

## ТЕМА 7

# «МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА»



# ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ

---

Основной **компонент самосознания**  
**работника**, определяющий его  
отношение и поведение в труде, его  
реакции на конкретные условия  
работы



# МОТИВЫ К ТРУДУ

---

**Внутреннее побуждение** активности работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в организации

БИОЛОГИЧЕСКИЕ

ДУХОВНЫЕ



# ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

---

## ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ

Сама **работа не является** для сотрудника значимой ценностью,  
а **рассматривается** им только **как источник заработка**

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

Сотрудник ценит **в работе ее содержание**

## ПАТРИОТИЧЕСКАЯ

Работник более всего ценит результативность общего дела,  
в котором участвует, и **общественное признание своего  
участия**



# ТИПЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

---

## ХОЗЯЙСКАЯ

Работник **стремится к автономии**, добровольно принимает на себя ответственность за выполняемую работу

## ЛЮМПЕНИЗИРОВАННАЯ

Работник отдает предпочтение **уравнительному распределению** материальных благ



ВАЖНО ПОМНИТЬ!

---

«ПЛОХИХ» ТИПОВ  
РАБОТНИКОВ НЕТ!

КАЖДЫЙ ТИП РАБОТНИКА  
МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВЕН  
В ЗАВИСИМОСТИ ОТ  
КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ



# СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

---

- **Способ управления** трудовым поведением работника
- **Совокупность требований** и соответствующая им система поощрений и наказаний
- **Внешнее воздействие** со стороны организации на работников



# ВИДЫ СТИМУЛОВ

---

- НЕГАТИВНЫЕ
- МАТЕРИАЛЬНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ
- НАТУРАЛЬНЫЕ
- МОРАЛЬНЫЕ
- ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
- ПАТЕРНАЛИЗМ
- УЧАСТИЕ В СОВЛАДЕНИИ И УПРАВЛЕНИИ





# МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

---

- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ
- ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД
- МЕТОД РАСШИРЕНИЯ РАБОТ
- МЕТОД ОБОГАЩЕНИЯ РАБОТ
- МЕТОД СОУЧАСТИЯ  
(ПРИВЛЕЧЕНИЯ) ПЕРСОНАЛА
- МЕТОД ВЗЫСКАНИЙ

# СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ (основные требования)

---

- КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
- КОМПЛЕКСНОСТЬ
- ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОСТЬ
- ГИБКОСТЬ И ОПЕРАТИВНОСТЬ
- ПРОСТОТА
- ДОСТУПНОСТЬ
- ОЩУТИМОСТЬ
- ЦЕННОСТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
- ПОСТЕПЕННОСТЬ
- МИНИМИЗАЦИЯ РАЗРЫВА МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТОМ ТРУДА И ОПЛАТОЙ

# КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ



ДЕНЕЖНОЕ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

БАЗОВАЯ ЗАРАБОТНАЯ  
ПЛАТА

НАДБАВКИ И  
ДОПЛАТЫ

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ  
ВЫПЛАТЫ

СОЦИАЛЬНЫЕ  
ТРАНСФЕРТЫ

ГАРАНТИРОВАННЫЕ  
ГОСУДАРСТВОМ

ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ



# БАЗОВАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

---

**Гарантированная компенсация** работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности (рабочем месте), является постоянной частью денежного вознаграждения

# ФАКТОРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНОГО ОКЛАДА



---

- Квалификация
- Сложность выполняемой работы
- Степень самостоятельности выполнения работ
- Степень ответственности за руководство работой других сотрудников
- Напряженность, вредность (опасность) труда
- Стоимость жизни в регионе (населенном пункте)
- Природно-климатические особенности
- Отраслевая специфика



# МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА

---

- РАНЖИРОВАНИЕ
- БАЛЛЬНЫЙ (ФАКТОРНО-КРИТЕРИАЛЬНЫЙ) МЕТОД
- МЕТОД КЛАССИФИКАЦИИ (ГРАДАЦИИ) ВИДОВ ТРУДА



# РАНЖИРОВАНИЕ

---

Ранг	Должности
1	Уборщица, охранник
2	Токарь, слесарь, сварщик
3	Начальник отдела, начальник цеха, бухгалтер
4	Начальник производства, главный бухгалтер
5	Заместитель генерального директора, генеральный директор

