

Управление мотивацией персонала

Мотивация, как фактор
повышения эффективности
производства

- *«Надо помнить: если у человека нет эгоистической заинтересованности, то не будет и полной отдачи. Так уж устроен человек и бороться с этим бесполезно»*
- В.Леонтьев, американский экономист, лауреат Нобелевской премии

- **Проблема эффективной мотивации и аттестации персонала является одной из актуальных проблем менеджмента, поскольку неразрывно соединяет оценку трудовых усилий работников и получаемого взамен вознаграждения.**

Эффективность производственного процесса

- Очевидно, что каждая из сторон преследует свои собственные цели: работник «продает» свою время, квалификацию, профессиональные знания, навыки затем, чтобы получить валентное (значимое) вознаграждение за свой труд; руководство компании, в свою очередь, ожидает от персонала такой трудовой отдачи, которая позволила бы достичь предприятию своих стратегических и тактических целей.
- Соизмеряя полученные выгоды с затраченными ресурсами на их получение, и руководитель, и работник оценивают справедливость подобного «торга».
- Если ощущается неудовлетворенность («столько работаю, а зарплата маленькая» или «какие затраты были вложены, а эффективность труда низкая»), можно считать, что цель построения системы мотивации не достигнута.

Взаимодействие работника и организации



Ключевой вопрос управления мотивацией ЧР

- В последнее время во многих научных исследованиях изучаются **проблемы стимулирования труда и оценки его эффективности**, потому что ученые и руководители-практики именно в этом видят ключ к достижению конкурентоспособности предприятия, что становится особенно актуальным в сложных современных условиях адаптации к рынку.
- **Вопрос:** как построить такую систему оценки труда и его стимулирования, которая бы оптимальным образом соответствовала отношению между затраченными усилиями и результатами работы персонала и величиной их вознаграждения?

Разные системы мотивирования для разных организаций

- Однозначно правильного ответа на этот вопрос нет и быть не может, поскольку управление всегда определяется конкретной ситуацией и не может быть строго детерминировано.
- Здесь требуется индивидуальный подход к каждой личности, рабочей группе, учет конкретных особенностей той или иной организации, так как то, что является эффективным для одной фирмы, может оказаться «неработающим» на другой.
- Основная причина этого – **различные корпоративные культуры, определяющие специфику кадровой политики компании и межличностные и межгрупповые отношения внутри нее.**

Мотивационная структура личности



Потребности человека

- У каждого человека набор потребностей специфичен по количественному, качественному составу, по иерархическим взаимосвязям.
- **Как писал А.Маршалл, “потребностям и желаниям человека несть числа”.**
- Начиная со времен Аристотеля, ученые, изучающие проблему мотивации, предлагают различные их классификации.
- Но в их основе лежит общепризнанное деление потребностей **на первичные** (врожденные, витальные) **и вторичные** (приобретенные). Это соответствует современному представлению о **человеке как единстве биологического и социального компонентов.**

МОТИВ

- ***Мотив*** представляет собой опредмеченную потребность, т.е. всегда имеется материальный или идеальный объект, из-за которого активизируется деятельность личности.
- Совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро личности, называется ***мотивационной сферой***.

Свойства мотивационной сферы человека

1. **Полимотивированность** (наличие целого комплекса мотивов, регулирующих деятельность).
2. **Иерархическая соподчиненность** (одни мотивы занимают ведущее место, другие – подчиненное).
3. **Динамичность** (в процессе развития личности изменяется ее структура, происходит дифференциация, интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление, ослабление и т.д.).
4. **Взаимозаменяемость** (одни мотивы могут заменяться другими. Так, например, потребность работника в интересной работе может частично компенсироваться предоставлением высокой заработной платы при скучной, монотонной работе).

Стимул

- **Стимул** (греч. “стимул” - остроконечная палка, которой погоняли животных) – предмет или явление реальной действительности, способствующие выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления (руководством).
- Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а **стимул** – побудительная причина действия, идущая из **внешней среды** (в контексте трудовой мотивации – от руководства).

Цель деятельности

- В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя поведение человека, направлены на достижение определенной цели. **Под целью понимают осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.**
- При достижении цели удовлетворение потребности может быть **полным, частичным или отрицательным.**
- В случае **положительного** удовлетворения человек склонен **повторять** данное поведение в сходной ситуации в будущем.
- Поведение, ведущее к **отрицательному результату, избегается.**
- **Собственные качества**, к которым человек стремится, определяют для него и ближние, и дальние цели, а различие между идеальным и реальным «Я» **служит источником самомотивации.**

Эмоции

- Активности всегда сопутствуют эмоции.
- Психолог В.Мерлин отмечал, что не существует “неэмоциональных мотивов”.
- **Эмоции – это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности.**
- Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются наиболее удобными для наблюдения.
- Особенно важны для исследования трудовой мотивации эмоции успеха-неудачи (радость, печаль, огорчение, досада, удивление, сожаление, уверенность, уныние, надежда, тревога).
- Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного своей работой, он должен обладать навыками «чтения» людей (особенно их эмоционального состояния).

Теории мотивации

- **Содержательные теории мотивации:**
 - теория мотивация А.Маслоу,
 - теория потребностей Д.МакКлелланда,
 - двухфакторная теория Ф.Герцберга,
 - теория потребностей теория ERG (существования, связи и роста)К. Альдерфера.
- **Процессуальные теории:**
 - теория ожидания В.Врума,
 - теория справедливости С.Адамса
 - модель мотивации Портера-Лоулера.

