

Управление человеческими ресурсами

Лекционный курс для студентов
ИЭФ
Направление «Менеджмент»

Тема 6. Оплата и мотивация труда

Содержание

Почему некоторые люди любят экстремальные виды спорта?



А некоторые удачно выходят замуж...



Virtuoz.ru

**И почему миллионы людей ходят на работу
каждый день?**



МОТИВАЦИЯ-ЭТО ТА САМАЯ СИЛА, КОТОРАЯ НАМИ ДВИЖЕТ



Мотивация в менеджменте



Определения

МОТИВАЦИЯ – это часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации

Мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных/организационных целей.

Что двигает людей

Симул: острая палка



Состояния



Чувства

Видение ситуации: дорога такая

Мотив: морковка



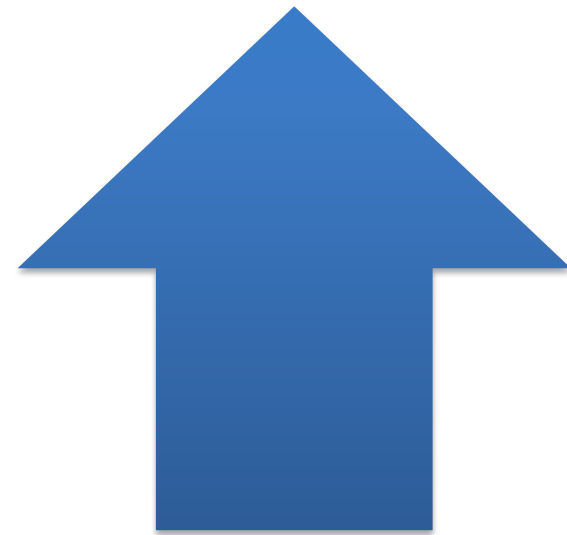
Организация ситуации: дорога с изгибами



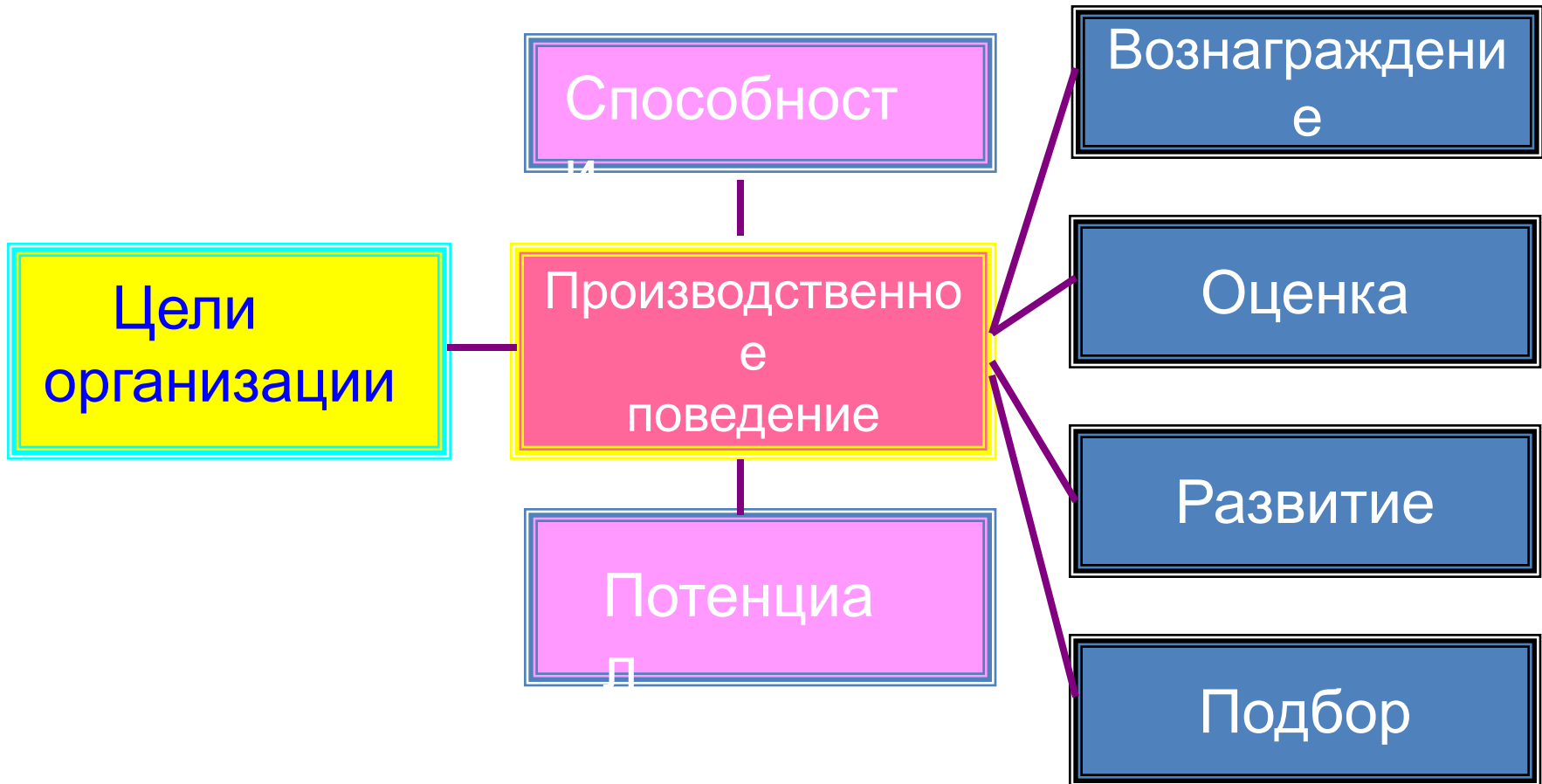
Кнут и
пряник



МОТИВ
Ы К
ТРУДУ



Мотивы работодателя

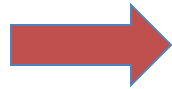
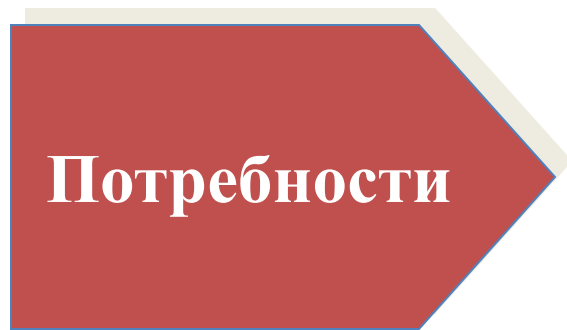


Потребности

**Потребность
и**

Объективное свойство человека нуждаться в определенных условиях, необходимых для его функционирования и развития

