

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»  
(ННГУ)  
Дзержинский филиал

РОДИОНОВА ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА

## **Мотивация трудовой деятельности** (Учебное пособие)

Рекомендовано объединенной методической комиссией  
Института открытого образования и филиалов университета  
для студентов Дзержинского филиала ННГУ,  
обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

г. Дзержинск  
2019

УДК 331.101.3  
ББК 65.050  
Р60

Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/Ю.В. Родионова –  
Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 57 с.

Рецензент: к.э.н., доцент Ю.А. Макушева.

Настоящее учебное пособие разработано для организации учебного процесса студентов Дзержинского филиала ННГУ направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) всех форм обучения. Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО, его цель - сформировать у студентов необходимые компетенции в сфере мотивации и стимулирования трудовой деятельности, изучить ее основные теоретические и практические аспекты.

Ответственный за выпуск:  
председатель объединенной методической комиссии Института открытого  
образования и филиалов университета (ОМК)

**В.В. Недорослова**

Работа выполнена в Дзержинском филиале ННГУ  
директор филиала

**Е.И. Яковлева**

УДК 331.101.3  
ББК 65.050

© Нижегородский государственный  
университет им. Н. И. Лобачевского, 2019

## Содержание

Введение.....	4
1. Сущность мотивации трудовой деятельности.....	6
2. Основные теории, принципы и методы мотивации трудовой деятельности	13
3. Виды стимулирования труда и стимулирующие системы .....	19
4. Организация стимулирования труда на предприятиях (в организациях).....	26
5. Экономическая сущность оплаты труда .....	31
6. Виды, формы и системы оплаты труда на предприятиях .....	35
7. Фонд оплаты труда.....	40
8. Формирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности .	48
Заключение.....	53
Список использованной литературы .....	54

## Введение

Мотивация трудовой деятельности - одна из важнейших задач руководителя любой организации, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения персонала.

Знание теории и практики мотивации трудового поведения персонала является основой повышения эффективности системы управления персоналом любой современной организации.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС ВО подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организации и предприятия.

Цель учебного пособия - сформировать у студентов необходимые компетенции в сфере мотивации и стимулирования трудовой деятельности, изучить ее основные теоретические и практические аспекты.

Для достижения цели в пособие включены:

1. теоретические материалы, логически структурированные по разделам;
2. контрольные вопросы, ответы на которые определяют уровень понимания студентом соответствующей тематики и способствуют закреплению полученных знаний.

Учебное пособие содержит комплекс концептуальных положений, раскрывающих содержание мотивации и стимулирования трудовой деятельности. В логической последовательности рассматриваются основные положения мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности, теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития, специфика процесса мотивации трудовой деятельности, реализация процесса

стимулирования трудовой деятельности, сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, разработка системы материального стимулирования, разработка системы нематериального стимулирования, управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

При подготовке учебного пособия за основу взяты работы отечественных и зарубежных авторов, которые являются общепризнанными авторитетами в теории и практике мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Отдельные теоретические вопросы носят дискуссионный характер, что позволяет студентам выработать свое собственное мнение.

Таким образом, изучив и проанализировав все предлагаемые темы, применив полученные знания по мотивации и стимулированию трудовой деятельности в организации, будущие и настоящие специалисты смогут повысить как собственную эффективность в качестве сотрудника, так и эффективность организации в целом.

Материалы учебного пособия может быть использованы в процессе изучения дисциплины «Мотивация трудовой деятельности», которая относится к вариативной части Б1 ОПОП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент и является дисциплиной по выбору.

# 1. Сущность мотивации трудовой деятельности

Концепции и теории мотивации, относимые к человеку и его деятельности, начали появляться в науке с 20-х гг. XX в.

Первой была теория мотивации К. Левина (1926). Для Курта Левина мотивация выступает как актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение. Вслед за ней были опубликованы работы представителей гуманистической психологии - А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса.

В настоящее время мотивация как особое явление трактуется по-разному. В одном случае - как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение и деятельность (К. Мадсен; Ж. Годфруа), в другом случае - как совокупность мотивов (К.К. Платонов), в третьем - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается и как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности.

**Мотивация** - это внутренняя детерминация поведения и деятельности, которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними раздражителями, окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация - процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение.

С точки зрения управления организацией более удачным и понятным представляется следующее определение, данное в "Основах менеджмента" М.Мескона: "**Мотивация** - это процесс пробуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации".[11]

С точки зрения Е.П. Ильина, мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаться внешними стимулами. При этом необходимо учитывать, что обстоятельства,

условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания.[9]

Мотивация является основой любой деятельности, так как именно в ней заключён механизм личной активности, заинтересованности человека в деятельности.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

**Мотивы трудовой деятельности** — часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям чело века. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

**Мотив** (от фр. *motif* — мотив; лат. *moveo* — фактор) в широком смысле слова — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию, поступку человека, вызванные его интересами и потребностями.

**Мотив труда** — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 — осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности.

Этап 2 — представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 — мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их

удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

Этап 4 — трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

1. потребность, которую хочет удовлетворить работник;
2. благо, способное удовлетворить эту потребность;
3. трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
4. цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Рассмотрим названные элементы подробнее.

**Потребность** — надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Это такое физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает индивида на получение вознаграждения, т. е. получение желаемого блага.

Потребности играют важную роль в развитии человека. Смысл организации человека как живого существа состоит не в том, что бы всегда все было, а в том, чтобы в определенный момент это нужное проявилось. Потребности имеют активный характер и служат человеку побуждением к деятельности, которая, в конечном счете, всегда направлена на удовлетворение потребностей: осуществляя свою деятельность, человек сильнее и полнее стремится удовлетворить их. Деятельность человека выступает важнейшим фак

тором формирования потребностей: чем она шире и многограннее, тем разнообразнее и богаче потребности человека и тем полнее в итоге они удовлетворяются. Источник развития потребностей человека - взаимосвязь между производством и потреблением материальных и духовных благ. Удовлетворение потребностей ведет к порождению новых потребностей, и это отличает человека как субъекта исторического процесса, преобразующего природную и социальную среду, от животного, лишь приспособляющегося к окружающей среде.

Благо в широком смысле слова есть то, к чему стремится человек, то, что ему нужно. В процессе формирования мотива труда блага приобретают свою стимулирующую функцию как средства удовлетворения человеческих потребностей.

Дадим определение блага, которое предоставляется работнику организацией, где он трудится.

**Благо** - это то, что удовлетворяет потребности, приносит благополучие работнику, это вознаграждение, которое он получает по результатам своей трудовой деятельности в конкретной организации.