# ФАКТОРНО-КРИТЕРИАЛЬНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
Степень специализации	<b>0,10</b>	Работа:	
		узкоспециализированная	<b>0,2</b>
		разнородная (по ряду задач)	<b>0,6</b>
разнородная по всему кругу задач	<b>1,0</b>		
Степень самостоятельности выполнения работ	<b>0,15</b>	Выполнение работы:	
		под руководством начальника	<b>0,2</b>
		в соответствии с инструкцией	<b>0,6</b>
самостоятельное	<b>1,0</b>		
Степень ответственности	<b>0,20</b>	Только за свою работу	<b>0,3</b>
		За работу группы	<b>0,6</b>
		За работу всего подразделения	<b>1,0</b>



# ТАРИФНАЯ СЕТКА

Тарифный разряд	Тарифный коэффициент	Базовый оклад, руб.
1	0,25	500
2	0,6	1200
3	0,7	1400
4	0,8	1600
5	0,9	1800
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2000</b>
7	1,3	2600
8	1,6	3200
9	2	4000
10	3	6000
11	4	8000
12	5	10000
13	6	12000
14	6,5	13000
15	7	14000
16	8	16000



# НАДБАВКИ

---

Носят условно-постоянный характер и устанавливаются **для учета индивидуальных особенностей** (специфики деятельности) работников и придания определенной гибкости и управляемости системе стимулирования



# ДОПЛАТЫ

---

Носят временный характер и устанавливаются в случаях, когда условия труда работника отличаются от оговоренных в трудовом договоре (должностной инструкции)



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ

---

Дополнительное вознаграждение  
работника **за результаты труда,**  
связывающее уровень денежного  
вознаграждения с **общей**  
**эффективностью работы**  
**организации, структурного**  
**подразделения и самого работника**

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ



---

- ПРЕМИИ
- БОНУСЫ
- КОМИССИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ
- УЧАСТИЕ В ПРИБЫЛИ



# ВИДЫ ПРЕМИЙ

---

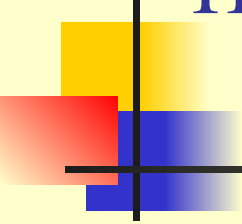
- ПО ИНДИВИДУАЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА
- ЗА ВКЛАД В РАБОТУ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
- ПО ОБЩИМ РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ
- ЦЕЛЕВЫЕ



# ДЕПРЕМИРОВАНИЕ

---

- Процедура **уменьшения размера уже заработанной премии**
- Цель - **повышение** трудовой, производственной и технологической **ДИСЦИПЛИНЫ**
- Размер уменьшения премии может быть установлен от 5% до 100%



# СООТНОШЕНИЕ ПОСТОЯННОЙ И ПЕРЕМЕННОЙ ЧАСТЕЙ ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

---

Определяется **зависимостью**  
**получаемого результата от**  
**трудовых усилий самого работника**



# ПРИМЕРЫ СООТНОШЕНИЯ СОСТАВЛЯЮЩИХ ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Должностная позиция	Постоянная часть	Переменная часть		
		Пи	Пп	По
Штамповщик	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
Торговый агент	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
Зав. торговым залом	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>10</b>
Главный бухгалтер	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>22</b>
Зам. ген. директора	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>30</b>

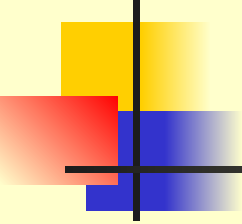


# СОЦИАЛЬНЫЕ ТРАНСФЕРТЫ

---

**Дополнительные блага**, получаемые  
работниками от организации,  
повышающие их благосостояние и  
качество трудовой жизни

# СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА, ГАРАНТИРОВАННАЯ ГОСУДАРСТВОМ



---

- Пенсионное обеспечение
- Помощь инвалидам
- Оплачиваемые основные и дополнительные отпуска
- Оплата временной нетрудоспособности
- Льготы женщинам



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ И ЛЬГОТЫ

---

Предоставляются организацией  
на основе добровольно взятых на  
себя обязательств по отношению к  
работникам, **из собственной  
прибыли**

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ (по данным опроса руководителей компаний)

---

- Обучение за счет компании
- Оплата проезда на общественном транспорте
- Питание
- Ссуды
- Медицинское обслуживание
- Страхование
- Туристические путевки, отдых
- Оплата жилья



# СИСТЕМА КАФЕТЕРИЯ

---

- Каждый работник получает возможность **выбрать** из общего перечня те **льготы и услуги, которые вызывают у него предпочтение**
- Активно применяется **в системе стимулирования руководителей**
- На остальные категории персонала распространяется довольно медленно, что связано с большой потребностью в информации и неуверенностью в правильности выбора



# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ

---

Не предоставляются работникам -  
нарушителям трудовой дисциплины  
(Правил внутреннего трудового  
распорядка организации )