Потребности

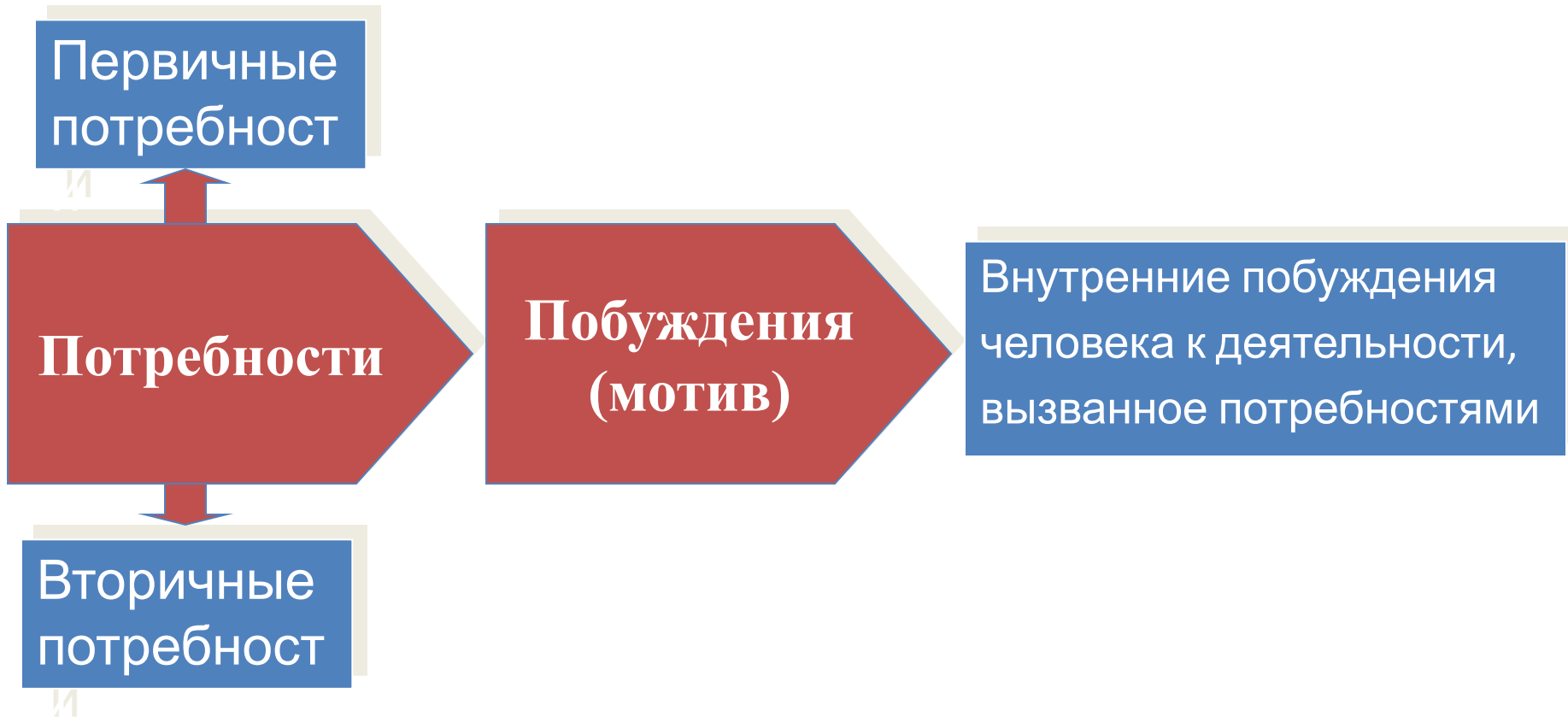


Первичные потребности -
*Физиологические и, как правило,
врожденные*

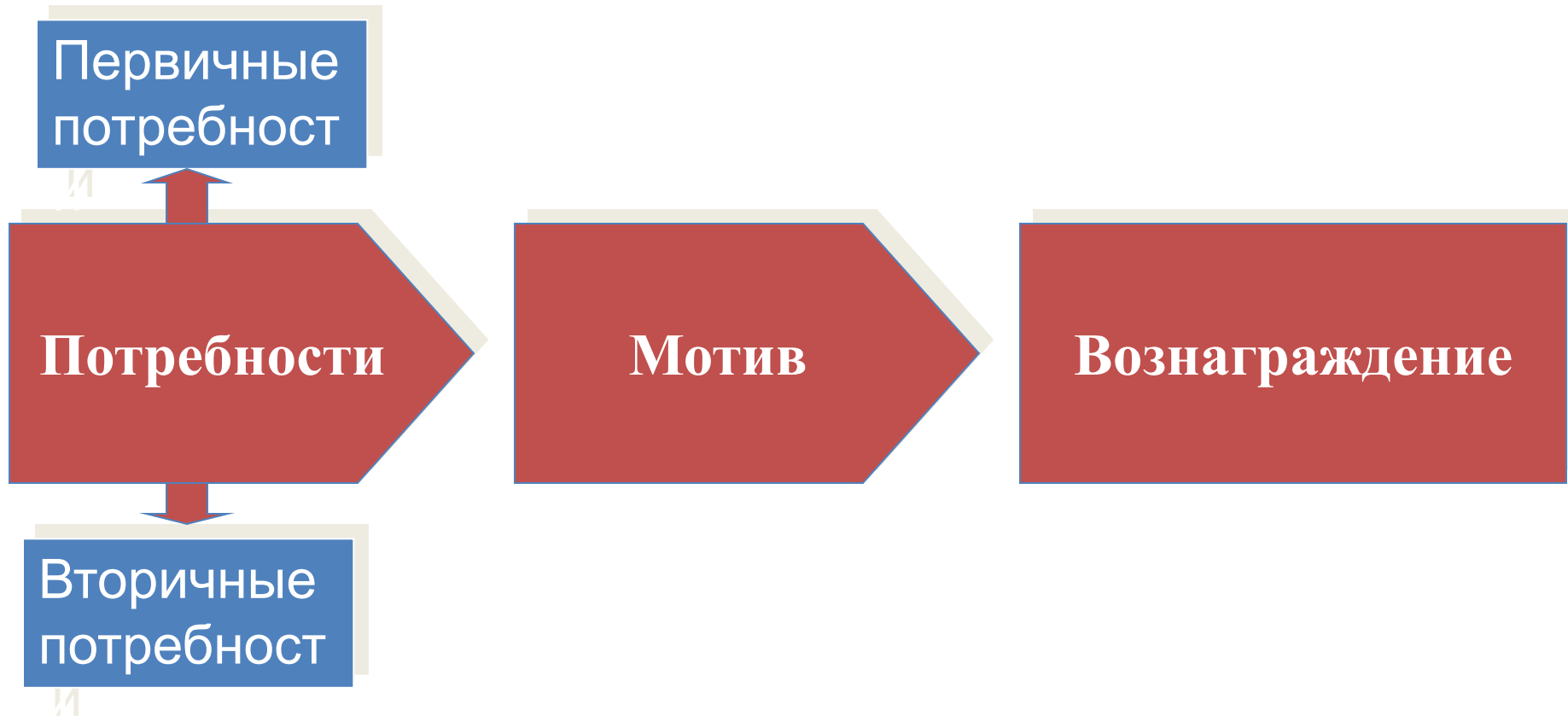


Вторичные потребности -
*Психологические
(потребность
в уважении, успехе, власти и т.
д.)*