**Трудовая деятельность** - это целенаправленная деятельность человека, реализующего свои физические и умственные способности для получения определенных материальных или духовных благ, именуемых на производстве продуктом труда, продуктом производства. При этом трудовая деятельность может осуществляться как индивидуально (самостоятельный труд), так и в общественной кооперации. Отдельные виды трудовой деятельности могут выполняться только на основе имеющихся у работника, специальных (профессиональных) знаний, опыта, навыков и умений. [1]

Посредством трудовой деятельности с помощью орудий производства человек видоизменяет предметы природы и приспособливает их для удовлетворения своих потребностей. Для того чтобы сформировался мотив к труду, блага, находящиеся в распоряжении организации, и актуальные потребности работников должна связывать именно трудовая деятельность.

От мотивации трудовой деятельности зависит, как и в каком направлении будут использованы способности человека. Ею обусловлены интенсивность и упорство в осуществлении трудовой деятельности и достижении ее результатов. Мотивация трудовой деятельности - это, по сути, ориентация на труд, сформированная благодаря совокупному действию мотивов и стимулов, побуждающих человека к активности в процессе осуществления трудовой функции.

Любая деятельность сопряжена с определенными издержками и имеет цену.

**Цена трудовой деятельности** работника определяется затратами физического и морального характера, связанными с ее осуществлением. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы во многих случаях обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определенного уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда; повышенной оплаты за сверхурочные работы и т. п. Тем более что общество, устанавливая такие льготы, санкционирует подобную ситуацию.

Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее короткий путь к желаемому результату. Но решение в пользу осуществления того или иного действия человек принимает, взвесив все «за» и «против», т. е. определив цену своей трудовой активности.

В процессе трудовой деятельности человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия работников, реализующие планы

организации. В действие вступают организационные механизмы, побуждающие работников (отдельного чело века, группу людей или коллектив) к деятельности для достижения конкретных целей организации и заданных результатов труда.

Эти действия (стимулирование) осуществляет субъект управления (государство, органы управления предприятием, непосредственный руководитель и т. д.), приводя в действие процесс формирования мотивов труда — мотивацию трудовой деятельности.

Мотив труда формируется тогда, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

**Стимул труда** (от лат. stimulus) - побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

**Стимулирование трудовой деятельности** - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

Механизм управления поведением работника через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели

деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.
3. В каких условиях формируется мотив труда?
4. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
5. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации трудовой деятельности.
6. Что такое мотивация трудовой деятельности?
7. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.
8. Что такое потребность? Приведите классификацию потребностей человека.
9. Что такое благо? Приведите классификацию благ (ценностей).
10. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.
11. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?
12. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.

## 2. Основные теории, принципы и методы мотивации трудовой деятельности

Классические теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные теории. Кроме того, выделяют так называемую доклассическую - **инструментальную теорию**, в основу которой положен знаменитый метод «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Свое методическое развитие инструментальная теория получила в работах выдающегося ученого и практика начала XX в. Фредерика Уинслоу Тейлора.

Инструментальная теория основана на представлении о том, что каждое конкретное действие приводит к определенному результату.

Тейлор писал: «Невозможно на протяжении долгого времени заставлять рабочего работать усерднее, чем средний рабочий в его окружении, если не гарантировать ему значительной и постоянной прибавки в оплате» [8]. То есть Тейлор считал, что материальное вознаграждение - это ведущий мотив в трудовой деятельности.

Ф. Тейлор выделил ряд необходимых условий для осуществления эффективного процесса стимулирования:

— размер вознаграждения должен зависеть от вклада каждого работника в результаты труда;

— разрыв между результатом труда и вознаграждением за него должен быть минимальным;

— система заработной платы должна быть открытой и доступной для понимания каждого работника.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным мотивирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, удовлетворение результатами своего труда и гордость за свою фирму. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

**Содержательные теории мотивации** основаны на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации в данном случае заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определению путей их удовлетворения.

Наиболее известными являются:

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория ERG К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная модель Ф. Герцберга.

Содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Стоит также отметить общую тенденцию современной действительности: по мере повышения зарплаток и обеспечения социальной защищенности населения поведение работников перестает определяться потребностями низших уровней, а возрастает роль высших потребностей. Неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и поэтому они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления.

**Процессуальные теории мотивации** (теории процессов) делают акцент на психологические процессы и те силы, которые влияют на базовые потребности. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает

конкретную модель поведения. В качестве процессов в данных теориях названы следующие:

- ожидание (В. Врум);
- ощущение справедливости (Д. С. Адамс);
- сочетание процессов (Л. Портер и Э. Лоулер);
- достижение целей (Э. Локк).

Процессуальные теории мотивации оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по менеджменту, управлению персоналом организации, мотивации трудовой деятельности.

Однако, несмотря на многообразие научных трудов и теорий в области мотивации труда персонала, эта тема изучена не полностью, особенно в аспекте практического применения. Основной вклад в развитие данного направления заложен в формировании теоретических положений, при этом очень слабо освещен механизм практического применения и внедрения комплексных систем мотивации, чаще всего отсутствует инструментарий для определения потребностей и мотивов персонала.

Отметим также, что большинство авторов создавали свои теории в эпоху индустриального общества и применяли их в сфере производства, где результаты труда измеримы и ими можно управлять.

Однако, учитывая специфику системы управления мотивацией и стимулированием труда, она формируется и функционирует в соответствии с присущими только ей принципами.

**Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации:**

1. Систему в организации необходимо строить на научной основе.
2. В основе системы должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников.

3. Систему следует строить на основе взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком и последовательном соблюдении их взаимных обязательств.

4. Денежные и материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться.

5. Система должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать.

6. Система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.

7 Система должна обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы.

8 Система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма.

9 Система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.

10 Система должна обеспечить действенную социальную защиту работникам в необходимом объеме.

11 Система должна учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в организации, но и за ее пределами.

12 Система должна гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

Принципы построения такой системы в организации определяют основные пути и методы ее создания, причем процесс ее формирования и функционирования должен быть приспособлен к конкретной организации с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием

внешней среды, а также возможными перспективами развития в долгосрочном плане.

Совокупность методов мотивации трудовой деятельности работников достаточно обширна:

1. Организационно-административные методы

- применение положений Трудового кодекса РФ;
- издание приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов;
- аттестация работников;
- наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка;
- составление должностных инструкций.

2. Экономические методы

- заработная плата;
- премирование;
- дополнительные льготы;
- участие в прибыли;
- комиссионные с продаж;
- участие в прибыли;
- единовременные выплаты.

3. Социально-психологические методы

- моральное стимулирование;
- участие в управлении;
- отношение руководства;
- ощущение собственной значимости;
- профессиональный рост и карьера;
- социальное развитие коллектива;
- формирование корпоративного духа.

Основным рычагом воздействия на трудовую мотивацию работников является система материального и должностного стимулирования. Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной

стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности. Материальное вознаграждение должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается принципиальная разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
2. Охарактеризуйте преимущества и недостатки каждой отдельной теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Раскройте сущность инструментальной теории Фредерика Уинслоу Тейлора.
4. Докажите необходимость принципов мотивации трудовой деятельности.
5. Какие методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности наиболее широко применяются на современных российских предприятиях (организациях)?