Концепции мотивирования

- **Теория поля.** Автор: К.Левин.
- Основное положение данной теории состоит в том, что наблюдаемое в данный момент времени поведение работника есть функция поля, в котором оно проявляется. Поле образуется взаимозависимыми факторами, основные из которых - личность и внешняя среда.
- Поведение личности описывается следующей формулой:
 - **$V = f(P, E)$** , где
- V (behavior) - поведение личности;
- P (personality) - личность;
- E (environment) - внешняя среда.
- Главный вывод, который можно сделать из этой теории и который будет полезен для практики управления персоналом: **меня условия внешней среды, можно контролировать поведение работника и направлять его в сторону достижения поставленных целей. Изменить обстоятельства и окружение обычно легче, чем личность.**

Концепции мотивации

- **Теория “Х” и “У”**. Автор: Дуглас Мак-Грегор.
- Это скорее философия менеджмента, чем теория мотивации. Она строится на предположении о том, что существуют две основные позиции менеджмента по отношению к сотрудникам .
- В соответствии с теорией “Х”, считается, что сотрудники не заинтересованы в ответственности и работе. Стимулировать их можно только политикой кнута и пряника. Для этого необходим постоянный контроль, который приведет сотрудников к каким-нибудь достижениям.
- Теория “У” исходит из концепции о том, что сотрудник - это человек, желающий реализовать себя и способный взять на себя

Теория «Х»	Теория «У»
- среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избежать ее;	- среднему человеку не свойственна неприязнь к работе;
- большинство людей необходимо принуждать, контролировать, направлять, заставлять прикладывать достаточные усилия для достижения целей организации;	- люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль при выполнении задач, за которые они несут ответственность;
- средний человек предпочитает работать по указаниям сверху, старается избежать ответственности.	- средний человек при надлежащих условиях не только хочет принимать ответственность, но и стремится к ней.

ТЕСТ «КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ЛЮДЕЙ В РАБОТЕ»?

Концепции мотивирования

- **Теория обогащения труда.** Автор: Ф.Герцберг.
- «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела.
- Практику «обогащения» труда с успехом используют такие компании, как АТТ, «American Airlines» и «Texas Instruments».
- **Теория рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум**
6 факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:
 1. ответственность работника за производительность;
 2. осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
 3. возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;
 4. наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
 5. возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
 6. возможность влияния работника на результаты труда.

Концепции мотивации

- **Теория характеристик работы.** Авторы: Дж.Хакман и Г.Р.Олдхэм.
- С точки зрения авторов, внутренняя самомотивация возникает только тогда, когда работник испытывает следующие переживания: значимость работы, ответственность за результаты труда, знание результатов.
- Для того чтобы указанные переживания возникли, работа должна иметь **пять характеристик**:
- разнообразие навыков (РН);
- целостность (ЦР);
- значимость (ЗР);
- автономия, самостоятельность в работе (А);
- обратная связь (ОС).

$$\text{МПР} = \frac{\text{РН} + \text{ЦР} + \text{ЗР}}{3} * \text{А} * \text{ОС}$$

- Учеными вводится понятие «**мотивационный потенциал работы**». Разработана методика для его определения (методика ДОР).

Практическая реализация теорий

связанных с содержанием и условиями труда, принимает следующие формы:

1. **смена рабочего места (ротация)** – систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разностороннюю квалификацию и более широкое использование персонала;
2. **расширение поля деятельности** – объединение нескольких однородных рабочих шагов или производственных задач в одну более крупную производственную задачу, т.е. горизонтальное расширение поля деятельности;
3. **обогащение содержания работы** – вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т.п., т.е. увеличение интеллектуальной составляющей деятельности;
4. **создание частично автономных групп** – передача всего комплекса задач одной рабочей группе, которая внутри себя самостоятельно организует работу и регулирует использование персонала.

МЕТОДИКА ДОР

Оптимум мотивации

- Оптимум мотивации изменяется, очевидно, при каждой задаче.
- Йеркс и Додсон провели в 1908 г. важный эксперимент, который дал одинаковые результаты на крысах, цыплятах, кошках и человеке.
- Задача состояла в различении двух яркостей, при этом один из ответов произвольно оценивался как неправильный.
- Задача была более или менее сложной и предполагала три уровня трудности различения.
- Кроме того, предусматривались три уровня мотивации, а именно слабый, средний или сильный электрический удар за ошибки.

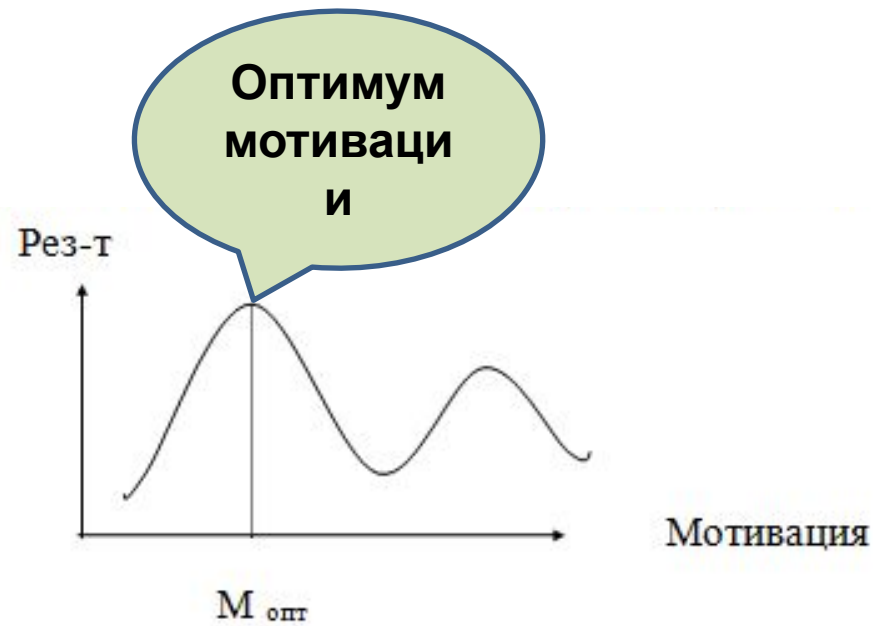
Рис.3. Схема, иллюстрирующая закон Йеркса—Додсона (по: Young P. T., 1943, р. 307).