Мотивы работника

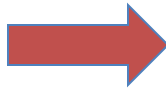


Мотивы работника



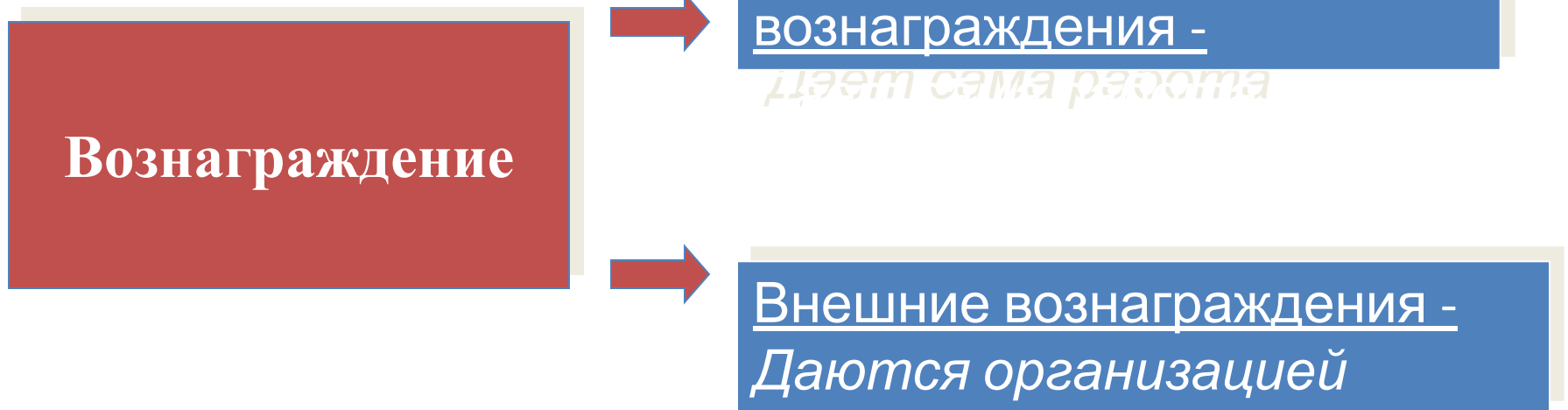
Мотивы работника

Вознаграждение

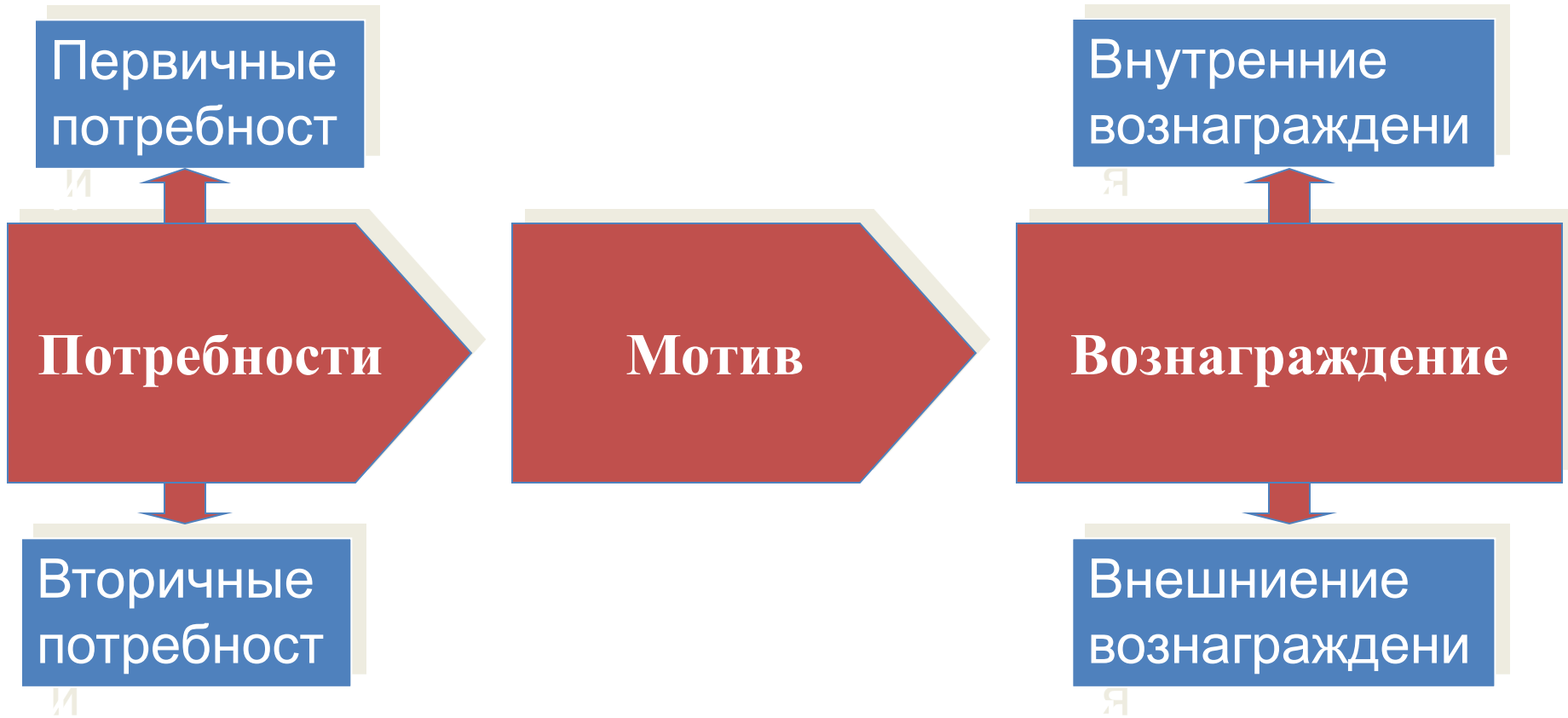


Все, что человек
считает ценным
для себя

Мотивы работника



Мотивы работника



Мотивы работника

Потребностно-мотивационные

теории

ЧТО?

Содержательные:

- ✓ А. Маслоу
- ✓ К. Альдерфер
- ✓ Д. Мак Клелланд
- ✓ Ф. Герцберг

КАК?

