Тема: Совершенствование технологии мотивации персонала в организации

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc156662163)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ 4](#_Toc156662164)

[1.1 Сущность и понятие мотивации персонала организации 4](#_Toc156662165)

[1.2 Характеристика основных теорий персонала 10](#_Toc156662166)

[1.3 Нормативное правовое регулирование мотивации персонала 20](#_Toc156662167)

[2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ 25](#_Toc156662168)

[2.1 Краткая характеристика организации 25](#_Toc156662169)

[2.2 Оценка кадрового потенциала организации 25](#_Toc156662170)

[2.3 Анализ действующей мотивации персонала организации 26](#_Toc156662171)

[3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ 26](#_Toc156662172)

[3.1 Мероприятия по совершенствованию технологии мотивации персонала в организации 26](#_Toc156662173)

[3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий 26](#_Toc156662174)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 26](#_Toc156662175)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 26](#_Toc156662176)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 29](#_Toc156662177)

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы "Совершенствование технологии мотивации персонала в организации" обусловлена рядом факторов. Во-первых, мотивация является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность работы персонала. Правильно разработанная система мотивации позволяет повысить производительность труда, улучшить качество работы и снизить текучесть кадров. Во-вторых, в условиях постоянно меняющегося рынка и жесткой конкуренции, организациям необходимо постоянно совершенствовать свои методы работы, в том числе и в области мотивации персонала. Это позволяет быстрее адаптироваться к новым условиям и сохранять конкурентоспособность. В-третьих, мотивация персонала является важным инструментом управления человеческими ресурсами, позволяющим максимально эффективно использовать потенциал каждого сотрудника.

Целью данной работы является Совершенствование технологии мотивации персонала в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и понятие мотивации персонала организации;

- изучить характеристику основных теорий персонала;

- изучить нормативное правовое регулирование мотивации персонала;

- представить краткую характеристику МБДОУ - Детский сад № 406;

- провести оценку кадрового потенциала МБДОУ - Детский сад № 406;

- проанализировать действующую систему мотивации персонала в МБДОУ - Детский сад № 406;

- предложить мероприятия по совершенствованию технологии мотивации персонала в МБДОУ - Детский сад № 406;

- рассчитать экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

Объектом данной работы является МБДОУ - Детский сад № 406.

Предметом данной работы является система мотивации в МБДОУ - Детский сад № 406.

В качестве источников при написании данной работы использовались материалы учебных пособий, а также научных публикаций, посвященных исследованию мотивации, построению системы мотивации и управлению персоналом в современных организациях.

При написании данной работы были использованы методы изучения теоретических источников, проведены обобщение, анализа полученной информации, а также метод индукции и дедукции.

Работа состоит из трех глав, разбитых на параграфы, включает введение, заключение с выводами по работе, снабжена списком использованных источников.

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Сущность и понятие мотивации персонала организации**

Управление персоналом - это деятельность организации, связанная с наймом сотрудников, их обучением, удержанием, мотивацией, выплатами вознаграждений и развитием.

С целью создания полноценного понимания понятия «мотивация» изначально следует раскрыть сущность и структуру как непосредственно мотивации, так и процесса мотивации.

Человек при принятии участия в процессе труда обладает двумя моментами (аспектами), которые находятся в тесной взаимозависимости. К этим моментам следует отнести:

* аспект, побудительный, определяющий и обеспечивающий направленность и активность поведения с помощью конкретных целей деятельности;
* аспект, регуляционный, поддерживающий активность поведения на определенном уровне за счет условий труда и разного рода психических процессов и состояний человека[[1]](#footnote-1).
* Поведение человека определяется множеством мотивов, которые способны побуждать, заинтересовывать, направлять и активизировать поведение человека.

Под понятием мотив принято считать стимулы, причины, силы, страсти, которые вызывают или стимулируют активность человека, побуждают его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения[[2]](#footnote-2).

Понимание мотивов дает ключ к объяснению поведения и организованной деятельности человека. Если у человека есть мотив, который побуждает к действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при отсутствии такового. Наличие мотивов или мотивация заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

Под мотивацией принято считать заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. То есть мотивация – это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в определенных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается его энергия[[3]](#footnote-3).