### 3. Виды стимулирования труда и стимулирующие системы

Стимулирование труда на предприятии является важной составляющей обеспечения эффективности деятельности организации.

По предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула, принято выделять две **группы способов стимулирования труда**:

- материальные (экономические) – денежные и неденежные;
- моральные (неэкономические).

Рассмотрим каждую из вышеназванных групп более подробно.

**Моральное стимулирование** – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.). В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении.

Моральное стимулирование может быть: индивидуальным и коллективным; позитивным и негативным.

Можно выделить три основные проблемы морального стимулирования, которые напрямую влияют на эффективность применения данного вида стимулирования:

- недостатки в регламентации процедур стимулирования;
- недостаточная информированность работников о системе стимулирования;
- проблема девальвации моральных стимулов, т.е. снижение их стимулирующей силы.

**Материальное стимулирование** включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования.

Таблица 1. Виды материального денежного стимулирования

<b>Группа</b>	<b>Назначение</b>	<b>Состав</b>
Основные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	Заработная плата
Дополнительные	Поощрение сотрудника за внесенный вклад в развитие компании	Премии, бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале дополнительные выплаты, отсроченные платежи

Основными составляющими материального денежного стимулирования являются заработная плата и доплаты, стимулирующие трудовую активность.

В сегодняшних условиях важнейшей задачей становится усиление стимулирующей функции заработной платы.

В структуре материального неденежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов:

Таблица 2. Виды материального неденежного стимулирования

<b>Группа</b>	<b>Назначение</b>	<b>Состав</b>
Дополняющие условия труда	Обеспечение дополнительными средствами труда для облегчения/ удобства выполнения возложенных обязанностей	Оплата сотовой связи Предоставление служебного транспортного средства, личного водителя или корпоративного общественного транспорта; Оплата расходов на транспорт Предоставление персонального переносного компьютера, пейджера, планшета, мобильного телефона и др. Оплата представительских расходов
Социально-направленные	Повышение эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников с работы, на работу и по служебным поручениям; Негосударственное пенсионное обеспечение; Предоставление путевок в дома

		<p>отдыха для работника и его семьи;  Предоставление обязательной медицинской страховки;  Льготное питание;  Ценные подарки на памятные даты;  Абонемент в спортивный клуб;  Предоставление служебного жилья, оплата расходов на его содержание;  Предоставление льготных программ, связанных с воспитанием и обучением детей;  Оплата обучения сотрудников и их детей.</p>
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне нее	<p>Служебный автомобиль представительского класса;  Питание в отдельном зале для высшего руководства;  Заказ легких закусок, напитков на рабочее место;  Стипендиальные программы;  Повышение квалификации, социальные и личностные тренинги за счет работодателя;  Консультативные службы;  Организация и оплата дорогостоящего отдыха;  Компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе.</p>

Сущность материального неденежного стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- предоставление работнику тех благ, получение и использование которых затруднено по каким-либо причинам;
- предоставление уникальных услуг, характерных только для данной компании;
- при нестабильной ситуации на рынке материальное неденежное стимулирование обретает большую ценность, так как гарантирует получение блага.

- при организации материального неденежного стимулирования нужно помнить, что чем реже материальный предмет, услуга или льгота предоставляется в организации (а также и в других организациях), тем выше ее престиж.

Таблица 3. Стимулирующие системы и их содержание

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
<b>Материальные денежные</b>		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых

		командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
<b>Материальные неденежные</b>		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское	Как самих работников, так и членов их семей

	страхование	
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
<b>Нематериальные</b>		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

### Контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание различных видов стимулов.
2. Назовите основные направления стимулирования трудовой деятельности. Приведите примеры их использования на практике.
3. Что такое материальное стимулирование и какова его структура?
4. Что такое материальное неденежное стимулирование и какова его структура?

5. Назовите основные виды отсроченных материальных стимулов и раскройте механизм их воздействия.

6. В чем заключается сущность нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала? Назовите основные направления нематериального стимулирования.

7. Дайте определение понятия «моральное стимулирование». На какие мотивы ориентировано воздействие методами морального стимулирования?

8. Что такое организационное стимулирование трудовой деятельности персонала? Охарактеризуйте содержание основных методов организационного стимулирования.

## **4. Организация стимулирования труда на предприятиях (в организациях)**

**Процесс стимулирования** – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Каждая организация ставит для себя определенные цели стимулирования трудовой мотивации, например, привлечение новых работников высокой квалификации; закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов; минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива; поддержание и развитие у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества; создание и поддержание корпоративной культуры.

Существуют базовые **принципы построения системы стимулирования работников на предприятиях**:

- Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;
- Поддержание имиджа предприятия;
- Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики предприятия в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;
- Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом предприятия;
- Регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты

труда сотрудников в конкурирующих организациях и в целом по стране;

- Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

Теория и практика управления выработала целый ряд принципов (правил) организации стимулирования:

1. Принцип выгоды, т.е. сила стимула за выполнение работы должна соответствовать совокупности психологических затрат объекта управления, связанных с ее выполнением.

2. Принципу шанса, согласно которому вероятность достижения стимула объектом управления должна оцениваться достаточно высоко. Перед работником необходимо ставить посильные задачи. В противном случае стимул не сработает.

3. Принцип понятности требует простоты, ясности, непротиворечивости системы стимулирования. Существующие системы стимулирования недопустимо сложны (основная оплата, множество действующих одновременно премиальных систем, каждая из которых имеет несколько основных и дополнительных условий, доплаты, надбавки и т. д.). У рядовых работников нет ни желания, ни порой возможности для того, чтобы в них разобраться, запомнить. Поэтому они удовлетворяются ориентацией на итоговую сумму собственного заработка и заработка окружающих.

4. Принцип расчетов говорит о том, что системы стимулирования, должны побуждать работника к самостоятельному расчету вознаграждения. Если он заранее не просчитывает размеры своего вознаграждения, то и опережающего стимулирования нет.

5. Принцип своевременности. Поощрение и наказание должны следовать непосредственно за действием объекта стимулирования (работника). Чем больше временной интервал между действием и вознаграждением или наказанием, тем ниже побудительная сила стимула.

6. Принцип информированности, т.е. объект стимулирования должен быть хорошо информирован о всех деталях нормативной базы, об общих и частных целях деятельности (до начала работы) и о том, за что он получает поощрение (после ее завершения).

7. Принцип экономии стимула, т.е. стимул надо экономить для того, чтобы сохранить его побудительный потенциал. Снижение силы стимула при чрезмерно частом его применении происходит как за счет наступающей полноты удовлетворения соответствующей потребности, так и по причине привыкания объекта стимулирования к поощрениям и наказаниям.

### **Классификация форм организации стимулирования:**

1. По степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:

- опережающая - информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности (например, при найме на работу), т.е. информация опережает деятельность;
- подкрепляющая - о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов объект управления узнает только после ее окончания.