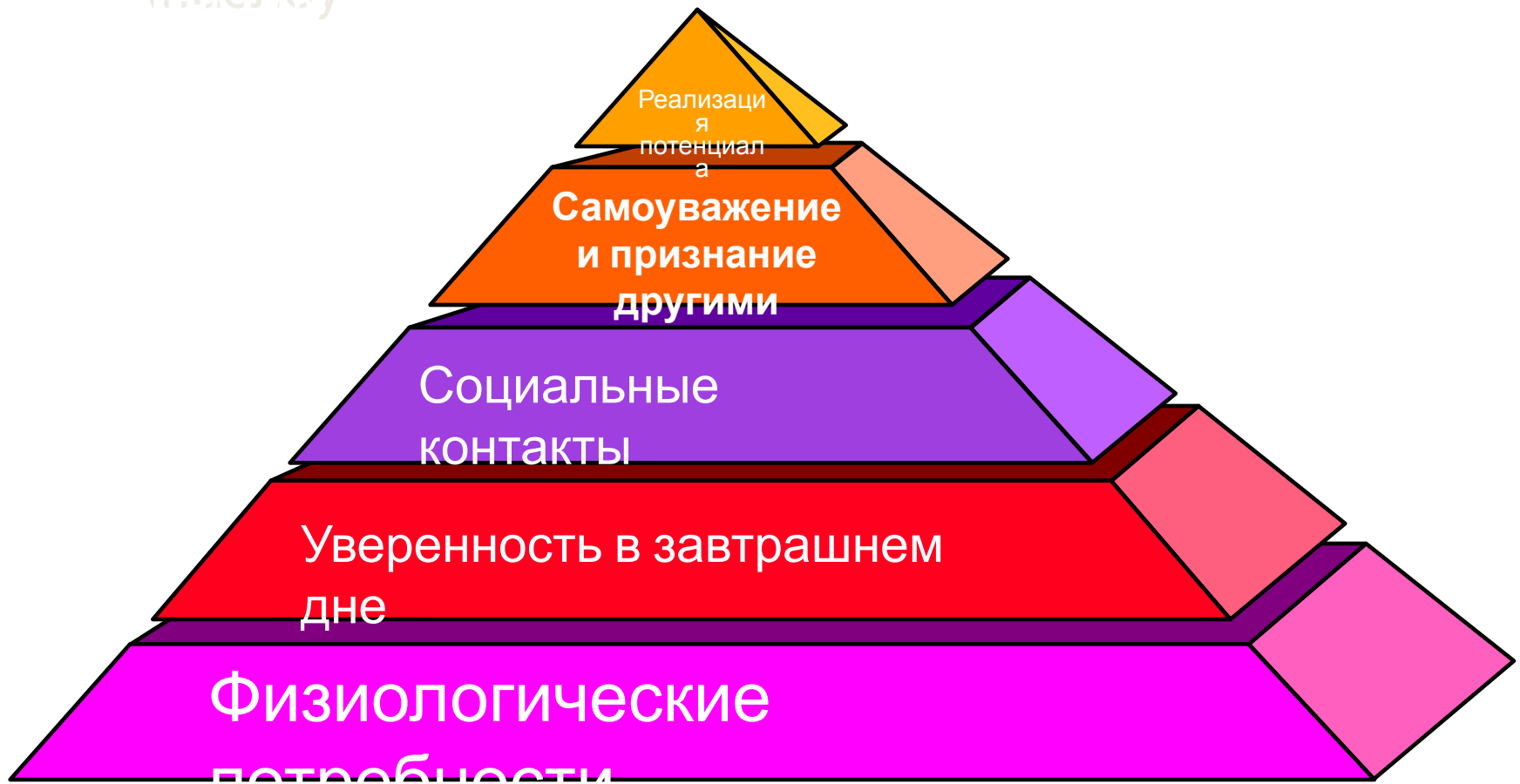
Процессуальные:

- ✓ Теория X и теория Y
- ✓ Теория ожидания
- ✓ Теория справедливости
- ✓ Модель Портера-

Лоулера

Мотивы работника

Иерархическая теория потребностей А.



Структурно-организационные факторы (Стиарз & Портер)



Мотивы работника

Мотивационно-гигиеническая теория Ф.Герцберга

Мотиваторы

- Достижения
- Признание
- Работа сама по себе
- Ответственность
- Повышение квалификации
- Продвижение по службе

Гигиенические факторы / Факторы, связанные с внешними условиями работы / Демотиваторы

- Политика компании и методы управления
- Непосредственное руководство
- Условия труда
- Зарплата
- Отношения с коллегами
- Личная жизнь
- Отношения с подчиненными
- Статус/ Положение
- Безопасность и гарантии

МОТИВАЦИОННЫЕ фАКТОРЫ: РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сотрудники

1. Признательность за выполненную работу
2. Чувство причастности
3. Сочувственная помощь в решении личных проблем
4. Безопасность работы
5. Хорошая зарплата
6. Интересная работа
7. Возможности продвижения/роста
8. Личная лояльность к работникам
9. Хорошие трудовые условия
10. Тактичная дисциплина

Руководители

1. Хорошая зарплата
2. Безопасность работы
3. Возможности продвижения/роста
4. Хорошие трудовые условия
5. Интересная работа
6. Личная лояльность к сотрудникам
7. Тактичная дисциплина
8. Признательность за выполненную работу
9. Сочувственная помощь в решении личных проблем
10. Чувство причастности

Структура организационного социума

- 10% - само мотивированные
- 15% - невозможно мотивировать в рамках организации
- 75% - работают в зависимости от ситуации

Мотивация и вознаграждение

Мотивация А

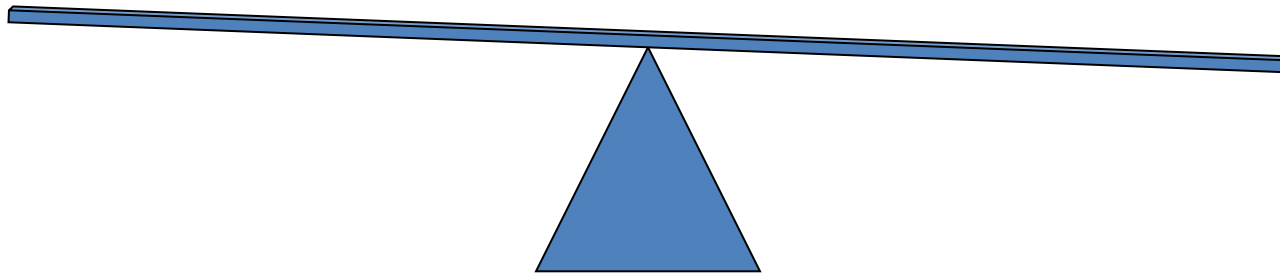
Привлечение и удержание

Условия труда
Гарантированная оплата
Информирование сотрудников
Межличностные отношения
Стиль руководства
Культура компании
Репутация компании

Мотивация В

Побуждение к эффективному труду

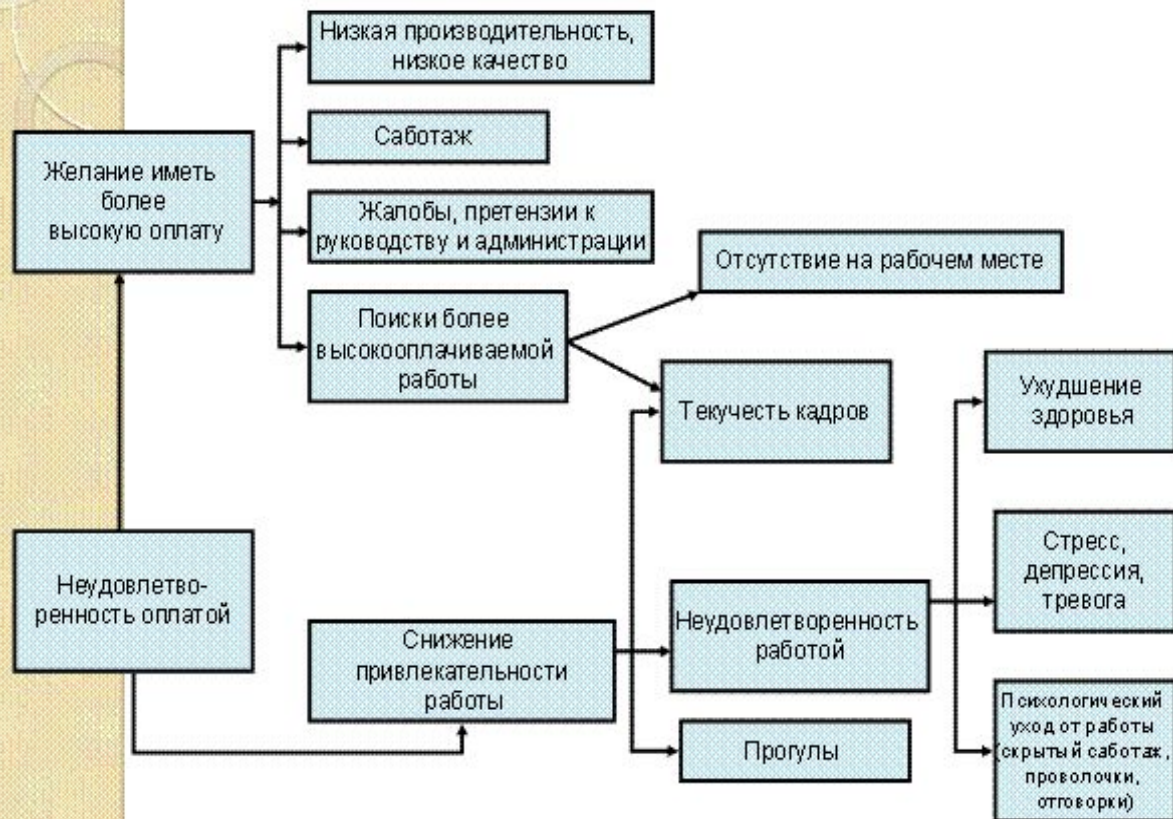
Признание заслуг
Ощущение значимости
Успех
Самостоятельность
Развитие
Интерес к выполняемой работе
Премия за измеримый результат