С позиции Маслоу Е.В. понятие мотивация рассматривается в отношении управления трудовым коллективом. Итак, по мнению Маслоу Е.В. мотивация – это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе. С его позиции мотивация необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Именно применяя принцип мотивации на практике руководители воплощают свои решения в деле[[4]](#footnote-4).

Литература предоставляет множество позиций и точек зрения на понятие «мотивация». В данной работе рассмотрим данное понятие с точки зрения С.А.Шапиро, согласно которому «мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, которая ориентирована на достижение определенных целей»[[5]](#footnote-5).

Отметим, что знание индивидуальных особенностей и мотивов каждого сотрудника позволяет руководителю эффективно управлять трудовым коллективом.

Л.С. Доскова представляет мотивацию как процесс, который теоретически может быть представлен в виде шести стадий. Конечно, такое рода рассмотрение процесса довольно условно, поскольку в реальной жизни не существует столь четкого разграничения стадий, как нет и обособленных процессов мотивации. Однако для рассмотрения схемы того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и структура, может быть применена и полезна предлагаемая модель.

Первая стадия — это возникновение потребностей. Потребность проявляется как то, что человек начинает ощущать нехватку чего-либо. Естественно существует многообразие мотивов. В литературе они условно объединются в три группы, а именно:

во-первых, физиологические;

во-вторых, психологические;

в-третьих, социальные[[6]](#footnote-6).

Вторая стадия - поиск путей удовлетворения потребности. Поскольку потребность возникла и создает определенные проблемы для человека, то последний начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-либо предпринять.

Третья стадия - определение направления действия, то есть целей. На данной стадии происходит увязка следующих четырех моментов:

во-первых, что необходимо получить, чтобы устранить потребность;

во-вторых, что следует сделать, чтобы получить желаемое;

в-третьих, в какой мере есть возможность добиться желаемого;

в-четвертых, то, что получить, способно потребность[[7]](#footnote-7).

Четвертая — это осуществление действия. На стадии человек определенные усилия того, чтобы действия которые, в счете, предоставят возможность получения устраняющего потребность. Поскольку работы часто обратное влияние мотивацию, то данной стадии может происходить целей.

Пятая - получение вознаграждения реализацию действия. Проделав работу, человек непосредственно получает что может использовано для потребности, либо что можно на желаемый него объект. На стадии выясняется насколько проделанная дала желаемый результат. В от этого или ослабление, сохранение, или усиление мотивации к действию.

Наконец, стадия - устранение потребности. В от достигнутой снятия напряжения, потребностью, исходя того, вызывает потребности ослабление усиление мотивации к человек обычно прекращает деятельность возникновения у него потребности, либо поиск возможностей и действий по потребностей[[8]](#footnote-8).

Отметим, что знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Выделим некоторые факторы, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации.

Одним из таких факторов является неочевидность мотивов. О том, какие мотивы действуют на конкретный период времени можно лишь предполагать, однако однозначно выявить этот мотив или мотивы абсолютно невозможно. С целью выявления доминирующих мотивов, которые движут в мотивационном процессе человека следует осуществлять наблюдения по своей специфике. Зачастую подобные наблюдения являются длительными и скрупулезными[[9]](#footnote-9).

Следующим весьма значимым фактором является динамичность, изменчивость мотивационного процесса. Характер динамичности зависит в наибольшей степени от того, какие потребности запускают, инициируют его.

При это надо отметить, что сами потребности динамически взаимодействуют между собой, также они могут противоречит друг другу или наоборот усиливать действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, при этом они будут изменять направленность и характер действия мотивов. Отметим, что во всех ситуациях возможно появление непредвиденных изменений, в нашем случае речь о поведении человека и непредсказуемой его реакции на мотивирующие воздействия. Этого не возможно избежать даже при полноценном понимании мотивационной структуры человека, определенных мотивов его действия[[10]](#footnote-10).