2. По учету результатов деятельности при определении стимула:

- коллективная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом трудового коллектива, бригады, участка, цеха и т.д.;
- индивидуальная - величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного работника.

3. По учету отклонений результатов деятельности от нормативных при определении стимула:

- позитивная - при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов;
- негативная - при назначении стимула оценивает не достижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.

4. По лагу между результатами деятельности и получением стимула:

- непосредственная - стимул вручается сразу после завершения действует, т.е. лаг как таковой отсутствует;
- текущая - стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года (еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные или полугодовые поощрения и наказания);
- перспективная - стимул вручается (назначается) с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года (вознаграждение по итогам работы за год, пятилетку, назначение пенсии и т.д.).

5. По степени и характеру конкретности условий получения стимула:

- общая - конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует;
- эталонная - стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных результатов;
- соревновательная - стимулы учреждаются за занятое место в соревновании или конкурсе.

В практике в чистом виде ни один вид и ни одна форма организации стимулирования не применяются. Их использование обычно носит комплексный характер, то есть при стимулировании поведения различных объектов управления и направлений их деятельности происходит сложное переплетение различных видов и форм организации стимулирования.

### **Контрольные вопросы:**

1. Объясните, почему материальные стимулы нельзя рассматривать как единственно эффективные.
2. Раскройте сущность базовых принципов построения системы стимулирования работников на предприятиях.
3. Назовите основные формы организации стимулирования по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов.

4. Какие формы организации стимулирования выделяют по длительности времени между результатами деятельности и получением стимула?

5. В чем заключается сущность принципа своевременности в организации стимулирования?

## 5. Экономическая сущность оплаты труда

Понятие «оплата труда» включает в себя всю совокупность отношений в процессе установления, регулирования и предоставления работнику выплат за его труд и, следовательно, является более широким по отношению к термину «заработная плата», так как, заработная плата – это плата, уже заработанная за затраченный труд, и работодатель обязан выплатить ее работнику.

В соответствии со ст. 129 Трудового кодекса РФ **оплата труда** – это «система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами».[1]

**Принципы правовой организации оплаты труда** закреплены в современном российском трудовом законодательстве:

1) устанавливается равная оплата за равноценный труд. В оплате труда работника запрещена дискриминация;

2) оплата труда не ограничена максимальным размером и зависит от трудового вклада работника;

3) государством устанавливается минимальный размер заработной платы, который систематически пересматривается и повышается в соответствии с ростом цен и не может выплачиваться ниже принятого государством минимума;

4) труд оплачивается по тарифной системе, т.е. дифференцированно, в зависимости от его сложности (квалификации), тяжести, вредности условий труда, значения в народном хозяйстве и на данном производстве, а также с учетом района;

5) в соответствии с трудовым договором по соглашению сторон устанавливается оплата труда конкретного работника;

6) в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в организациях принимаются

коллективные договора, соглашения, локальные нормативные акты, которые устанавливают формы, системы и тарифы оплаты труда.

**В состав оплаты труда** работника входит:

- вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера);
- стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В основу научной организация оплаты труда положены следующие принципы:

1) Оплата должна соответствовать стоимости рабочей силы. Это означает, что размер заработной платы не должен быть меньше стоимости товаров и услуг, необходимых для расширенного воспроизводства рабочей силы.

2) Оплата должна прямо зависеть от результатов труда работника. Поскольку результаты труда могут быть различными у работников одинаковой квалификации, что обусловлено их личными качествами: профессиональным мастерством, производственным опытом, сноровкой, ответственностью и другими.

Именно использование различных форм и систем оплаты труда, всевозможных доплат и премий позволит производить оплату в зависимости от результатов труда.

3) Оплата труда должна быть дифференцирована и учитывать особенности труда, его качественную неоднородность. Дифференциация оплаты труда осуществляется в зависимости от производительности труда, сложности труда посредством тарифной сетки, с учетом условий труда (с

помощью специальных доплат), с учетом технологических особенностей отраслей и производств (через отраслевой коэффициент заработной платы).

4) Оплата труда каждого работника должна расти из года в год, что объясняется действием закона возвышения потребностей. Рост оплаты труда обеспечивает покупательскую способность населения и способствует развитию производства в целом.

5) Опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом его оплаты. Соблюдение этого принципа обеспечивает рост накопления и повышение темпов расширенного воспроизводства.

6) Регулирование оплаты труда. Государство, выполняя социальную функцию и защищая граждан, обеспечивает реализацию этого принципа сочетанием государственного регулирования, системы социального партнерства и учета рыночной конъюнктуры. [16]

Формирование минимального потребительского бюджета является важнейшим элементом государственного регулирования оплаты труда. Минимальный потребительский бюджет (расходы на приобретение набора потребительских товаров и услуг для удовлетворения основных физиологических и социально-культурных потребностей человека) применяется как социальный норматив для прогнозирования изменений уровня жизни населения; усиления социальной поддержки нуждающихся граждан; формирования системы народнохозяйственных пропорций и приоритетов, обеспечивающих поэтапное приближение потребления граждан к научно обоснованному уровню.

Исходя из средних цен покупки во всех видах торговли (государственной, потребительской, коммерческой, сельскохозяйственной) товаров и услуг потребительских корзин рассчитывается стоимость минимального потребительского бюджета. Размер минимальной заработной платы устанавливается на основе стоимостной величины минимального потребительского бюджета. [14]

В законе «О минимальной заработной плате, государственных гарантиях в области оплаты труда» говорится, что «минимальная заработная плата - это норматив, определяющий минимально допустимый уровень денежных либо натуральных выплат работнику нанимателем за выполненную для него работу».

В целях построения научно обоснованных систем оплаты труда необходимо правильно понимать и полностью учитывать особенности, содержание, функции и принципы организации оплаты труда. Только в этом случае система оплаты труда будет способствовать заинтересованности работников в максимальных конечных результатах и повышении экономической эффективности деятельности организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Раскройте сущность понятия «оплата труда».
2. Назовите основные функции оплаты труда.
3. Назовите правовые основы организации оплаты труда, закрепленные в современном российском трудовом законодательстве.
4. Раскройте содержание компонентов оплаты труда.
5. На основе каких принципов базируется научная организация оплаты труда?

## 6. Виды, формы и системы оплаты труда на предприятиях

Организация оплаты труда включает следующие элементы: тарифную систему, формы и системы оплаты труда.

Оплата труда делится на два вида: основная и дополнительная.

**Основная оплата труда** - начисляется за фактически проработанное время и выполненными на предприятии работами.

**Дополнительная оплата труда** – это установленные законом выплаты за не проработанное время. В нее входит оплата отпусков, выходных пособий, льготных часов для подростков и некоторые другие виды выплат [13].

### Системы оплаты труда.

В качестве основных систем оплаты труда в экономике предприятий указывают: повременную, сдельную и гибкую. Формы, в которых может быть реализована каждая из систем, представлены на рисунке 1.