Отсутствие мотивации – это.....

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Последствия не удовлетворенности работника получаемой оплатой



Мотивирующие методы

Экономические

Социально-Экономические

Моральные

Основные

Дополнительные

Гибкие
должностные
оклады

Доплаты
к окладам

Сдельная
оплата

Оплата %
от результата

Премии

Процент
от прибыли

Бонусы

Разовые
льготы

Долговременные
льготы

Индивидуального
воздействия

Коллективно-
ориентированные

ВИДЫ МОТИВАЦИЙ

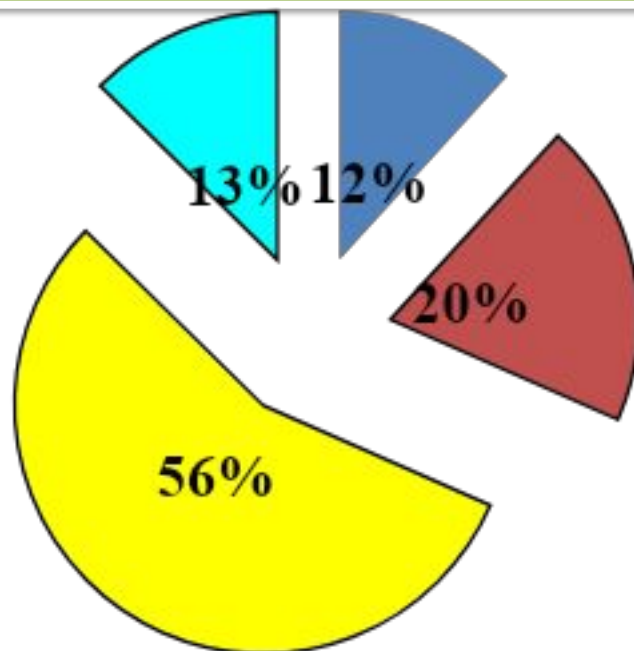


Материальная

Нематериальная



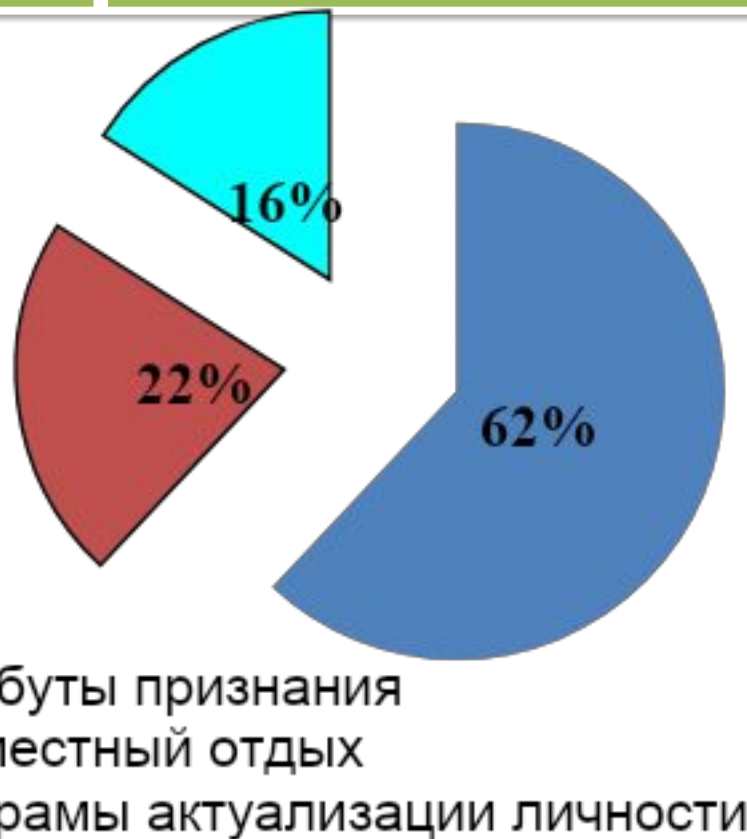
Преимущественные формы материальной мотивации



- Оплата обучения
- Социальные выплаты
- Премирование
- Другое

Источник: УП № 8, 2002

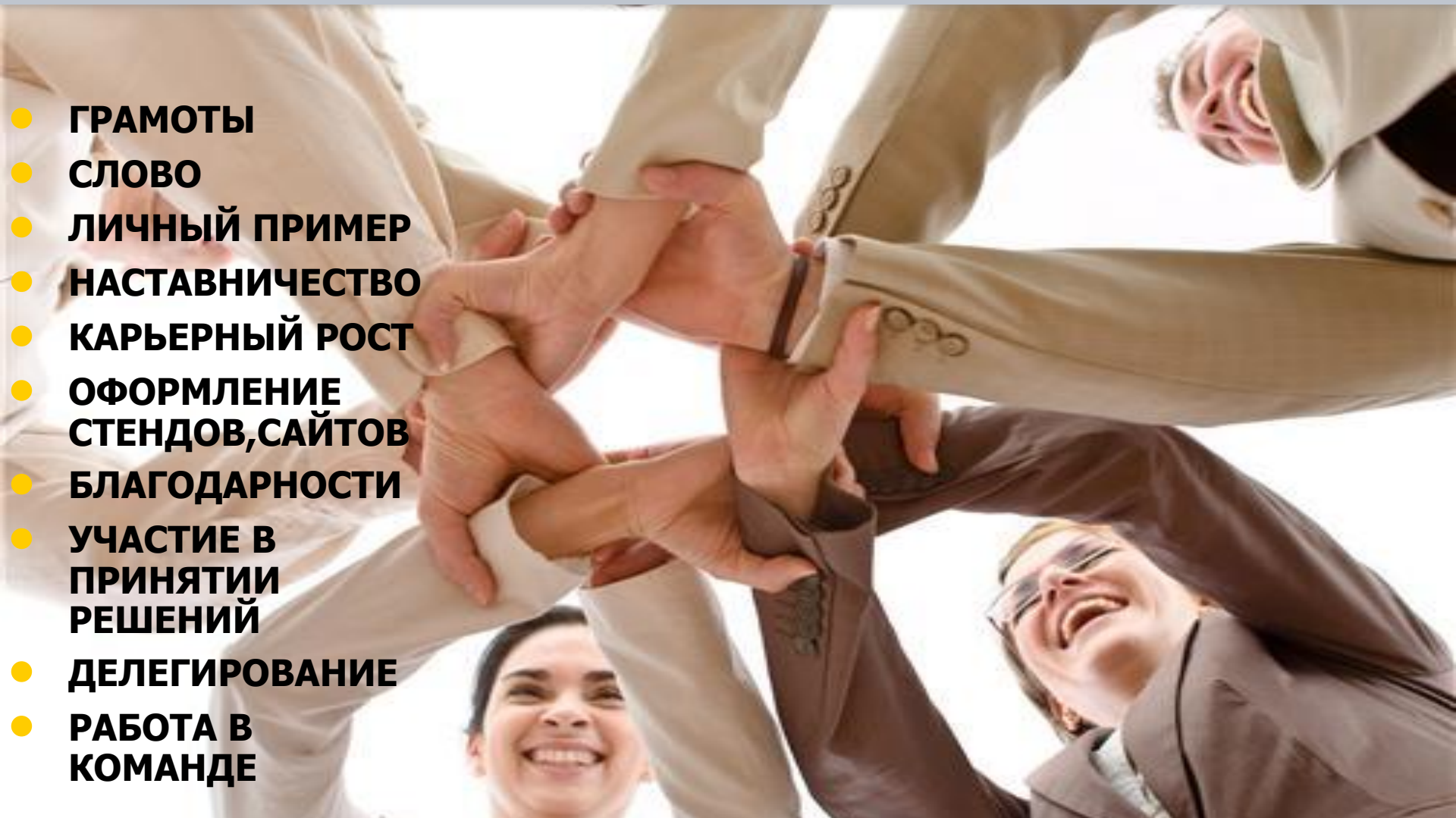
Преимущественные формы Нематериальной мотивации