Следующим весьма важнейшим фактором, который делает мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на 100 % предсказуемым, считается различие мотивационных структур отдельных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. Поскольку люди разные, то даже одинаковые мотивы могут по- разному на них влиять. Следует особо выделить тот момент, что одни личности могут стремиться к достижению результата весьма сильно, а другие же - относительно слабо. Соответственно в таких ситуация мотив окажет разнообразное действие на поведение людей. Не исключена и другая ситуация, когда, допустим, два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Однако у первого мотив может доминировать над всеми остальными, и естественно он будет добиваться результата использую любые методы. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому[[11]](#footnote-11).

Итак, процесс мотивации является весьма сложным и неоднозначным. В настоящее время имеет место множество различных теорий мотивации, которые пытаются в определенной мере дать объяснение данному явлению.

**1.2 Характеристика основных теорий персонала**

Люди - это ключевой, активный элемент любого предприятия. Проблемы, связанные с защитой главного актива любой фирмы - ее сотрудников, важны для всех. Поэтому идеи, высказанные в этой главе, могут быть полезны для российских фирм.

Имеющиеся теории мотивации могут классифицироваться на две большие группы: содержательные, теории которые концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, и процессуальные - теории процесса мотивации, которые направлены на изучение динамики взаимодействия разного рода мотивов. Их направление ориентировано на поведение человека. Теории Абрахама Маслоу, Дэвида Мак-Клелланда, Фредерика Герцберга и некоторых других исследователей являются содержательными. Они основываются на потребностях, которые заставляют людей действовать определенным образом. К тому же, есть ряд факторов, и они выражают воздействие на мотивацию. В условиях конкурентного рынка управление так называемым человеческим капиталом – это критический фактор.

Наиболее популярной и востребованной в управлении является теория Абрахама Маслоу (1908-1970) в виде закона повышающихся потребностей. Данные потребности в порядке их очередности отражены на рисунке 1.1[[12]](#footnote-12). Все сотрудники нуждаются одновременно во всех пяти типов потребностях, но сила каждой потребности находится в зависимости от личностных приоритетов каждого.

В начале следует выделить базовые потребности: физиологические нужды, потребность в безопасности, потребность в любви, потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства. И только после этого потребность в самосовершенствовании. Всегда, после удовлетворения насущной проблемы ее место занимает следующая, более личностная.

Рисунок 1.1 - Иерархия потребностей согласно теории А. Маслоу

Для того, чтобы соответствовать влиянию этих потребностей, менеджерам и высшему руководству фирм следует предусмотреть, какой тип потребностей будет превалировать у сотрудника в будущем, и, следовательно, может подобрать наиболее действенный мотиватор.

Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда, которая утверждает, что каждая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности лежит между четвертой и пятой ступенями пирамиды Маслоу. И здесь нет ничего нового: потребность в успехе оказывает положительное влияние не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления[[13]](#footnote-13).

Человек, который ориентирован на достижение успеха - всегда добивается поставленных целей. Он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования, несет ответственность за решение конкретных проблем и идет на высокий уровень риска.

Руководители, которые настроены на создание мотивационной среды для своих подчиненных, должны обладать информацией, то сотрудники должны получать удовлетворение непосредственно от самой работы, а не только от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Потребность во власти является выражением желания человека оказывать влияние на других людей. С позиции Мак Клеланда данную потребность можно рассмотреть как позитивную. Он его тесно связывал с желанием добиться карьерного роста. По мнению Маслоу, руководителя можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчинённым[[14]](#footnote-14). Как бы там ни было, сохранение ключевого персонала-высших руководителей, выдающихся специалистов и других высокопродуктивных лиц, принимающих важные решения – это зона особого риска для любой серьезно развивающейся компании.

Мак Клеланд называл потребностью в принадлежности то, что очень похоже на теорию Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с иными людьми. Люди, которые обладают острой потребностью в принадлежности, зачастую добиваются успеха в работе, которое требует высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения весьма значимы. Они особо страдают, когда теряют работоспособность. Особенно важно это в тех случаях, когда фирма стартует на основе личных связей, предпринимательских или интеллектуальных способностей талантливых людей.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, Мак Клеланд применил результаты своего исследования для определения трёх характерных типов менеджеров:

1. Институциональные менеджеры, испытывающие большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны[[15]](#footnote-15).