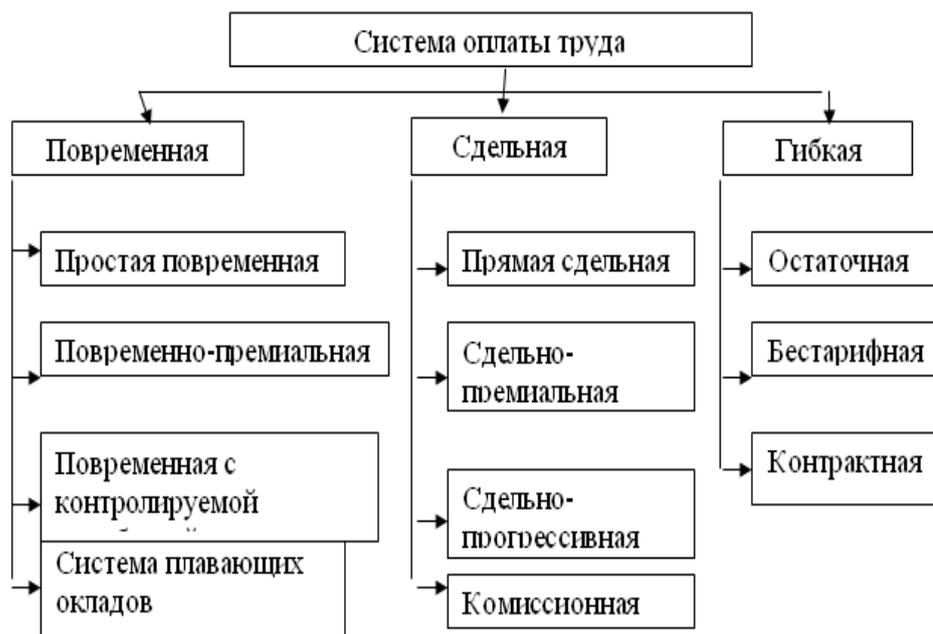


Рисунок 1. Формы и системы оплаты труда

**Повременная система оплаты труда** - заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанное время. Однако поскольку труд может быть простым или сложным, необходимо

нормирование труда, которое осуществляется с помощью тарифной системы. Основными элементами тарифной системы являются тарифная ставка и тарифная сетка. Исходная база тарифной системы является тарифная ставка первого разряда – минимальная. Затем разрабатывается тарифная сетка, которая определяет тарифную часть заработной платы в зависимости от квалификации и тарифные коэффициенты.

При простой повременной системе оплаты труда заработная плата работников рассчитывается по твердой ставке за проработанное время в данном периоде. Дополнительные выплаты к основной ставке заработной платы в виде премии предусмотрены при повременно-премиальной системе оплаты. Изменение тарифной ставки в сторону увеличения или уменьшения в зависимости от норм выработки, торгово-технологических факторов и трудовой дисциплины предусматриваются при повременной оплате с контролируемой выработкой. В современных условиях нестабильности экономики и инфляции непросто сочетать заработную плату с конечными результатами, поэтому актуальным является применение системы плавающих окладов. Тогда с учетом результатов финансовой деятельности в конце каждого месяца меняются должностные оклады (повышаются или понижаются) в зависимости от колебания показателей деятельности организации (доход, товарооборот). Такая система оплаты лучше стимулирует работника.

**Сдельная система оплаты труда** - заработная плата работнику начисляется в зависимости от объема работ по установленным расценкам.

В зависимости от способа учета выручки и поощрения сдельная оплата труда включает системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, комиссионную.

При прямой (простой) индивидуальной системе заработок рабочего непосредственно зависит от его выработки. Работник лично заинтересован в увеличении производительности труда, так как его заработок определяется путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку за единицу этой продукции. Недостатком данной системы оплаты труда

является отсутствие заинтересованности работника в эффективности деятельности всего предприятия.

Сдельно - премиальная система предусматривает выплату премии рабочему за достижение установленных показателей.

Согласно сдельно - прогрессивной системе по прямым сдельным расценкам оплачивается выработка рабочего в пределах установленной нормы, а выработка, полученная сверх этой нормы, оплачивается по повышенным расценкам.

Для оплаты труда в зависимости от объема результата деятельности (товарооборота, выручки, стоимости заключенных сделок) применяется комиссионная система оплаты труда, которая сочетает повременную оплату труда с выплатой вознаграждений по результатам работы. Оперативный учет результатов труда целесообразно вести по каждому работнику

Гибкая система оплаты труда - заработная плата увязывается с конечным результатом труда. К гибким системам оплаты труда относятся бестарифная и контрактная системы.

В хорошо организованном коллективе применяется бестарифная система, которая учитывает его квалификацию и результативность работы в коллективе. Работнику присваивают коэффициент трудового участия (КТУ), который влияет на оплату труда.

Контрактная система оплаты труда предусматривает заключение трудового контракта, в котором предусматривается размер тарифной ставки, различные доплаты и надбавки за профессиональное мастерство, высокую квалификацию, за особые условия труда, за совмещение профессий и должностей. В индивидуальном трудовом контракте отражаются также премии, вознаграждения по итогам года, выплата за выслугу лет и другие виды поощрений работников. [15]

Для повышения трудовой активности персонала широко используется система материального стимулирования в различных формах – премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности, социальные выплаты,

доплаты и надбавки, различные единовременные поощрения за результаты труда. На предприятиях должно разрабатываться и приниматься положение о материальном стимулировании, в котором прописываются общие положения, порядок и размеры премирования, возможные изменения размера премий, порядок выплаты надбавок за услугу лет.

В общем положении прописываются установленные на предприятии различные виды премирования - ежемесячные, ежеквартальные и годовые премии для каждого работника по результатам труда; премии за выполнение особо важных заданий; процентные надбавки за выслугу лет. При необходимости могут устанавливаться и сезонные премирования.

Премирование должно производиться по результатам работы. Именно конкретные показатели, условия премирования по разным категориям работников; порядок выплаты премий, увеличение или уменьшения их размера должны быть четко прописаны в положении о премировании, которое утверждается руководителем организации.

В основе показателей ложится действующий учет и отчетность, которые поддаются количественному измерению и анализу. Расчет всех показателей для премирования должен быть понятным для работников. Нельзя допускать множественности показателей и условий премирования для работников одной категории.

При организации оплаты труда на предприятии руководитель должен:

1. определить форму и систему оплаты труда работников своего предприятия;
2. разработать систему окладов для служащих, специалистов, управленческого персонала;
3. сформировать фонд оплаты труда.

### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте сущность систем повременной оплаты труда.
2. Охарактеризуйте системы сдельной оплаты труда.

3. Проведите сравнительный анализ различных систем оплаты труда, выделяя их положительные и отрицательные стороны.
4. В чем заключается особенность гибкой системы оплаты труда.
5. Назовите виды премирования и его составные части.