- На абсциссе отложены уровни силы электрического удара, на ординате – число проб, необходимых для достижения одного и того же критерия хорошего различения. Три кривые соответствуют трем уровням трудности задачи. **Они показывают, что в каждом случае имеется оптимум мотивации, при котором научение является наиболее быстрым.**
- Однако результаты свидетельствуют также о том, что этот оптимум зависит и от трудности задачи, поэтому
- закон Иеркса—Додсона можно сформулировать следующим образом: **«С увеличением трудности задачи интенсивность наказания, определяющая оптимальную скорость научения, приближается к пороговой величине».**
- Это означает, что в случае трудной задачи оптимум достигается при слабой мотивации, тогда как при легкой задаче он соответствует сильной мотивации.
- **Очевидно, что при легкой задаче избыточная мотивация не вызывает нарушения поведения, но такая возможность возникает при трудных задачах.**

Графическое выражение закона Йеркса-Додсона с учетом поправки А. Леонтьева

- Количественная зависимость между силой мотивации и результатами деятельности выражается **законом Йеркса-Додсона**: максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации.
- При очень сильных стимулах деятельность может оказаться вовсе парализованной.
- Советский психолог А.А.Леонтьев внес в закон существенную поправку, согласно которой в некоторый момент времени при увеличении стимула может произойти всплеск работы



«Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей»

Ли Якокка

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМ ПОЛЕМ

Факторы мотивационного поля

- Любое мотивационное воздействие направлено на трудовое поведение персонала, которое поддается **количественной и качественной оценке**.
- Основными характеристиками трудового поведения работника выступают:
 1. объем и качество произведенной продукции (товаров/услуг),
 2. время, затраченное на производство,
 3. качества личности, определяющие отношение сотрудника к работе: ответственность, исполнительность, дисциплинированность, инициативность, творчество и т.д.
- Выбранные критерии при правильной системе мотивации ложатся в основу оценки результатов труда, по которой осуществляется стимулирование (как позитивное, так и негативное) персонала.

Уровни трудового поведения

- 1. Нормативный, (то есть соответствующий требованиям должности);
- 2. Ненормативный (не соответствующий требованиям должности);
- 3. Супернормативный (превышающий требования должности).
- Система критериев оценки трудовой деятельности основана на:
 - Нормативный уровень ожидается,
 - ненормативный наказывается,
 - а супернормативный поощряется.
- **Задача эффективной системы мотивации – устранить причины ненормативного поведения** (низкий профессионализм, демотивация и т.д.), сгладить последствия его проявления (вплоть до увольнения сотрудника); добиться проявления уровня супернормативного поведения у большинства работников (особенно ключевых позиций) и его закрепления.

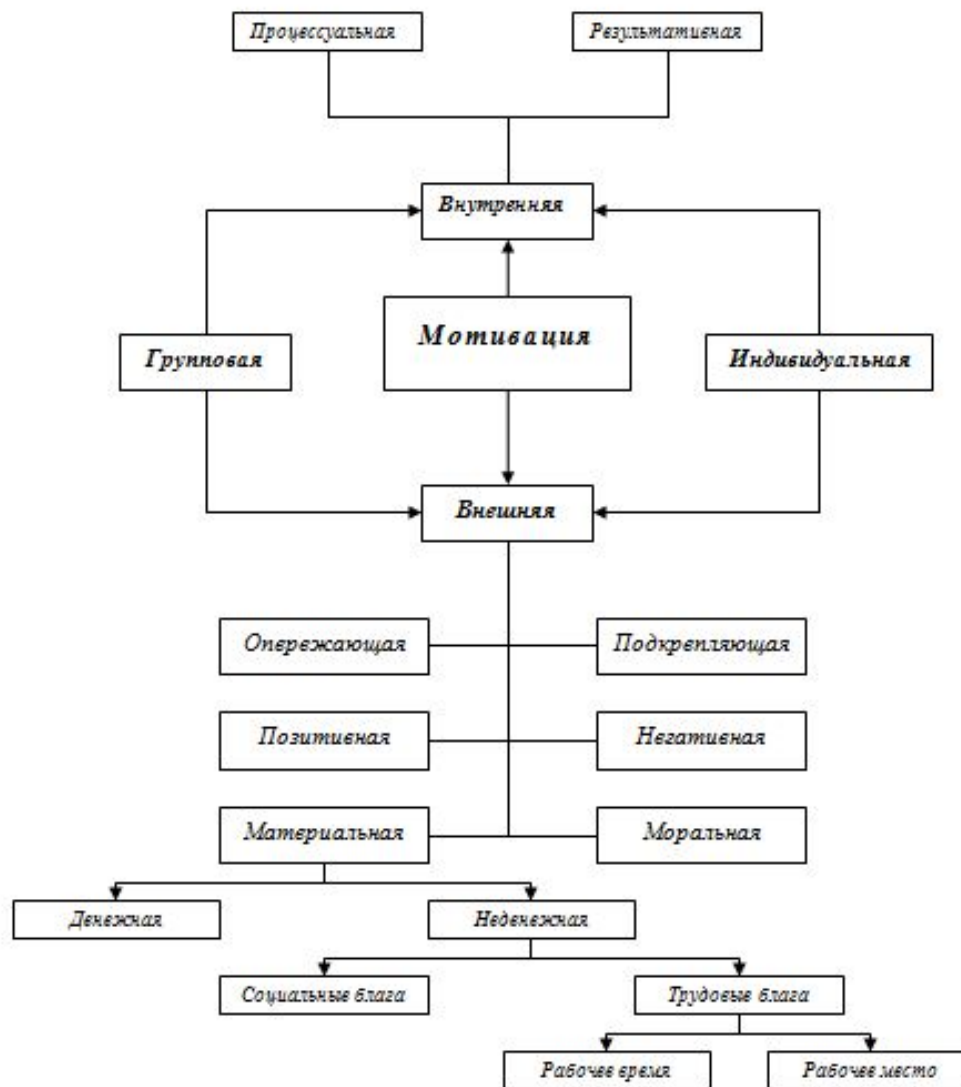
Мотивационное поле и трудовое поведение работников