По результатам исследований моно отметить, что руководители, которые относятся к первым двум типам в наилучшей степени способны управлять своими отделами.

Работа Мак Клеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчинённых сложные, но весьма достижимые цели и задачи. Не нужно забывать, что люди, которые ориентирован на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трёх типов менеджеров, которые описал Мак Клеландом. По существу, такая структура применяется спецслужбами.

Теория приобретенных потребностей была выведена Ф. Герцбергом. При исследовании данной теории привлекалось около 200 инженеров и бухгалтеров. Каждый из ни отвечал на 2 вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?»[[16]](#footnote-16)

С позиции Герцберга существует две группы потребностей. Первую потребность он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими, но данные факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает ещё и дополнительную награду. По сути это вторая ступень пирамиды Маслоу. Данная группа состояла из факторов, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. К ним относились гигиенические факторы, которые включали в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

Вторую группу факторов Герцберг наименовал мотиваторами или удовлетворителями. Здесь предусматриваются наличие факторов позволяющие достигнуть высокий уровень мотивации служащих и получения удовлетворения от самой работы. Если же данные факторы отсутствуют, то исключается возможность получения эффективной мотивации и удовлетворения от работы.

В работах Герцберга приводятся доказательства того, что имеет место два различных типа причин, вызывающие желаемое целенаправленное поведение:

* гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации;
* мотиваторы могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Важнейшим значением двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны в начале удовлетворить минимальные гигиенические потребности прежде чем предлагать своим служащим разнообразные мотиваторы.

Согласно результатам исследований, который проводился Герцбергом, денежные средства считались гигиеническими факторами, но никак не мотиваторами. Деньги обладают значимой ролью для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Но следует отметить, тот факт, что менеджеры оказывают себе и своим компаниям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих[[17]](#footnote-17).

Более современные процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Главнейшие процессуальные теории, которые будут рассмотрены, - это теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Стэйси Адамса и модель мотивации Портера-Лоулера определяют специфику современной системы управления персоналом.

В первую очередь, с позиции современны процессуальны теорий мотивации мотивация понимается как процесс управления выбором, поскольку люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Данное определение мотивации впервые дал Виктор Врум.

Для того, чтобы считаться успешным менеджером, он должен показывать своим подчинённым, что если они приложат усилия для достижения цели компании, то этот факт поспособствует и удовлетворению их личных целей.

По позиции Врума, который он изложил в теории ожидания, подчинённые будут трудиться более продуктивно, если обладают уверенностью о оправдании их ожиданий в трёх областях, а именно:

* ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
* ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
* третий фактор, который определяет мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения[[18]](#footnote-18).

Маслоу применил термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Врум применяет термин «валентность» с целью определения силы предпочтения определенного вознаграждения.[[19]](#footnote-19)

По Вруму, валентность - это мера ценности или приоритетности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1) до строго отрицательной (-1). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно дает возможность людям сравнивать свои запросы.

Таким образом, по Вруму, мотивация человека направлена на комплекс ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, обеспечивающее максимальное удовлетворение потребностей. Она предлагает действенные советы по улучшению действий менеджеров.

Во-первых, процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, не должен носить постоянный характер.

Во-вторых, подчинённым зачастую требуется помощь, чтобы осознать связь между усилиями, которые затрачены, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Руководителю необходимо поощряет своих подчинённых придерживаться конкретного курса действий, что повысит их уверенность.

В-третьих, у служащих приоритетными являются совсем разные потребности и соответственно неодинакова и ценность вознаграждения

Повышение мотивационного потенциала со стороны руководителя возможно в том случае, когда он поймет стимулы, которые эффективны непосредственно для каждого подчиненного.