## 7. Фонд оплаты труда

В пределах заработанных организацией средств, предприятие вправе выбирать вид и систему оплаты труда, условия премирования. При этом необходимо соблюдать установленные в отрасли тарифные ставки по одной профессии (специальности).

Основным источником выплат заработной платы всем категориям работающих является **фонд оплаты труда (ФОТ)**. По своей структуре фонд оплаты труда является довольно сложной составляющей издержек на содержание рабочей силы.

Для нормального функционирования предприятия фонд оплаты труда должен быть обоснованным и достаточным. Недостаток фонда вызывает снижение заработной платы, что может привести к увеличению текучести кадров и дестабилизации коллектива. В то же время, излишек фонда оплаты труда ложится на себестоимость продукции, сокращает прибыль, снижает рентабельность.

Фонд оплаты труда включают в себя заработную плату (как сдельную, так и повременную), премии, имеющие систематический характер, компенсационные выплаты по разным основаниям, оплату за неотработанное время (в денежной и натуральной форме) и другие выплаты.

В ходе планирования фонда оплаты труда необходимо решить следующие задачи:

- выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

**Цель планирования средств на оплату труда** — исходя из планируемой результативности хозяйственной деятельности организации, определить оптимальный размер фонда заработной платы.

Механизм планирования оплаты труда должен обеспечить решение следующих задач:

- воспроизводство рабочей силы;
- внедрение стимулов для повышения количества и качества труда в плановом периоде;
- рост средней заработной платы и качества жизни работников предприятия;
- обеспечение рационального соотношения в оплате труда работников различных категорий;
- сокращение текучести кадров.

На рисунке 2 представлен **алгоритм планирования средств на оплату труда**, состоящий из шести блоков плановых расчетов. Рассмотрим их более подробно.

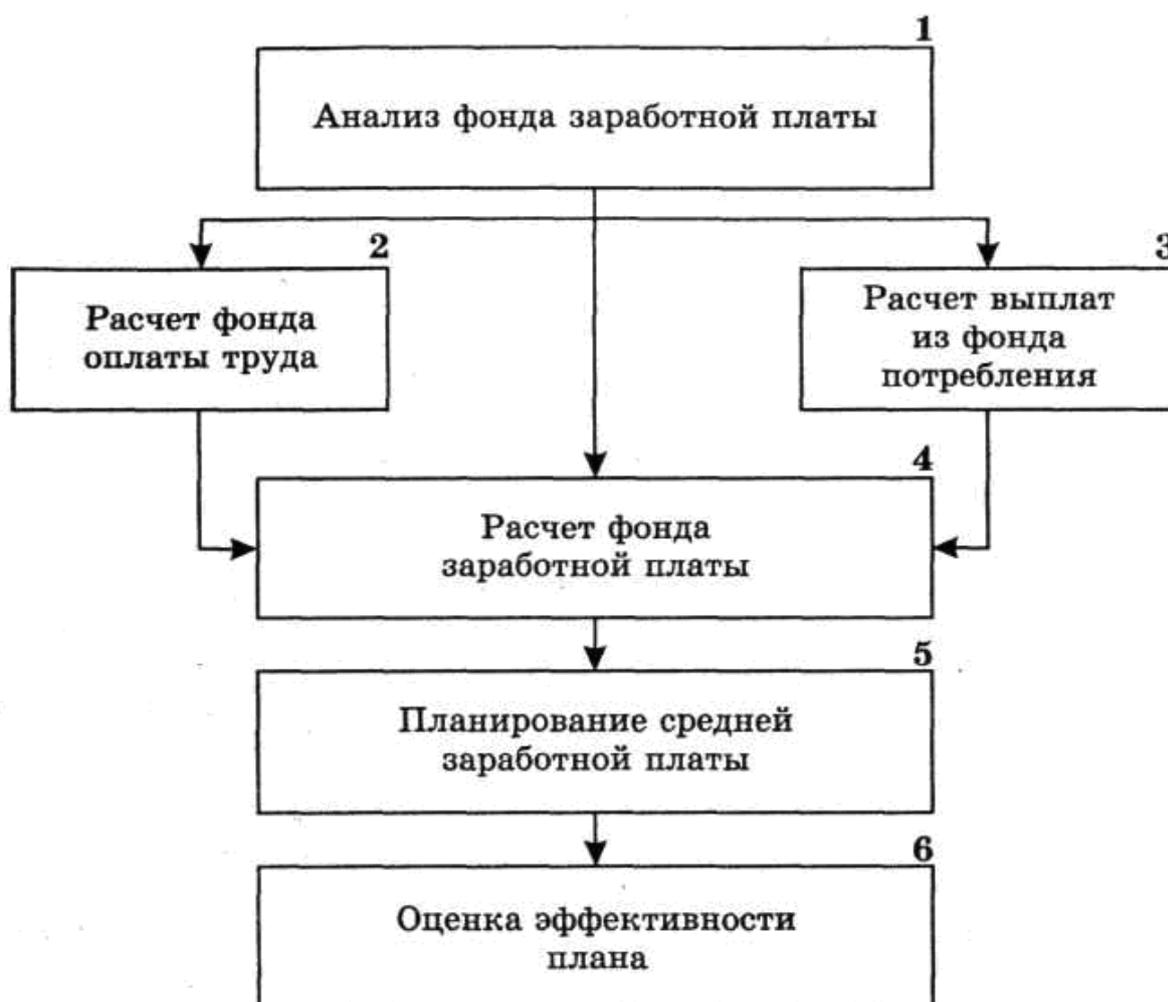


Рисунок 2. Алгоритм планирования средств на оплату труда

Фонд заработной платы по действующим нормативным материалам включает в себя не только фонд оплаты труда (нормируемую часть), относимый к издержкам предприятия, но и выплаты за счет средств социальной защиты и чистой прибыли, остающейся в распоряжении фирмы. Поэтому планирование средств на оплату труда состоит из расчета фонда оплаты труда (ФОТ), расчета выплат из фонда потребления, который формируется из чистой прибыли, а также расчета выплат социального характера (пособий семьям, воспитывающим детей, пособий по временной нетрудоспособности, стоимости путевок для оздоровления и т.п.). Наибольший удельный вес в составе средств, направляемых на оплату труда, занимает ФОТ, включаемый в себестоимость продукции. Поэтому требования к его обоснованию наиболее жесткие.

Поскольку средства на оплату труда работников входят в себестоимость продукции и формируют цену товара, то государство устанавливает структуру этих средств, направляемых на оплату труда, которые образуют фонд заработной платы фирмы и входят в состав средств, направляемых на потребление (рис. 3).

<b>Фонд оплаты труда (ФОТ)</b>	<b>Суммы трудовых и социальных льгот</b>	<b>Дивиденды, проценты по акциям и вкладам в имущество</b>
<b>Фонд заработной платы</b>		
<b>Средства, направляемые на потребление</b>		

Рисунок 3. Состав средств, направляемых на потребление

Фонд оплаты труда (регламентируемая часть фонда заработной платы) и сумма предоставляемых предприятием, организацией, учреждением трудовых и социальных льгот входят в состав планового фонда заработной платы. Так же в состав средств потребления входят доходы по акциям членов трудового

коллектива и вкладам членов трудового коллектива в имущество предприятия, планируемые к выплате работникам фирмы.