- Исследователем К.Левиным для описания категории «поведение» была разработана «теория поля», согласно которой поведение человека есть зависимость от двух переменных: самой личности и окружающей среды.
- По аналогии определим трудовое поведение как функцию, зависящую от стратегического трудового **потенциала работника и системы управления**, реализованной в основных управленческих функциях: планирование, организация, мотивация, контроль.
- С целью эффективной работы персонала должно разрабатываться **мотивационное поле**, под которым понимается **социально-экономическая среда, стимулирующая персонал предприятия к более полному использованию его трудового потенциала для достижения личных, групповых и организационных целей**

Условия разработки эффективного мотивационного поля

1. **Мотивацию персонала нельзя рассматривать изолированно, без учета ее взаимосвязи с другими элементами кадровой политики (подбором, профессиональным обучением, аттестацией и т.д.).**
2. **Работа по созданию мотивационного поля должна носить стратегический характер, находить отражение при формировании кадровой политики авиапредприятия, а также закладываться в бюджет компании. Связь стратегии мотивации со стратегией предприятия опосредуется разработкой системы критериев стимулирования (поощрения и наказания). Так, например, при стратегии рационализации критерием премирования будут являться снижение издержек производства, экономия материалов, электроэнергии, рационализаторские предложения, проявление высокой дисциплины и ответственности; при стратегии качества – высокие показатели качества продукции, отсутствие брака, хорошие отзывы клиентов; при стратегии инноваций – качество инновационных предложений, проявление инициативы и предприимчивости и т.д.**
3. **При создании мотивационного поля должна быть обеспечена согласованная, скоординированная работа линейных и функциональных менеджеров.**
4. **Мотивационное поле должно быть циклично, предусматривающей постоянное отслеживание изменений во внутренней и внешней среде, контроль за реализацией основных направлений системы мотивации, что позволяет вносить своевременные коррективы в разработку стратегии и тактики создания**

Виды мотивации



ТЕСТ
«УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ
ПРОФЕССИЕЙ»

**ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ
(СТИМУЛИРОВАНИЕ)**

Внешняя и внутренняя мотивация

- *Внешняя мотивация* (другое ее название – стимулирование) – процесс, осуществляемый субъектом управления. **Этим способом можно воздействовать на трудовое поведение как личности, так и трудового коллектива.**
- Она эффективна при удовлетворении как первичных, так и вторичных потребностей человека.
- Организация современного производства, определяющая характер выполняемых работ, построена таким образом, что **внутренняя мотивация персонала в чистом виде, без элементов внешней мотивации практически не встречается.**

Направленность внешней мотивации

- Внешняя мотивация может носить как *положительную*, так и *отрицательную* направленность.
- Меры позитивного стимулирования приводят к получению определенных выгод сотрудником.
- К мерам **негативного стимулирования** относятся выговор, замечание, снижение премиальных выплат, уменьшение фиксированной ставки, штрафы и пени за допущенные упущения в работе, понижение в должности и т.д.
- **Замечено, что многократное применение наказания существенно снижает его действие.**
- Ученые-психологи доказали, что “длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности”. Тем не менее, при умелом использовании негативной мотивации (ее справедливого характера и дозировки интенсивности стимула, соответствующей конкретной ситуации) можно добиться изменения трудового поведения персонала в лучшую сторону.

- **Следует обратить внимание на то, что наименее эффективный метод мотивации работников – это полное отсутствие реакции руководителя на выполнение и результаты работы, так как в этом случае работник постепенно теряет интерес к работе.**

**ВИДЕО-РОЛИК
РАЗРАБОТАТЬ КЕЙС ПО ВИДЕО-
РОЛИКУ. СОСТАВИТЬ
ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ.**

Опережающая и подкрепляющая мотивация

- Деление внешней мотивации на *опережающую и подкрепляющую* рассматривается с точки зрения характера ожидания вознаграждения или наказания.
- Ожидание направляет трудовое поведение работника или группы, которые соотносят собственные усилия с предлагаемым стимулом.
- Как правило, критерии и условия поощрения и наказания фиксируются в коллективных договорах и других нормативных актах предприятия

МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППОВАЯ РАБОТА

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия

Классификация методов управления ЧР

Экономические	Организационные	Социально-психологические
<p>Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.</p>	<p>Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.</p>	<p>С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.</p>

Административные методы

- Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:
 - **Организационно-стабилизирующие методы** (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания используются научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему;
 - **Методы организационного воздействия** (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.
 - **Дисциплинарные методы** (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Экономические методы

- С помощью данной группы методов определяется система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:
- **методы, используемые федеральными и региональными органами управления** (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);
- **методы, используемые организацией** (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Социально-психологические методы

- Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:
 - **Формирование коллективов**, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное.
 - **Личный пример руководителя**. Во-первых, это **имидж** менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их **самовыражения и причастности** к работе на фирме с эффективным руководителем. **Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.**
 - **Ориентирующие условия**, то есть **цели**, организации и ее **миссия**. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.
 - **Удовлетворение культурных и духовных потребностей** - это возможности социального общения сотрудников.