В-четвертых, менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчинённым. Исходя из этого, необходимо постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты. При разработке планов должно быть обеспечено активное двухстороннее взаимодействие всех служб управления.

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, убеждает нас в том, что люди лично определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением иных людей, которые выполняют подобную работу. Данная теория основывается на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

первая - «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку,

вторая - «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением иных служащих, которые выполняют такую же работу?». Вознаграждение в данном случае может иметь разную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса[[20]](#footnote-20).

При проведении этих двух оценок, человек в уме выводит определённое соотношение, которое характеризует справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой. При этом менеджеру необходимо проводить и рыночную оценку подобного труда.

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Л. Портера – Э. Лоулера построена на главнейших элементах теории ожидания и теории справедливости. Авторы теории разработали модель, включив в нее пять переменных величин, а именно: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; уровень удовлетворенности[[21]](#footnote-21).

Содержание модели Л. Портера – Э. Лоулера сводится к следующему: для того чтобы достичь конкретных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, которые зависят от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий оценивается ценностью вознаграждения. Весьма важное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними и внешние. Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет оказывать влияние на поведение человека в будущем[[22]](#footnote-22).

Л.Портер и Э.Лоулер на основе анализа предложенной модели заключили, что результативный труд ведет к моральному удовлетворению, и наоборот, никакое материальное вознаграждение не восполнит неудовлетворенность от выполненной работы. Это заключение главным образом отличатся от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что довольные работники преподносят наилучшие плоды труда.

Подчеркнем, что теории содержания мотивации направлены на анализ факторов, которые лежат в основе мотивации, однако не оказывают должного внимания непосредственно и самому процессу мотивации.

Итак, с целью обозначения влияния всех мотивов на действия человека находит применение понятие мотивации. В виду этого мотив считается главнейшей единицей анализа мотивации. Главная цель руководителя состоит в том, чтобы организация управляла человеком не как личностью, а как уникальным рабочим механизмом, учитывая ответственность перед семьями сотрудников и третьих лиц.

**1.3 Нормативное правовое регулирование мотивации персонала**

Управление мотивацией персонала в организации опирается на определенную нормативно-правовую основу, представляющую собой совокупность нормативно-правовых актов, регламентирующих данную сферу трудовых отношений.

Основными нормативно-правовыми актами, действующими на территории нашей страны в настоящее время, на основе которых происходит формирование системы мотивации персонала в управлении организацией, являются:

1. На международном уровне – ряд конвенций Международной организации труда.

2. На федеральном уровне: Конституция РФ; Гражданский кодекс РФ[[23]](#footnote-23); Трудовой кодекс РФ;

3. Федеральные законы РФ: ФЗ «Об общественных объединениях» (19 мая 1995 г. № 89-ФЗ)[[24]](#footnote-24); ФЗ «О некоммерческих организациях»[[25]](#footnote-25) (12 января 1996 г. № 7-ФЗ); ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» (19 июня 2000 г. № 82- ФЗ).

4. На уровне субъектов Российской Федерации: региональные законы о труде, трудовое законодательство субъекта РФ, региональное законодательство о социальном партнерстве; постановления глав администраций субъектов РФ; региональные и территориальные отраслевые соглашения.

5. На уровне отдельной организации (локальный уровень): Устав организации; Коллективный договор; Приказы и распоряжения по организации, «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала» организации и другие.

Основной документ, который регулирует вопросы трудовых ресурсов, в том числе и мотивации труда является Конституция Российской Федерации[[26]](#footnote-26).

Конституция Российской Федерации является основным законом государства и определяет права и свободы граждан, в том числе в сфере труда. Она гарантирует право на труд, свободу труда, право на защиту от безработицы, право на вознаграждение за труд, право на отдых и т.д. Эти права и свободы распространяются и на работников, и на работодателей.

В Конституции также закреплены основные принципы трудового законодательства, такие как равенство прав и возможностей работников, запрет дискриминации в сфере труда, обеспечение справедливых условий труда, охрана труда и здоровья работников, защита трудовых прав и свобод и т.д.