В фонд заработной платы не включаются выплаты, не относящиеся к оплате труда (выплаты по листкам нетрудоспособности, командировочные расходы, надбавки за разъездной характер работы и пр.).

Организация обязана рассчитать с фонда заработной платы размер страховых взносов, перечисляемых во внебюджетные фонды. Расчеты организаций по платежам во внебюджетные фонды относят к расчетам по нетоварным операциям. В общей сумме начисления предоставляются в Фонд социального страхования и в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования. Бухгалтерия организации после закрытия каждого квартала готовит отчет по каждому сотруднику о сумме начисленной заработной платы и прочих начислений и суммах начисленных страховых взносов для Пенсионного фонда [12].

Ежемесячно, не позднее 15 числа следующего месяца, производится оплата страховых взносов. Государство устанавливает тарифы страховых взносов. В зависимости от вида деятельности, некоторые организации вправе применять пониженные тарифы страховых взносов. Предприятия розничной торговли производят отчисления по следующим тарифам, указанным в таблице 1, так как не входят в льготную категорию страхователей:

Таблица 4. Тарифы страховых взносов в 2018 году

База	Тариф страхового взноса		
	ПФР	ФСС	ФФОМС
В пределах 796 000 (ПФР) / 718 000 (ФСС) рублей	22%	2,90%	5,10%
Свыше 796 000 (ПФР) /	10%	0,00%	5,10%

718 000 (ФСС) рублей			
----------------------	--	--	--

С сумм начисленной оплаты труда производятся отчисления в фонды.

Ежеквартально предоставляется в ФСС и ПФР РФ отчетность по начисленным и уплаченным страховым взносам.

Отчетность по общим и персонифицированным начислениям страховых взносов сдается по Единой Форме РСВ-1 ПФР [28], в ФСС РФ отчетность предоставляется по форме 4-ФСС [39].

Заработная плата, отпускные, компенсация за неиспользованный отпуск, премии, выплаты по договорам подряда за оказанные услуги облагаются страховыми взносами.

#### **Методики планирования фонда оплаты труда.**

Для определения планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) применяются следующие методы:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- на основе средней заработной платы;
- нормативный;
- поэлементный.

С использованием данных методов рассмотрим методику планирования фонда оплаты труда:

а) По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда.

При использовании данного метода плановый фонд оплаты труда (ФОТп) рассчитывается на основе фонда оплаты труда базисного года, фактического или ожидаемого (ФОТб); планируемого коэффициента роста объема производства (Коп); планируемого сокращения (увеличения) численности работающих (Эч) и достигнутого в базисном периоде уровня средней заработной платы (ЗПср):

$$\text{ФОТп} = \text{ФОТб} \times \text{Коп} \pm \text{Эч} \times \text{ЗПср} [1]$$

Недостаток этого метода планирования ФОТ состоит в том, что в плановый фонд оплаты труда переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном периоде. Поэтому он не нацеливает трудовой коллектив фирмы и ее структурных подразделений на эффективное использование живого труда, так как в данном случае при большей численности работающих будет больше фонд оплаты труда. Поэтому данный метод может применяться на стадиях предплановой работы для укрупненного расчета ФОТ. Для детальных плановых расчетов в силу присущих ему недостатков он не годится, хотя широко применяется на практике.

б) Планирование ФОТ на основе средней заработной платы. Метод состоит в определении планового фонда оплаты труда на основе плановой численности работающих по категориям (Чосп) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории (ЗПп.):

$$\text{ФОТ}_п = \sum \text{Чосп} \times \text{ЗПп} \quad [2]$$

$$\text{ЗПп} = \text{ЗПб} \times \text{Кзп} \quad [3]$$

где ЗПб — достигнутый уровень заработной платы работника *i*-й категории в предплановом периоде; Кзп — планируемый коэффициент роста средней заработной платы *i*-й категории работников.

По сравнению с рассмотренным выше данный метод более точен, поскольку базируется на плановых показателях. Однако рассчитать среднюю зарплату в плановом периоде в условиях значительной инфляции — дело непростое и требует детального обоснования.

в) Нормативный метод. Избежать недостатков вышерассмотренных методов позволяет нормативный метод планирования ФОТ. Именно его применяет большинство фирм в странах с развитой рыночной экономикой.

В практике применяются два варианта нормативного метода: уровневый и приростной.[7]

При уровневом нормативном методе фонд оплаты труда или заработной платы определяется на основе планируемого объема выпуска товарной продукции в стоимостном выражении и планового норматива заработной платы на один рубль объема продукции. Следует отметить, что данный метод оправдан при наличии следующих условий. Во-первых, нормативы должны быть достаточно стабильными в течение всего планового периода. Во-вторых, нормативы должны быть представительными, то есть одинаковыми для всех однотипных подразделений, иначе могут вызвать антагонизм у исполнителей.

Нормативный метод планирования ФЗП основан на соотношении темпов прироста объема товарооборота и ФЗП (производительности труда и средней заработной платы одного работника).

Приростной нормативный метод базируется на нормативе прироста фонда оплаты труда на один процент прироста объема производства. Недостатки данного метода аналогичны методу расчета планового ФОТ по достигнутому уровню базисного фонда, рассмотренному выше. Принято считать (т.е. установлен норматив), что при увеличении товарооборота на 1% (в сопоставимых ценах) ФЗП увеличивается на 0,8%, а при уменьшении товарооборота на 1% ФЗП уменьшается на 1,2%.

г) Поэлементный (прямого счета) метод планирования ФОТ предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда отдельно по рабочим, служащим и прочим категориям работающих. Первоначально планируется ФОТ рабочих, затем служащих и прочих категорий. Расчет ведется в следующей последовательности:

- расчет прямого сдельного фонда оплаты труда рабочих;
- расчет прямого тарифного фонда оплаты труда;
- расчет премиального фонда;
- фонд оплаты труда прочих категорий персонала;
- фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала;

– фонд оплаты труда работников непромышленной группы.

В завершении определяется общий плановый фонд организации.

При планировании ФЗП могут быть использованы и экономико-статистические методы к которым относятся:

1. расчет ФЗП на основе фактического уровня ФЗП в % к товарообороту за ряд предшествующих лет;

2. расчет ФЗП на основе плановой численности работников торгового предприятия на будущий год и фактической средней заработной платы одного работника за текущий год:

$$\text{ФЗПп} = \text{Зф} \times \text{Чп} \times \text{Изп}, (5)$$

где ФЗПп - плановый ФЗП работников торгового предприятия на будущий год, руб.;

Зф - фактическая заработная плата одного работника за текущий год;

Чп - плановая среднесписочная численность работников на будущий год;

Изп - предлагаемый индекс средней зарплаты одного работника в будущем году по сравнению с текущим годом. [10]

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое фонд оплаты труда, и какова его структура?
2. Какие методы применяются для определения планового фонда оплаты труда?
3. Раскройте содержание методики планирования фонда оплаты труда по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда?
4. В чем заключаются недостатки планирования ФОТ на основе средней заработной платы?
5. Какие экономико-статистические методы применяются при планировании фонда заработной платы на предприятии (в организации)?

