усталости, на котором появляется относительно слабое чувство усталости. Производительность труда не падает или падает незначительно. На втором этапе усталости снижение производительности становится заметным и все более угрожающим, и часто это снижение относится только к качеству, а не к объему продукции. Третий этап характеризуется острым опытом усталости, который принимает форму переутомления. Кривая работы либо резко падает, либо предполагает «лихорадочную» форму, отражающую попытки человека поддерживать надлежащий темп работы, который может даже ускориться на этом этапе усталости, но неустойчив. В процессе трудовой деятельности, помимо состояния усталости, существует монотонность, которая отрицательно влияет на работоспособность человека. По монотонности некоторые понимают объективную характеристику самого трудового процесса, другие понимают только психическое состояние человека, что является следствием монотонности работы.

Кириллова предлагает следующие пять мер или способы борьбы с монотонностью в целом и, в частности, в линейном производстве:

1) объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложный и разнообразный контент;

2) периодическая смена операций, выполняемых каждым работником, т. Е. Комбинация операций;

3) периодические изменения ритма работы;

4) введение дополнительного перерыва;

5) введение посторонних стимулов (функциональная музыка) [9, c.59].

Надежность - это свойство объекта сохранять во времени в пределах установленных пределов значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в данных режимах и условиях применения, обслуживания, хранения и транспортировки. Интуитивно, надежность объектов связана с недопустимостью сбоев в работе. Это понимание надежности в «узком» смысле - свойство объекта поддерживать работоспособное состояние в течение некоторого времени или некоторой работы. Другими словами, надежность объекта заключается в отсутствии непредвиденных неприемлемых изменений в его качестве во время эксплуатации и хранения [15, c.52]. Надежность тесно связана с различными аспектами операционного процесса. Надежность в «широком» смысле является сложным свойством, которое в зависимости от цели объекта и условий его работы может включать в себя свойства надежности, долговечности, ремонтопригодности и ремонтопригодности, а также определенную комбинацию этих свойств. Для количественной оценки надежности используются так называемые единые показатели надежности (характеризующие только одно свойство надежности) и сложные показатели надежности (характеризующие несколько свойств надежности).

Надежность как наука.

Надежность как наука развивается в трех направлениях:

- Математическая теория надежности занимается разработкой методов оценки надежности и изучения закономерностей отказов.

- Статистическая теория надежности связана с сбором, хранением и обработкой статистических данных о сбоях.

- Физическая теория надежности изучает физико-химические процессы, происходящие в объекте при различных воздействиях [8, c.98].

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, мы можем сделать следующие выводы.

Проблема мотивации труда всегда была актуальной: встал вопрос о том, как влиять на подчиненного, чтобы его деятельность была благоприятной для компании.

Многие ученые разработали модели мотивации персонала, которые легли в основу управления большинством компаний. Это исследования таких известных ученых, как А. Маслоу, Ф. Герцберг (двухфакторная модель), В. Врум (теория ожиданий), С. Адамс (теория справедливости) и другие.

Две интересные теории привлекли наибольший интерес авторов работы: иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Алдерфера, поскольку они наиболее точно показывают потребности, которые мотивируют людей действовать определенным образом и влияют на мотивационный процесс работы.

Стимуляция и мотивация - это сумма всех мотивов человека, который совершает то или иное действие. Мотивы могут быть смешаны. Они оба сознательны и бессознательны. Стимул необходим для действия, но сам по себе недостаточен. Для того чтобы действие имело место, необходимо принять решение или принять волю. Отсюда фраза, которую часто говорят адвокаты: «Мы должны отделить мотивы человека от его очевидных действий». Однако причины, по которым мы начинаем действовать, не всегда согласуются с нашими мотивами. Концепция стимула также включает в себя мотивацию для действий других людей.

Таким образом, мотивация персонала - это процесс мотивации сотрудников к повышению производительности, основанный на долгосрочном воздействии на работника с целью развития его трудового потенциала.

Поскольку рассматривались различные классические теории этого процесса, была выяснена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, на сегодня самореализация и развитие внутреннего потенциала важную роль для многих людей.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Виханский О.С. Управление / ОС. Виханский А.И. Наумов. - М .: Высшее образование. школа, 2010. -190 с.

2. Ветлужский, Е. Мотивация и вознаграждение. Инструменты. Методы. Практика [Текст]. - М.: Издательство «Альпина», 2010. - 152 с.

3. Гапонова О.С. Организационно-экономический механизм формирования системы мотивации и стимулирования труда в области исследований и разработок промышленной аппаратуры. Монография [Текст]. Екатеринбург-Нижний Новгород; УрО РАН, 2010. - 150 с.

4. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учебник [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко. - Ростов н / д.: Феникс, 2014. - 260 с.

5. Гибсон Ю.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы: 8-е изд. - Москва: INFRA-M, 2010. - 662 с.

6. Джордж Дж. М., Джонс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с английского. - Москва: ЮНИТА-ДАНА, 2013. - 463 с.

7. Зайцева Н.А. Семинар по управлению туризмом. Ситуации и тесты: учебник. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 160 с.

8. Зиновьев Е.Г., Мехоношина И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации. Психологическая и социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы международного. научно-практической. конф. [Текст] Санкт-Петербург, 22-23 апреля 2010 г. - Санкт-Петербург: СПбГИПСР, 2010. - 604 с.

9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]. - СПб .: Питер, 2010. - 512 с.