Классификация методов стимулирования

Группа методов	Ведущая форма	Содержание метода
Экономические стимулы	зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п	Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.
Управление по целям	Материальное (денежное и неденежное стимулирование) и моральное стимулирование. Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.	Эта система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.).
Обогащение труда	Методы социально-психологические	эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов.
Система участия	Денежное стимулирование	в настоящее время существует в многообразных формах: от

Технология формирования мотивационного механизма в организации

- Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач.
- 1.Необходимость выявления факторов, определяющих структуру мотивационного механизма.
- 2.Конкретизация их сущности в условиях определенной социальной среды, воздействие на мотивацию факторов внутренней и внешней среды.
- 3.Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы.
- 4.Выбор соответствующих методов воздействия на мотивацию, их разумное комплексное сочетание.
- 5.Выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала.
- 6.Выработка принципиальных функций данного комплекса.
- 7.Выявление мотивационных ресурсов в управлении (организация труда, принципы социального партнерства, возможности социальной политики предприятия).
- 8.Оценка эффективности мотивационной политики предприятия.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

№2

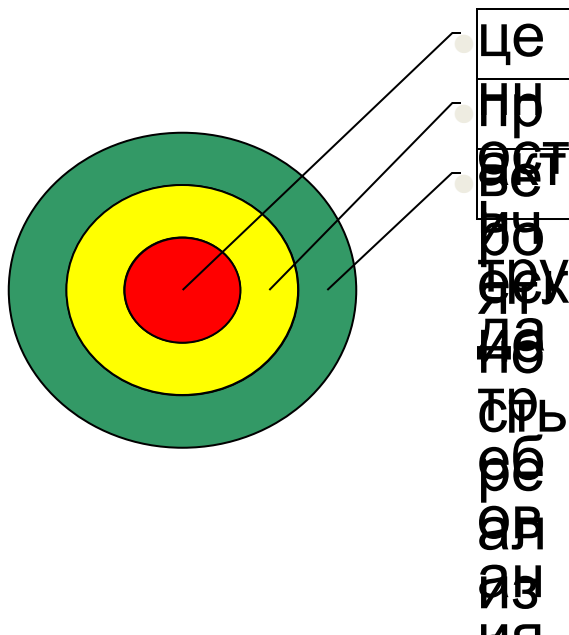
СТРУКТУРА ЛИЧНОГО ТРУДОВОГО ДОХОДА ПЕРСОНАЛА

!!!!!!

- Материальное стимулирование было, остается и будет основным стимулом для большинства работников

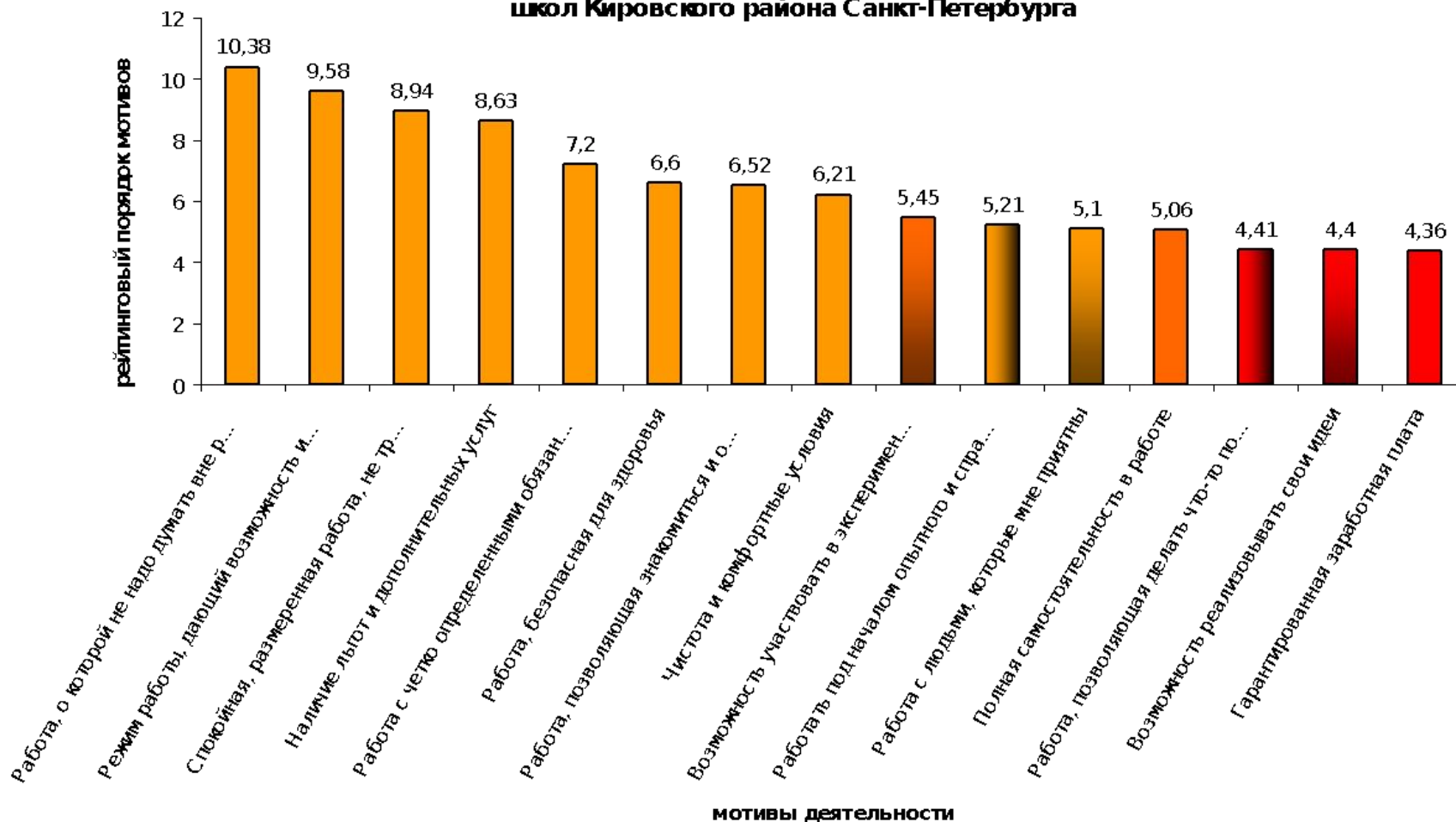
Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