## 8. Формирование эффективной системы мотивации трудовой деятельности

Система мотивации трудовой деятельности персонала организации включает следующие **основные элементы**:

- цели и задачи системы,
- стратегию и политику организации в области мотивации и стимулирования,
- принципы мотивации и стимулирования труда,
- функции мотивации и стимулирования труда,
- структуру системы мотивации и стимулирования труда,
- технологию формирования системы мотивации и стимулирования труда.

Для создания эффективной системы мотивации труда персонала организации необходимо сначала определить ее цели - к каким именно результатам стремится организация, и какие действия персонала она собирается стимулировать.

Главная цель формирования и функционирования системы мотивации труда персонала - обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации. В первую очередь это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации.

Главная цель системы мотивации труда применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие подцели:

1. Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.

2. Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники.

3. Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.

4. Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

5. Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработной платы и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.

6. Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

На эффективность системы мотивации и стимулирования труда персонала значительно воздействует целый комплекс факторов внешней и внутренней среды: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и физиологических.

Организационные факторы - это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования. Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования; заработную плату, премии, надбавки и т. д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, цель которых - обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников, эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов.

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда - это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации.

**Этапы технологии формирования системы мотивации трудовой деятельности:**

1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Цель данного этапа - получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования, начиная от выработки политики мотивации и стимулирования до определения форм и систем оплаты труда.

2. Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала.

На данном этапе формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации необходимо сформулировать основные цели и принципы политики организации в данной сфере управления, которые должны вытекать из стратегии и целей организации и, соответственно, из стратегии управления персоналом. При их разработке учитывают следующие факторы:

- цели и задачи организации;
- стратегическое позиционирование организации на рынке труда;
- организационная культура;
- ценности организации;
- специфика бизнеса;
- стадия развития бизнеса;
- структура и размер организации;
- финансовое положение;
- характеристики персонала организации.

3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).

4. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).

5. Разработка системы нематериального стимулирования.

6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала. [8]

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Система материального стимулирования может быть описана в едином внутрифирменном документе («Положение об оплате труда и материальном стимулировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников, либо в документах, в которых отдельно прописаны система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот.

**Контрольные вопросы:**

1. Что включает система мотивации трудовой деятельности персонала организации?
2. Назовите основные цели системы мотивации трудовой деятельности работников организации.
3. Какие направления включает диагностика существующей в организации системы мотивации труда персонала?
4. Раскройте основные этапы технологии формирования системы мотивации трудовой деятельности.
5. Какова типовая структура и содержание Положения об оплате труда?

## Заключение

Современная наука рассматривает в качестве важнейших факторов успеха управления и деятельности любой организации высокую мотивированность и компетентность персонала.

В условиях возрастающей конкуренции, неопределенности и сложности внешней среды важнейшей функцией управления организацией становится мотивация трудовой деятельности.

В настоящем учебном пособии рассмотренные теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности изложены в соответствующей последовательности, структурированы на уровне, необходимом для качественного понимания их содержания.

Изучение материала пособия способствует формированию достаточно полного представления о современном состоянии мотивации трудовой деятельности. А ответы на поставленные в конце каждого раздела контрольные вопросы, помогают лучше усвоить и систематизировать изученный материал.

Таким образом, поставленные в ходе написания данного учебного пособия цели и задачи можно считать достигнутыми. Тем не менее, необходимо осознавать, что необходимо рассматривать многие аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности только с привлечением дополнительных источников информации, раскрывающих альтернативные точки зрения, что свойственно динамике развития современного общества.

## Список использованной литературы

### Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 23.06.2019)
2. О прожиточном минимуме в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 24.10.1997 № 134-ФЗ (в ред. от 03.12.2012) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_138624/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_138624/) (дата обращения: 23.06.2019).
3. О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 19.06.2000 № 82-ФЗ (в ред. от 14.12.2015) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_27572/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_27572/) (дата обращения: 23.06.2019).
4. О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 24.07.2009 № 212-ФЗ (в ред. от 29.12.2015) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_89925/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_89925/) (дата обращения: 23.06.2019).
5. О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации от 14.12.2015 № 362-ФЗ (в ред. от 14.12.2015) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_57243/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57243/) (дата обращения: 23.06.2019).
6. Об утверждении формы расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в ПФ РФ и на

обязательное медицинское страхование в ФФОМС плательщиками страховых взносов, производящими выплаты и иные вознаграждения физическим лицам, и Порядка ее заполнения" (форма РСВ-1 ПФР)" (Зарегистрировано в Минюсте РФ РФ от 16.01.2014 № 2п (в ред. от 04.06.2015) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_158262/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158262/) (дата обращения: 23.06.2019).

### **Монографии, брошюры, учебные пособия**

7 Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 260 с.

8. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. - 304 с.

9. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учебное пособие / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 512 с.

10. Лапшова О.А. Оплата труда персонала. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. 310 с.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. - 704 с.

12. Минёва О. К. Оплата труда персонала: Учебник / - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 192 с.

13. Митрофанова И. А. Экономика труда: теория и практика: пособие для студентов высш. учеб. Заведений / И.А. Митрофанова, А. Б. Тлисов. – М.:Берлин: Директ-Медиа, 2015 – 148 с.

14. Финогеева Н. А. Заработная плата. Начисление, выплаты, налогообложение. Практическое руководство / Н.А. Финогеева. - М.: Омега-Л, 2015. - 256 с.

### **Материалы периодических изданий**

15. Валь Е.В. Система оплаты труда на основе экономических показателей / Е.В. Валь // Справочник кадровика. - 2015. - №1. - С. 39-44

16. Галка В. В. Основные подходы к формированию штатного расписания и сетки заработных плат // Менеджмент сегодня. 2016. №5. С. 34–40.

### **Ресурсы сети Интернет**

17. <http://www.garant.ru/> – информационно-правовой портал «Гарант.ru»

18. <https://elibrary.ru/> – научная электронная библиотека «eLibrary.ru»

19. <http://www.consultant.ru/> – справочная правовая система «Консультант Плюс»

20. <http://www.fgosvo.ru/> – официальный сайт Министерства образования и науки РФ

21. <http://znanium.com/> – электронная библиотечная система «Znanium.com»

22. <http://e.lanbook.com/> – электронная библиотечная система «Лань»

**Автор-составитель:**  
**Юлия Владимировна Родионова**

**МОТИВАЦИЯ**  
**ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского»  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23