Таким образом, Конституция Российской Федерации играет ключевую роль в регулировании трудовых отношений и определении основных принципов мотивации персонала в организациях.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)[[27]](#footnote-27) является основным нормативным правовым актом, регулирующим трудовые отношения в России. Он содержит нормы, регулирующие порядок приема на работу, увольнения, перевода на другую работу, предоставления отпуска, оплаты труда, дисциплины труда, разрешения трудовых споров и другие вопросы.

ТК РФ также содержит нормы, касающиеся мотивации персонала. Например, статья 135 ТК РФ устанавливает порядок установления заработной платы и других выплат работникам, а статья 191 ТК РФ предусматривает возможность поощрения работников за успехи в работе. Кроме того, в ТК РФ содержатся нормы, регулирующие вопросы предоставления работникам гарантий и компенсаций, связанных с работой, а также защиты их прав и законных интересов.

Таким образом, Трудовой кодекс Российской Федерации является важным документом, который может быть использован при формировании системы мотивации персонала в организации[[28]](#footnote-28).

Большое значение в формировании системы мотивации и стимулирования персонала играет ряд Федеральных законов Российской Федерации. В частности, необходимо отметить Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда»[[29]](#footnote-29). Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ "О минимальном размере оплаты труда" устанавливает минимальный размер оплаты труда в Российской Федерации. Этот закон является важным инструментом в регулировании оплаты труда и может быть использован для определения минимальных гарантий оплаты труда работников.

Однако стоит отметить, что данный закон не регулирует систему мотивации и стимулирования в целом, а только устанавливает минимальный уровень оплаты труда. Для более детального регулирования системы мотивации необходимо обращаться к другим нормативным актам и документам.

Федеральный закон от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности"[[30]](#footnote-30) регулирует деятельность профессиональных союзов в Российской Федерации. Профессиональные союзы являются представителями интересов работников и могут играть важную роль в формировании системы мотивации и стимулирования персонала.

Данный закон устанавливает права и гарантии деятельности профессиональных союзов, регулирует их взаимоотношения с работодателями и государством, а также определяет порядок создания и деятельности профессиональных союзов.

Одним из основных направлений деятельности профессиональных союзов является участие в разработке и реализации системы мотивации и стимулирования работников. Профсоюзы могут участвовать в разработке коллективных договоров и соглашений, которые устанавливают условия оплаты труда, дополнительные социальные льготы и гарантии для работников.

Также профсоюзы могут оказывать помощь работникам в защите их трудовых прав и интересов, в том числе при разрешении трудовых споров, связанных с вопросами мотивации и стимулирования.

Таким образом, Федеральный закон от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ является важным нормативным актом, который регулирует деятельность профессиональных союзов и способствует формированию эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в организациях.

Также, наряду с федеральным законодательством, можно обратить внимание на наличие на территории нашей страны различных локальных документов, которые определенным образом также регулируют вопросы стимулирования персонала в деятельности организаций. Например, можно отметить «Положение об оплате труда», являющееся локальным нормативным актом большинства организаций, работающих в России и утверждается его руководителем.[[31]](#footnote-31)

Положение об оплате труда является локальным нормативным актом организации, который устанавливает порядок оплаты труда работников. Этот документ может включать в себя информацию о системе оплаты труда, окладах, тарифных ставках, надбавках, компенсациях и других выплатах работникам. Положение об оплате труда может также устанавливать правила премирования, условия получения различных видов премий и порядок их расчета.

Таким образом, проведенный анализ нормативно-правовых основ управления мотивацией персонала позволяет сделать вывод о том, что использование человеческих ресурсов организациями всех форм собственности, а также отдельные его аспекты, в том числе, и система мотивации, определяется законодательными актами различных уровней. Основными документами, регулирующими эти вопросы, являются в настоящее время Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс РФ и федеральные законы.