Источник: УП № 8, 2002

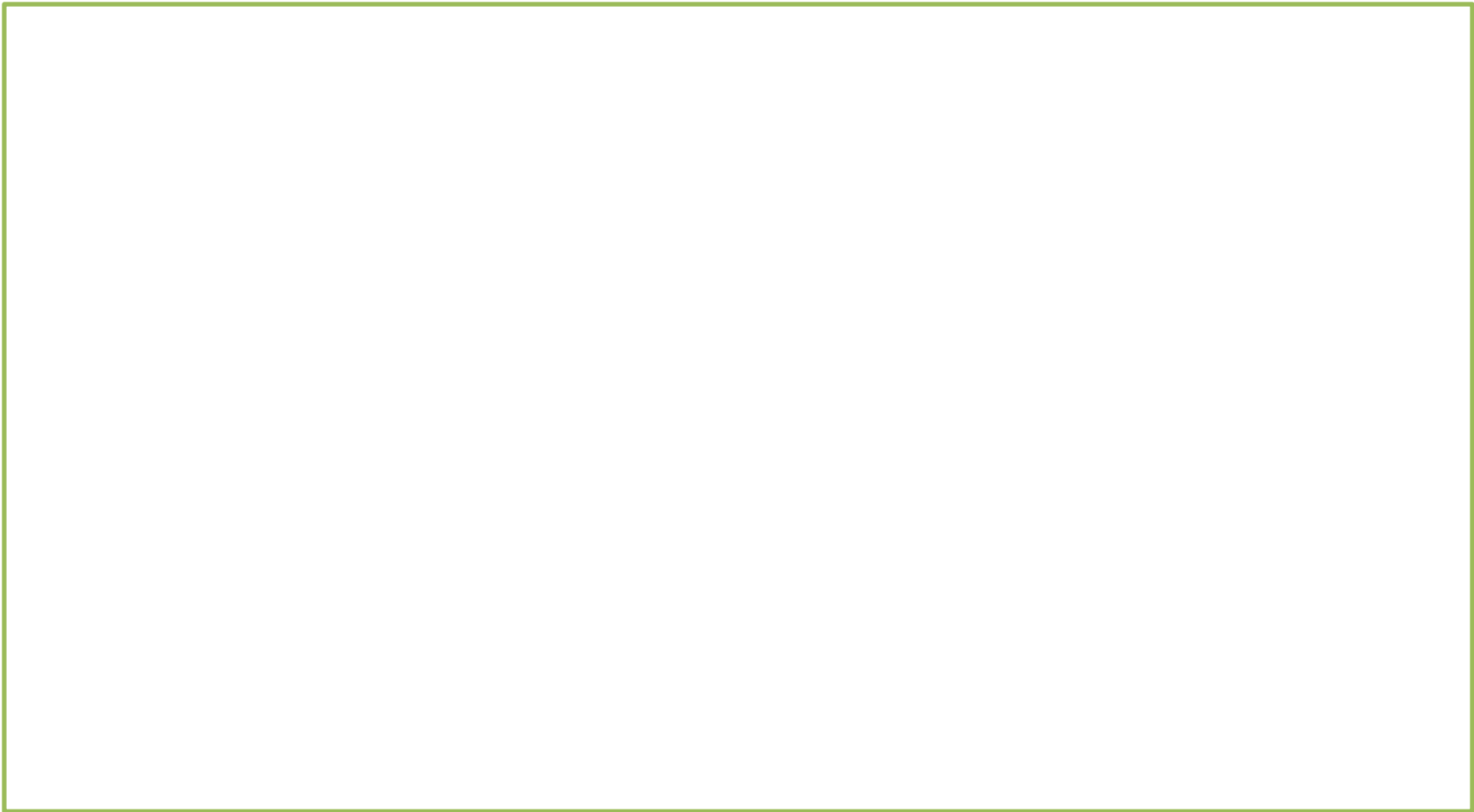
НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

- **ГРАМОТЫ**
- **СЛОВО**
- **ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР**
- **НАСТАВНИЧЕСТВО**
- **КАРЬЕРНЫЙ РОСТ**
- **ОФОРМЛЕНИЕ
СТЕНДОВ, САЙТОВ**
- **БЛАГОДАРНОСТИ**
- **УЧАСТИЕ В
ПРИНЯТИИ
РЕШЕНИЙ**
- **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**
- **РАБОТА В
КОМАНДЕ**