- **Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро.**
- В нем выделяют три слоя:



Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Мотивы
трудовой деятельности среднего звена управления
школ Кировского района Санкт-Петербурга



Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

- **Для выявления направлений совершенствования *мотивации* и *стимулирования* работников более целесообразной является модальная (базовая) типология, разработанная НИИ труда.**

Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1 тип.

- В соответствии с Олсеной типологией выделяются **три типа мотивации:**



Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

- Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации).
- Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).
- Однако возможности материального стимулирования ограничены, поэтому не стоит переоценивать его реальный эффект.
- Проведено большое количество исследований, доказывающих, что материальные потребности никогда нельзя удовлетворить полностью, как бы ни старалось руководство

Причины важности денежного стимулирования для работника

- Денежные материальные стимулы составляют **основу личного дохода наемного персонала**, который может быть как связанным с основной трудовой деятельностью,
- так и не связанным с ней (например, доходы за счет инвестирования в ценные бумаги, передаваемый доход, натуральный доход, социальные трансферты, выплачиваемые вне предприятия, доходы от предпринимательской деятельности, доходы от собственности и т.д.).

Структура заработной платы

1. **основную** (постоянную, базовую) часть, выплачиваемую периодически (обычно раз в месяц) в фиксированном размере, закрепленном в трудовом договоре;
2. **дополнительную** (переменную) часть, выплата которой зависит от конечных индивидуальных и коллективных результатов;
3. **часть заработной платы, выплачиваемую с учетом социальных факторов** (социальные выплаты)

Факторы, определяющие соотношения данных элементов в структуре оплаты труда

- Кадровая политика предприятия.
- Финансовое состояние предприятия.
- Должностной уровень работника (так, например, в структуре заработной платы рабочего преобладает фиксированная часть, а руководителя предприятия – переменная часть).
- Характер государственного регулирования трудовых отношений.

Факторы, определяющие величину личного дохода

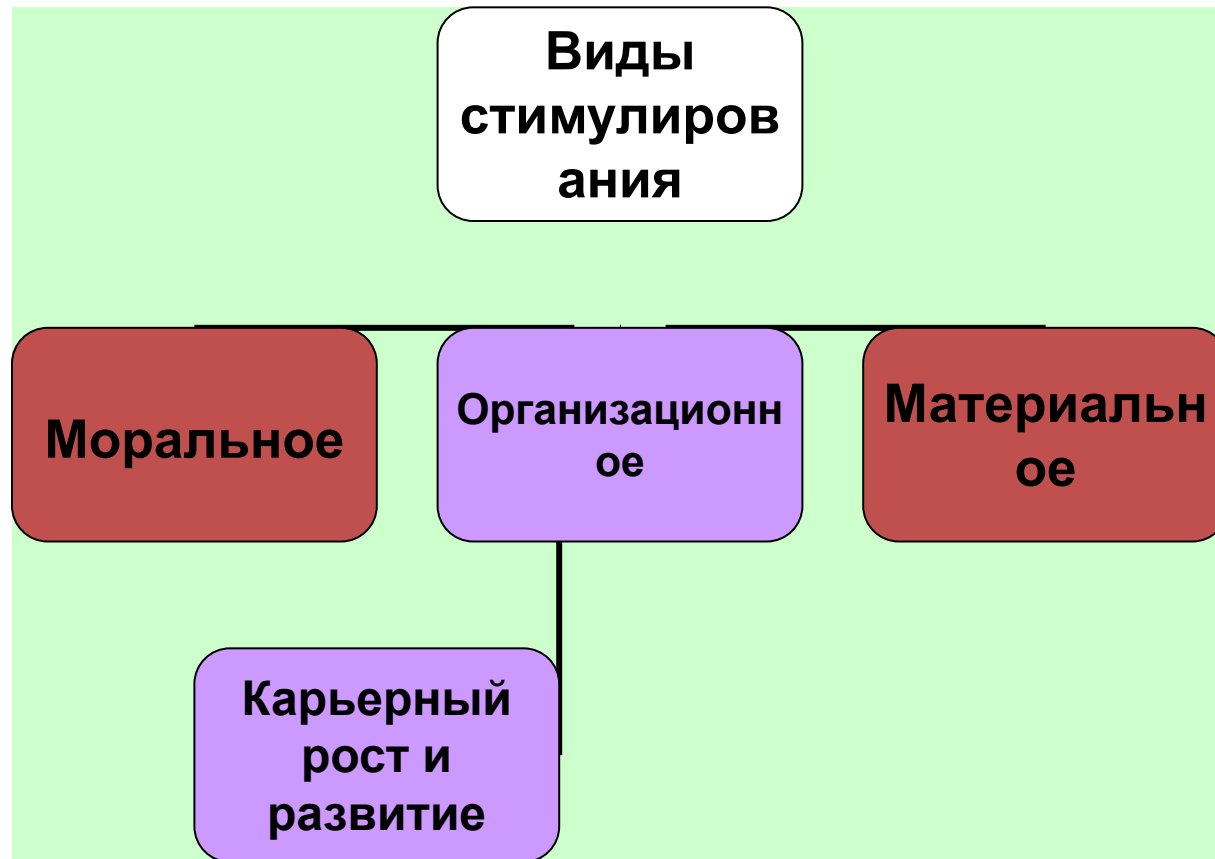
Факторы			
Личностные	Служебные	Производственные	Рыночные
<ol style="list-style-type: none">1. Возраст2. Иерархическое3. Профессия4. Образование5. Профессиональные навыки6. Стаж (в компании, на должности)7. Качество труда	<ol style="list-style-type: none">1. Иерархическое положение2. Функциональные обязанности	<ol style="list-style-type: none">1. Отрасль2. Масштаб компании3. Территориальное местоположение4. Условия труда5. Корпоративная культура	<ol style="list-style-type: none">1. Спрос и предложение на рынке труда2. Общехозяйственная и рыночная конъюнктура