10. Кабушкин Н.И. Основы управления / Н.И. Кабушкин. - Москва: Экомпресс, 2014.-270 с.

11. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов. - Москва: Издательство Московского государственного университета, 2014.- 315 с.

12. Кохно, P.A. Управление / P.A. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - Москва: Финансы и статистика, 2014.-410 с.

13. Лапыгин Ю.Н. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы / Ю.Н. Лапыгин, Я.Л. Эйдельман. М .: Наука, 2013. - 112 с.

14. Ладанов И.Ю. Практическое руководство / И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2014. - 320 с.

15. Лэнд, П.Э Управление - искусство управления: пер. с англ. / П.Э. Лэнд. - Москва: ИНФРА-М, 2014.-316 с.

16. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. - Москва: Финпресс, 2014. - 208 с.

17. Лермонтов Ю.Ю. М. Заработная плата. Найдите свою ситуацию! [Текст]. - Москва: проспект, 2010. - 192 с.

18. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с английского. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». - М .: Финпресс, 2011. - 126 с.

19. Управление организацией / Под ред. З.П. Румянцева и Н.А. Соломатина. -М .: ИНФРА-М, 2012.-429 с.

20. Управление. Учебник для вузов / М.М. Макимцов А.В. Игнатьев М.А. Комаров и другие; Издание M.M. Максимцова А.В. Игнатьева. - М .: Банки и фондовые биржи, UNITI, 2012.-318 с.

21. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - Санкт-Петербург: Питер, 2011. - 352 с.

22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / E.В. Маслов. -M.: Infra-M, 2014.-312 с.

23. Мескон М. Основы управления / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедури .- М., 1993.-720 с.

24. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Пояснительный словарь русского языка. - М., 2010. - 1249 с.

25. Одегов Ю.Ю. Г., Руденков Г.Г., Апенко С.Н. Мотивация персонала [Текст]. - Москва: Альфа-Пресс, 2010. - 640 с.

26. Паршков В.Г. Управление персоналом: обзор теории мотивации, [Текст] 2006. - 27 с.

27. Раисберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. - 2-е изд., Ред. - Москва: ИНФРА-М., 2013. - 479 с.

28. Спивак В.А., Личность и предпринимательство: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). - Санкт-Петербург, 2012. - 375 с.

29. Скворцов В.Н., Маклакова Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] // Вестник Ленинградского государственного университета. В ВИДЕ. Пушкин. 2013. Т. 6. № 1. С. 54-68.

30. Субботина И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: выбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // Журнал экономического регулирования = Вопросы регулирования экономики. 2013. Том. 4. № 1. С. 55-62.

31. Труфанова Т.А., Воеводина А.П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях [Текст] // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 6 (052).. 138-144 с.

32. Управление персоналом / Под ред. И И. Кибанова. M., 2014.-376 с.

33. Уткин, Э.А. Мотивационное управление [Текст] / E.A. Уткин Т.В. Бутов. - Москва: TEIS. - 2014. - 236 с.

34. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / изд. Б. Ю. Сербиновский, С. М. Самыгина. - М .: Приор, 2012. - 370 с.

35. Управление персоналом: учебник / Под общей информацией. Издание А.И. Турчинова. - Москва: Издательский дом RAGS, 2011.- 608 с.

36. Шкатулов В.И. Справочник менеджера по персоналу. - Москва: Норма, 2011. - 241 с.

Периодические издания

1. Вишняков О.Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей [Текст]. - 2006. - № 19. - С.47-49.

2. Волнухина Е. Модель "Мотивация - стимул" [Текст]. // Служба кадров и персонал. - 2007. - № 11. - С.61-64.

3. Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента [Текст] // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Т. 1. № (32). С. 29-30.

4. Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации [Текст] // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 2. С. 68-72.

5. Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержаний [Текст] // Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2013. № 11. С. 32-37.

6. Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации [Текст] // Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 104-108.

7. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала [Текст] . // Управление персоналом. - 2007. - № 1. - С.66-68.

8. Каз, Е.М. Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала [Текст] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2013. № 2 (22). С. 97-101.

9. Кириллова, О.Г., Шевченко, Д.С. Движущие силы мотивации трудовой деятельности [Текст] // Общество: политика, экономика, право. 2013. № 1. С. 56-59.

10. Киселева, О.Н., Жабкина, А.В., Кузнецов, С.А. Проблемы мотивации и стимулирования оплаты на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 295-298.

11. Кузнецов, С.А., Виницкая, К.В., Джовмардова, Б.Р. Мотивация – источник трудовой деятельности личности [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 263-267.

12. Кузнецов, С.А., Забудьков, В.А. Мотивация и стимулирование труда как основы всего мирового хозяйства в целом [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 2. С. 267-271.

13. Кунц А.Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию [Текст]// Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 1. - С.91 - 97.

14. Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях [Текст] // Человек и труд. - 2006. - № 10. - с.58 - 61.

15. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. // Управление персоналом [Текст]. - 2006. - № 17 - с.52-55.

16. Немченко, С.С., Зиновьева, М.Н., Кузнецов, С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 327-330.

17. Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании [Текст] // Экономические системы. 2013. № 1. С. 29-30.

18. Попов, А.В. Современные аспекты трудовой мотивации населения [Текст] // Вопросы территориального развития. 2013. № 2 (2). С. 1.

Интернет - источники

1. Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: httр://аrсhivе.nbuv.gоv.uа