**2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Краткая характеристика организации**

(вид деятельности, местонахождение, организационная структура, основные экономические показатели)

**2.2 Оценка кадрового потенциала организации**

(анализ существующих технологии управления персоналом, анализ численности по возрасту, образованию и тд., расчет показателей эффективности персонала)

**2.3 Анализ действующей мотивации персонала организации**

(раскрыть вопросы материальной и нематериальной мотивации в организации, выявить существующие недостатки в сфере мотивации персонала)

**3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**3.1 Мероприятия по совершенствованию технологии мотивации персонала в организации**

(по выявленным недостаткам разработать рекомендации для их устранения)

**3.2 Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**Нормативно-правовые акты:**

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/ (дата обращения: 19.01.2024)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ (дата обращения: 20.01.2024)
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/ (дата обращения: 20.01.2024)
4. [Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 27.11.2023) "О минимальном размере оплаты труда"](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_27572/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/ (дата обращения: 20.01.2024)
5. Федеральный закон "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" от 12.01.1996 N 10-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8840/ (дата обращения: 20.01.2024)
6. Федеральный закон "Об общественных объединениях" от 19.05.1995 N 82-ФЗ (последняя редакция) 19 мая 1995 года N 82-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_6693/ (дата обращения: 20.01.2024)
7. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8824/ (дата обращения: 20.01.2024)

**Научная литература:**

1. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
2. Гурьева, Е. Н. Нормативно-правовые аспекты регулирования мотивации труда / Е. Н. Гурьева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 21 (363). - С. 472-473. - URL: https://moluch.ru/archive/363/81216/ (дата обращения: 20.01.2024).
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.В. Дейнека. – Дашков и К, 2018. – 292 с.
4. Дементьева, А.Г. Управление [Текст]: учебное / А.Г. Дементьева. – Магистр, 2019. – с.
5. Доскова, Л.С. Управление персоналом [Текст]: учебное / Л.С. Доскова. – Эксмо, 2019. – с.
6. Зеленов, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Текст]: Монография / А. Д. Зеленов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 104 с.
7. Каблашова, И. В. Формы и методы мотивации персонала в контексте всеобщей ответственности за качество процессов [Текст]/ И. В.Каблашова, А. А.Цуканова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2019. - № 6-2. – С. 28-32
8. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с.
9. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М. - [Электронный ресурс] URL: https://biblioteka.bafe.edu.kg/download.pdf (дата обращения: 19.01.2024)
10. Рахимова, Б. Х. Мотивация персонала [Текст]/ Б. Х.Рахимова, М. А. Бетилгириев // Наука и современность. - [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-1> (дата обращения: 19.01.2024)
11. Рыжик, Н.А. Система мотивации персонала сетевых организаций [Текст] / Н.А.Рыжик, О.В.Молотова // Современные исследования социальных проблем. – [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-setevyh-organizatsiy> (дата обращения: 19.01.2024)
12. Старков Евгений Александрович, Коротаева Татьяна Васильевна Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации // Скиф. - 2023. - №1 (77). - [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-i-vzaimosvyaz-osnovnyh-teoriy-motivatsii (дата обращения: 19.01.2024).
13. Хныкин Г.В. система правовых стимулов работодателя [Электронный ресурс] URL: https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/892/ (дата обращения: 20.01.2024)
14. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: РОСБУХ, 2019. – 410 с.
15. Шавалиева Э.Ф. Нормативно-правовые основы управления мотивации персонала // Вестник науки. - 2021. - №12 (45). - [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-osnovy-upravleniya-motivatsiey-personala (дата обращения: 20.01.2024).

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

1. Рыжик, Н.А. Система мотивации персонала сетевых организаций [Текст] / Н.А.Рыжик, О.В.Молотова // Современные исследования социальных проблем. – [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-setevyh-organizatsiy> (дата обращения: 19.01.2024) [↑](#footnote-ref-1)
2. Рыжик, Н.А. Система мотивации персонала сетевых организаций [Текст] / Н.А.Рыжик, О.В.Молотова // Современные исследования социальных проблем. – [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-personala-setevyh-organizatsiy> (дата обращения: 19.01.2024) [↑](#footnote-ref-2)
3. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.В. Дейнека. – Дашков и К, 2018. – 292 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М. - [Электронный ресурс] URL: https://biblioteka.bafe.edu.kg/download.pdf (дата обращения: 19.01.2024)

   Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: РОСБУХ, 2019. – 410 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Доскова, Л.С. Управление персоналом [Текст]: учебное / Л.С. Доскова. – Эксмо, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Доскова, Л.С. Управление персоналом [Текст]: учебное / Л.С. Доскова. – Эксмо, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Доскова, Л.С. Управление персоналом [Текст]: учебное / Л.С. Доскова. – Эксмо, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Рахимова, Б. Х. Мотивация персонала [Текст]/ Б. Х.Рахимова, М. А. Бетилгириев // Наука и современность. - [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-1> (дата обращения: 19.01.2024) [↑](#footnote-ref-9)
10. Рахимова, Б. Х. Мотивация персонала [Текст]/ Б. Х.Рахимова, М. А. Бетилгириев // Наука и современность. - [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-1> (дата обращения: 19.01.2024) [↑](#footnote-ref-10)
11. Зеленов, А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Текст]: Монография / А. Д. Зеленов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 104 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дементьева, А.Г. Управление [Текст]: учебное / А.Г. Дементьева. – Магистр, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Дементьева, А.Г. Управление [Текст]: учебное / А.Г. Дементьева. – Магистр, 2019. – с.

    Рослик, К. С. Основные теории и модели мотивации персонала / К. С. Рослик. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 22 (364). — С. 228-231. — URL: https://moluch.ru/archive/364/81510/ (дата обращения: 19.01.2024). [↑](#footnote-ref-13)
14. Дементьева, А.Г. Управление [Текст]: учебное / А.Г. Дементьева. – Магистр, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Старков Евгений Александрович, Коротаева Татьяна Васильевна Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации // Скиф. - 2023. - №1 (77). - [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristika-i-vzaimosvyaz-osnovnyh-teoriy-motivatsii (дата обращения: 19.01.2024). [↑](#footnote-ref-17)
18. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Дементьева, А.Г. Управление [Текст]: учебное / А.Г. Дементьева. – Магистр, 2019. – с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Каблашова, И. В. Формы и методы мотивации персонала в контексте всеобщей ответственности за качество процессов [Текст]/ И. В.Каблашова, А. А.Цуканова // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2019. - № 6-2. – С. 28-32 [↑](#footnote-ref-21)
22. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 524 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. # Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ (дата обращения: 20.01.2024)

    [↑](#footnote-ref-23)
24. # Федеральный закон "Об общественных объединениях" от 19.05.1995 N 82-ФЗ (последняя редакция) 19 мая 1995 года N 82-ФЗ [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_6693/ (дата обращения: 20.01.2024)

    [↑](#footnote-ref-24)
25. # Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8824/ (дата обращения: 20.01.2024)

    [↑](#footnote-ref-25)
26. # "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_28399/ (дата обращения: 19.01.2024)

    # Гурьева, Е. Н. Нормативно-правовые аспекты регулирования мотивации труда / Е. Н. Гурьева. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2021. - № 21 (363). - С. 472-473. - URL: https://moluch.ru/archive/363/81216/ (дата обращения: 20.01.2024).

    [↑](#footnote-ref-26)
27. # "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/ (дата обращения: 20.01.2024)

    [↑](#footnote-ref-27)
28. Хныкин Г.В. система правовых стимулов работодателя [Электронный ресурс] URL: https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/892/ (дата обращения: 20.01.2024) [↑](#footnote-ref-28)
29. [Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 27.11.2023) "О минимальном размере оплаты труда"](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_27572/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/ (дата обращения: 20.01.2024) [↑](#footnote-ref-29)
30. # Федеральный закон "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" от 12.01.1996 N 10-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8840/ (дата обращения: 20.01.2024)

    [↑](#footnote-ref-30)
31. Шавалиева Э.Ф. Нормативно-правовые основы управления мотивации персонала // Вестник науки. - 2021. - №12 (45). - [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-osnovy-upravleniya-motivatsiey-personala (дата обращения: 20.01.2024). [↑](#footnote-ref-31)