Функции заработной платы в управлении производством

- **Воспроизводственная**, заключающаяся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы.
- **Стимулирующая**, направленная на установление зависимости оплаты от количества, качества и результативности труда.
- **Учетно-производственная**, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства.

- В структуру **оплаты труда** с целью реализации ее основных функций должна быть заложена **дифференциация** по сложности и квалификации выполняемых работ, **количественным и качественным параметрам индивидуальных и коллективных результатов труда**, условиям труда, социальным факторам, региональной и отраслевой принадлежности предприятия. Подобная дифференциация реализуется посредством различного сочетания компонентов оплаты труда.

Общие вопросы теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности



Структура личного трудового дохода



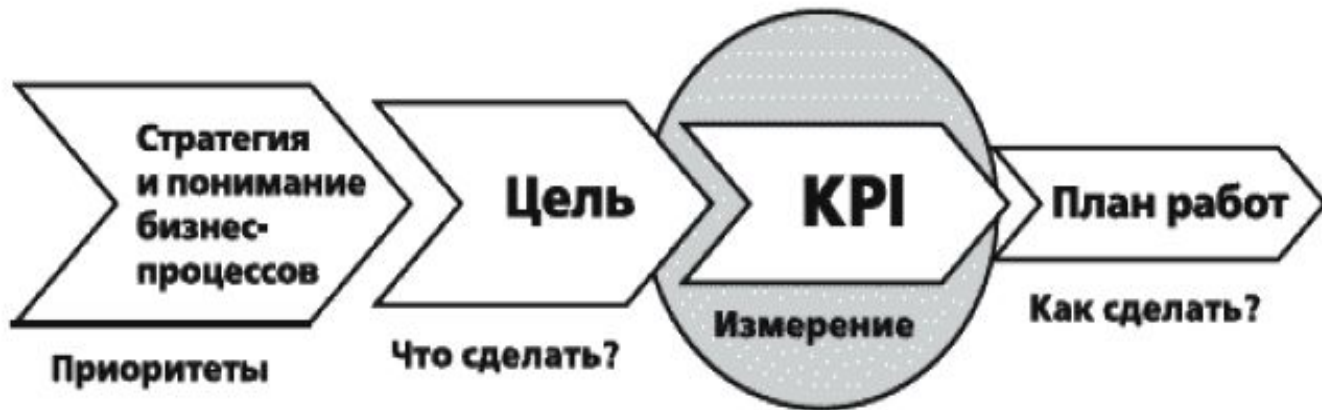
Выплаты стимулирующего характера

- Основными компонентами *выплат стимулирующего характера* являются надбавки и премии, позволяющие внести в систему оплаты труда учет индивидуальных качеств работников, количественных и качественных параметров индивидуальных и коллективных результатов труда.
- **Таким образом, выплаты стимулирующего характера носят субъективный характер.**
- Различия между надбавками и премиями заключаются в том, что **надбавки выплачиваются в одинаковом размере за определенный промежуток времени** (месяц, квартал, полугодие, год),
- **а премии носят нерегулярный и относительный характер** (т. е. размер премии существенно меняется в зависимости от достигнутых индивидуальных или коллективных результатов).
- Примерами надбавок являются надбавки за стаж работы, за особую квалификацию (например, за ученую степень), за определенные знания (например, знание иностранных языков) и т.д.