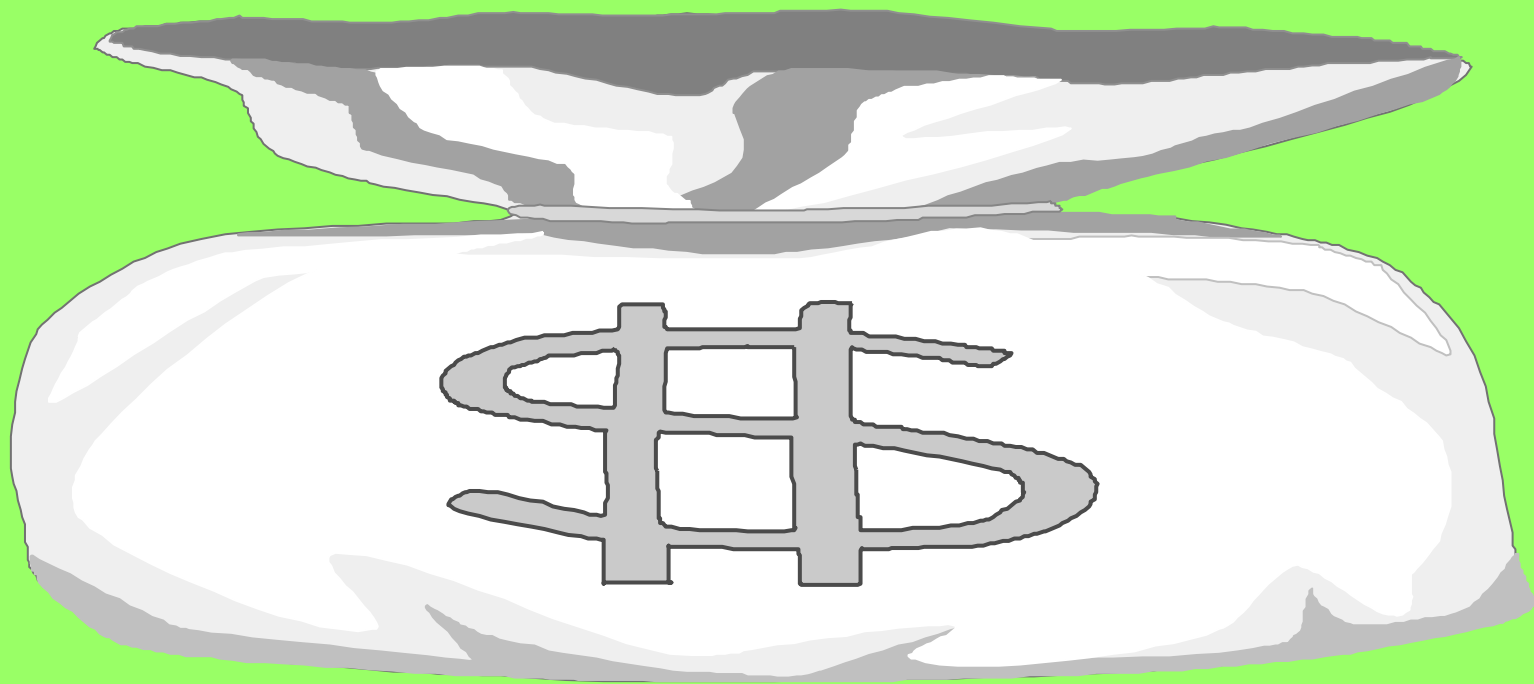


Результат мотивации





Кадровая Политика



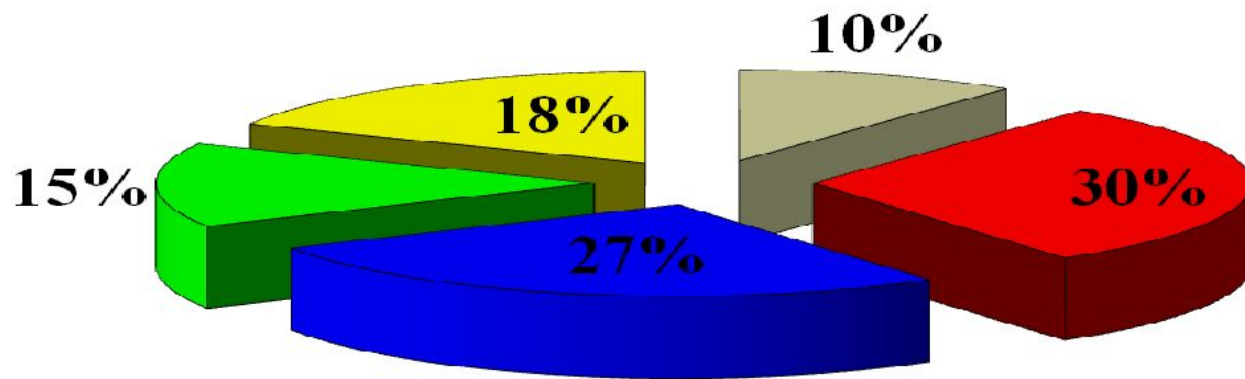
Оплата и льготы

За что платят зарплату ?

Компенсируемые факторы (по результатам исследования систем оплаты труда крупных западных компаний)

Блоки	Факторы
Мастерство и обученность	1. Знания 2. Период обучения (вхождения в должность)
Усилия	1. Физические усилия 2. Умственные усилия
Уровень ответственности и исполнительности	1. Объем инициативы 2. Самостоятельность в принятии решений 3. Коммуникации

Опрос: За что платят зарплату...



■ Приход

■ KSA

■ Важность работы

■ Результат

■ Усердие

[KSA - Knowledge, Skills and Abilities](#)

Политика оплаты труда

На чем базироваться?

- Стратегии компании (краткосрочная и/или долгосрочная)
- Стратегии по вознаграждению
- Существующая практика

Сколько платить и почему?

- Выше рынка?
- В рынке?
- Ниже рынка?

Система материальной мотивации

Элементы, не зависящие от достижений работников

Элементы, зависящие от результатов деятельности работников

Формируем долгосрочную лояльность

Льготы в неденежной форме

Программа долгосрочного стимулирования

Стимулируем на достижение стратегических целей

Удерживаем персонал

Базовый оклад и надбавки

Премия

Стимулируем операционную эффективность

Затраты на рабочую силу

1. Оплата труда за отработанное время (прямая заработная плата):
2. Доплаты
3. Премии и вознаграждения независимо от источников их выплаты.
4. Выплаты и надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда, и за работу в пустынных, безводных местностях, высокогорных районах, РКС (районы Крайнего Севера) и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями.
5. Выплаты и надбавки
6. Оплата за неотработанное время по вине администрации
7. Оплата за неотработанное время
8. Единовременные поощрительные выплаты

Затраты на рабочую силу

1. Оплата труда за отработанное время (прямая заработная плата):

- заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время и по сдельным расценкам;
- оплата специальных перерывов в работе;
- комиссионные вознаграждения страховым агентам, работавшим по трудовому договору;
- выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы;
- выплаты разницы в окладах при временном замещении;
- оплата труда квалифицированных РСС (руководителей, специалистов и других служащих), освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки кадров и повышения квалификации работников.

Затраты на рабочую силу

2. Доплаты за следующие факторы:

- работа во вредных или опасных условиях труда или на тяжелых работах;
- Работа в ночное время;
- профессиональное мастерство;
- руководство бригадой;
- многосменный режим работы.

Затраты на рабочую силу

5. Выплаты и надбавки:

- ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы;
- доплаты за работу в выходные и праздничные дни; а доплаты за работу в сверхурочное время; доплаты за совмещение профессий и должностей;
- оплата работникам дней отдыха (отгулов), предоставленных в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ и пр.;
- оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников компании по перечислению страховых взносов из заработной платы.

Надбавки и доплаты

Обязательные,
с законодательно
установленным
размером

- Северная надбавка
- Надбавка за вахтовый метод работы
- Доплата за работу в выходные и праздничные дни
- Доплата за сверхурочную работу

Обязательные,
размер которых
работодатель
устанавливает
самостоятельно

- Доплата за совмещение
- Доплата за работу в ночное время
- Доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника

Необязательные,
устанавливаются
по усмотрению
работодателя

- Доплата за работу за компьютером
- Доплата за ненормированный рабочий день
- Надбавка за профмастерство

Затраты на рабочую силу

6. Оплата за неотработанное время по вине администрации:

- суммы, выплаченные за счет средств компании, за неотработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации;
- суммы, выплаченные за счет средств компании работникам, находившимся в вынужденных отпусках по инициативе администрации;
- оплата простоев не по вине работника;
- оплата за время вынужденного прогула.