**СИСТЕМА
ИНДИВИДУАЛЬНОГО
ПРЕМИРОВАНИЯ**

Система КРІ как форма индивидуального учета эффективности

Взаимосвязь мотивации и стимулирования в призме системы КРІ



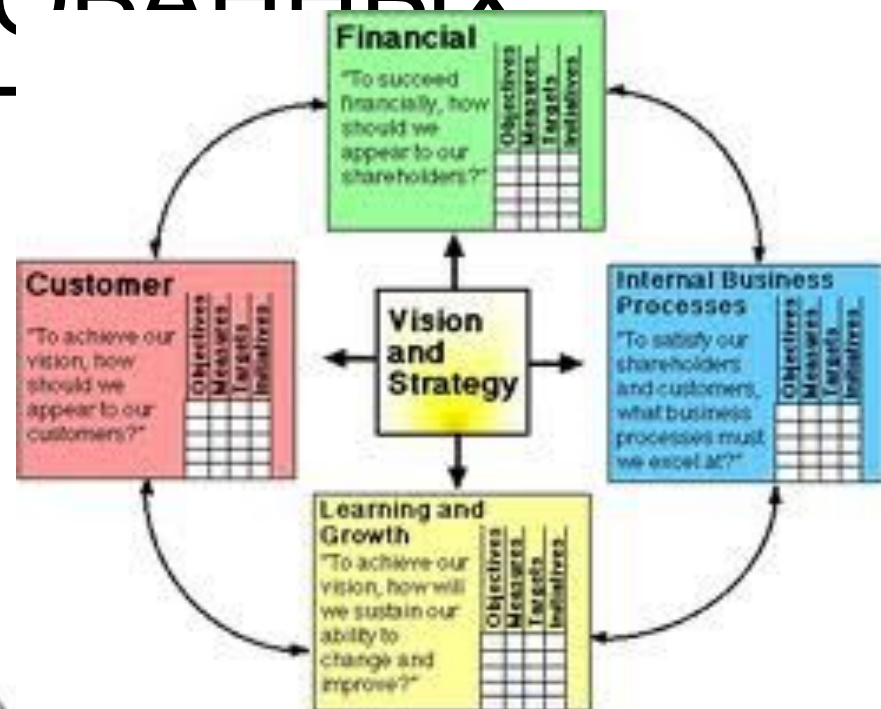
Система КРІ



Метод расчета премии сотрудника на основе KPI

- **Формула расчета премии (П):**
- $P = B \times N \times (K1 \times n + K2 \times n + K3 \times n + K4 \times n + \dots Kn \times n)$,
- где B – базовый должностной оклад;
- N – размер премии от базового должностного оклада (учитывает вид премирования: годовая премия (1,0), квартальная (0,4), ежемесячная (0,12) и т.д);
- n – вес удельный вес каждого KPI;
- $K1, K2, K3, K4$ – коэффициент выполнения KPI (может быть числовое или процентное выражение).

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Грейдинг



Рис. 2.4. Структура формирования мотивации на базе KPI

Принцип определения размера постоянной и переменной части грейда

Бизнес-процесс / элемент компенсационного пакета	Оклад, %	Переменная часть (по результатам KPI), %
Основные бизнес-процессы	30	70
Поддерживающие бизнес-процессы	50	50
Управленческие бизнес-процессы	70	30
Топ-менеджмент	70–90	30–10

Причины появления грейдинга

- **■ Разноуровневая оплата труда при одинаковом функционале.**
- **■** Уровень оклада, установленный по договоренности.
- **■** Руководство вынуждено принимать ситуационные решения по изменению Фонда оплаты труда (ФОТ).
- **■ Отсутствует возможность соотнесения значимости деятельности и установленной оплаты.**
- **■** Отсутствуют механизмы оценки целесообразности затрат на оплату труда.

Система коллективного премирования

- К системам коллективного премирования работников относятся получившие в последние годы широкое распространение на предприятиях развитых стран системы Скэнлона, Раккера, “Импрошейр”.
- Данные системы направлены на стимулирование роста производительности труда работников. Их отличия состоят в показателях премирования и источниках выплаты премий.

Отличия систем коллективного премирования

Система	Показатель премирования	Источник выплаты премий
Система Скэнлона	снижение зарплатоемкости продукции	экономия расхода заработной платы по сравнению с плановой величиной
Система Раккера	снижение доли издержек на персонал в стоимости продукции	экономия расхода заработной платы по сравнению с плановой величиной
Система «Импрошейр»	снижение трудоемкости продукции по сравнению с ее нормативной величиной	оплачиваемая ½ фонда сэкономленного времени

Тезис о внешней мотивации

- Можно однозначно сказать, что внешняя мотивация направлена в первую очередь на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной вовлеченностью.
- Внешняя (extrinsic) мотивация – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы.
- **Эксперименты показали, что когда испытуемым начинают платить за работу интересными головоломками, они теряют желание их разгадывать.**
- «Деньги говорят», если оплата соответствует качеству и объему работы. Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы, например как схема бонусов, тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия.

Современные формы стимулирования персонала

- *Заработная плата (номинальная)* – (сдельная, повременная, окладная) и дополнительная (премии, надбавки, доплаты, компенсации и пр.).
- *Заработная плата реальная* – а) повышение тарифных ставок; б) введение компенсационных выплат; в) индексация в соответствии с инфляцией.
- *Бонусы* – разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения, премии). Виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой.
- *Участие в прибылях* – устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд; доля зависит от ранга руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате).
- *Участие в акционерном капитале* – покупка акций организации (АО) и получение дивидендов.
- *Планы дополнительных выплат* – подарки организации, субсидирование деловых и личных расходов, связанных с работой, командировок. *Оплата транспортных расходов* или обслуживание собственным транспортом. *Сберегательные фонды*, в т. ч. льготные режимы накопления средств.
- *Организация питания* – выплата субсидий на питание. *Продажа товаров*, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, – выделение средств на скидку при продаже этих товаров.

- *Стипендиальные программы* – выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне). Грант для оплаты учебы (в вузе, колледже, за рубежом). 1.3. Механизмы использования мотивации в практике управления *Программы обучения персонала* – покрытие расходов на организацию обучения (переобучения, повышения квалификации). Корпоративный университет для бесплатного внутрифирменного обучения персонала. *Оказание материальной помощи* при госпитализации, бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.
- *Программы жилищного строительства* – выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях. *Программы, связанные с воспитанием и обучением детей*, – выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; именные стипендии. *Оплаченный продолжительный отпуск*. *Программы спортивных, культурных и туристических мероприятий, путешествия за счет организации*.
- *Гибкие социальные выплаты* – организация устанавливает специальную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. *Страхование жизни* – страхование за счет средств организации жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.
- *Программы выплат по временной нетрудоспособности* – покрытие расходов по временной нетрудоспособности. Оказание материальной помощи при госпитализации. Стоматологические программы.
- *Медицинское страхование* – как самих работников, так и членов их семей.
- *Льготы и компенсации*, не связанные с результатами (стандартного характера), так называемые «золотые пара шюты», – премии и выплаты, дополнительный оклад, долговременные компенсации, пенсионные выплаты и др., – руководителям высшего управленческого звена.
- *Отчисления в пенсионный фонд*.
- *Программы помощи работникам*, употребляющим алкоголь, наркотики, носителям вируса СПИДа.
- *Ассоциации получения кредитов* – льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг.
- *Оплаченный обед* для семьи в ресторане и пр.