Затраты на рабочую силу

7. Оплата за неотработанное время:

- ежегодных и дополнительных отпусков;
- льготных часов подростков;
- учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях;
- на период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям;
- времени болезни работников за счет средств организации;
- труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей;
- сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие работы;
- работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови.

Затраты на рабочую силу

8. Единовременные поощрительные выплаты:

- единовременные (разовые) премии независимо от их источников;
- выплаты премии за содействие изобретательству и рационализаторству;
- вознаграждения по итогам работы за год, годовые вознаграждения за выслугу лет (стаж работы);
- материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников;
- дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска;
- денежные компенсации за неиспользованный отпуск;
- стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций;
- другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

Затраты на рабочую силу

9. Расходы на профессиональное обучение:

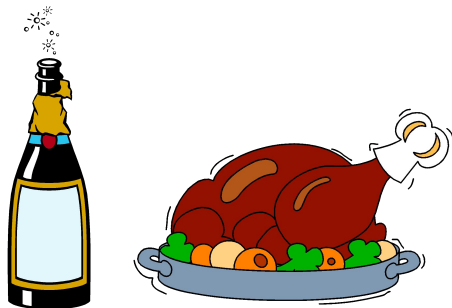
- расходы по содержанию учебных заведений и помещений, находящихся на балансе организации или финансируемых ею в порядке долевого участия;
- расходы на платное обучение работников в учебных заведениях;
- стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным организациями на обучение в учебные заведения;
- другие расходы по подготовке и переподготовке кадров.

Затраты на рабочую силу

10. Расходы на культурно-бытовое обслуживание:

- арендная плата за помещения для проведения учебных, культурно-массовых, физкультурных и спортивных мероприятий;
- расходы по содержанию столовых, библиотек, клубов, спортивных сооружений, дошкольных учреждений — объектов социально-бытовой сферы;
- возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях;
- расходы на проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий, а также приобретение спортивной формы, спортивного инвентаря;
- расходы на организацию кружков, курсов, клубов, народных университетов и пр.;
- оплата путевок работникам и членам их семей на экскурсии, путешествия, оплаты занятий в спортивных секциях и др.

Возможные льготы:



- Оплата лечения
- Медицинское страхование
- Страхование имущества
- Дополнительный отпуск
- Дополнительный выходной
- Гибкий график работы
- Материальная помощь
- Оплата питания
- Оплата транспорта
- Бесплатная стоянка
- Подарки к юбилеям
- Бесплатная рабочая одежда
- Туристические путевки
- Жилищная помощь
- Оплата обучения



Социальные программы



Медицинское обслуживание



Общественное питание



Квартирный вопрос



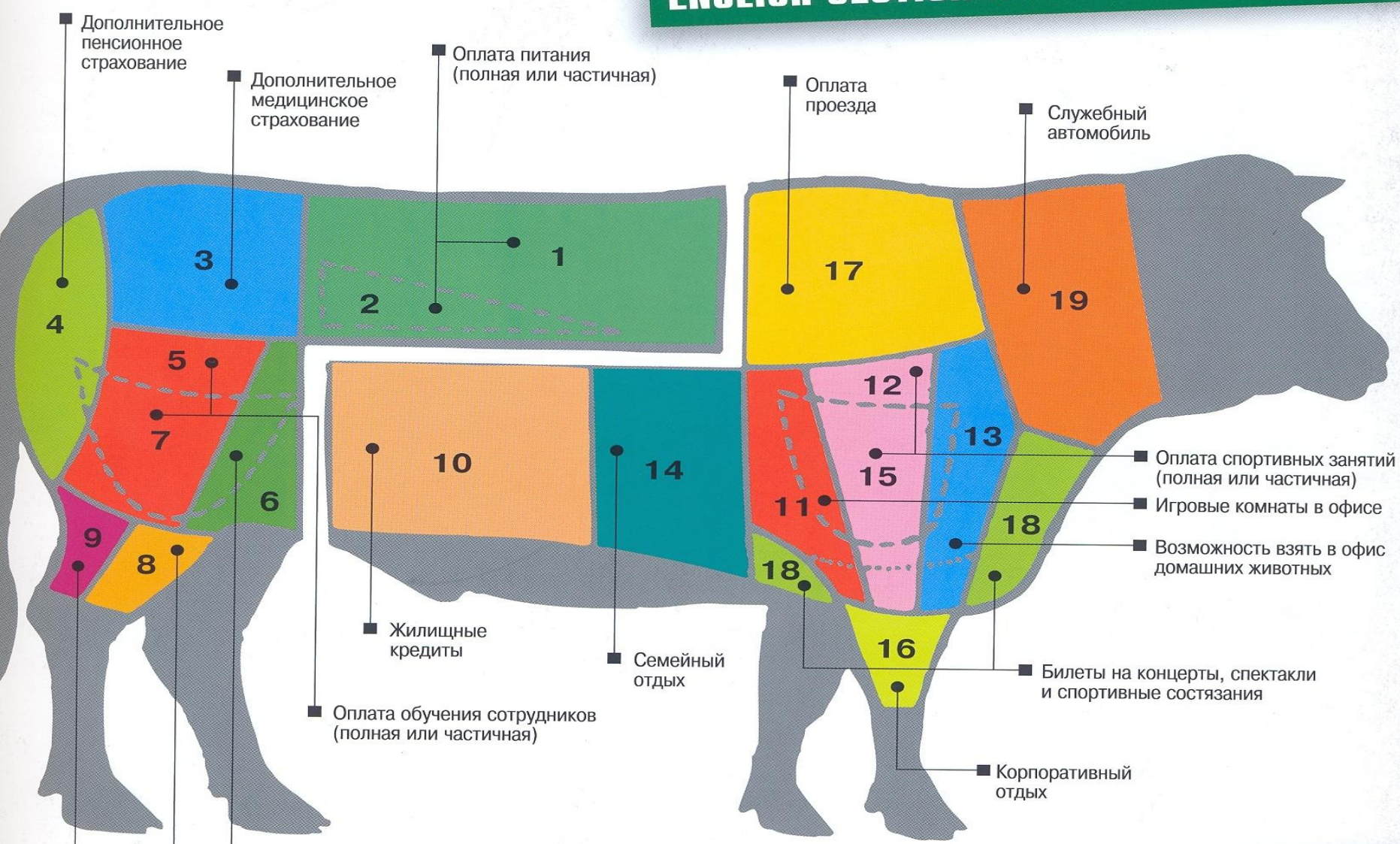
Общжития



Профилактика



Базы отдыха



■ Дополнительное пенсионное страхование

■ Дополнительное медицинское страхование

■ Оплата питания (полная или частичная)

■ Оплата проезда

■ Служебный автомобиль

4

3

1

2

17

19

5

7

6

10

14

12

13

■ Оплата спортивных занятий (полная или частичная)

■ Игровые комнаты в офисе

■ Возможность взять в офис домашних животных

9

8

■ Жилищные кредиты

■ Семейный отдых

11

15

18

■ Билеты на концерты, спектакли и спортивные состязания

■ Оплата обучения сотрудников (полная или частичная)

■ Корпоративный отдых

■ Оплата мобильной связи

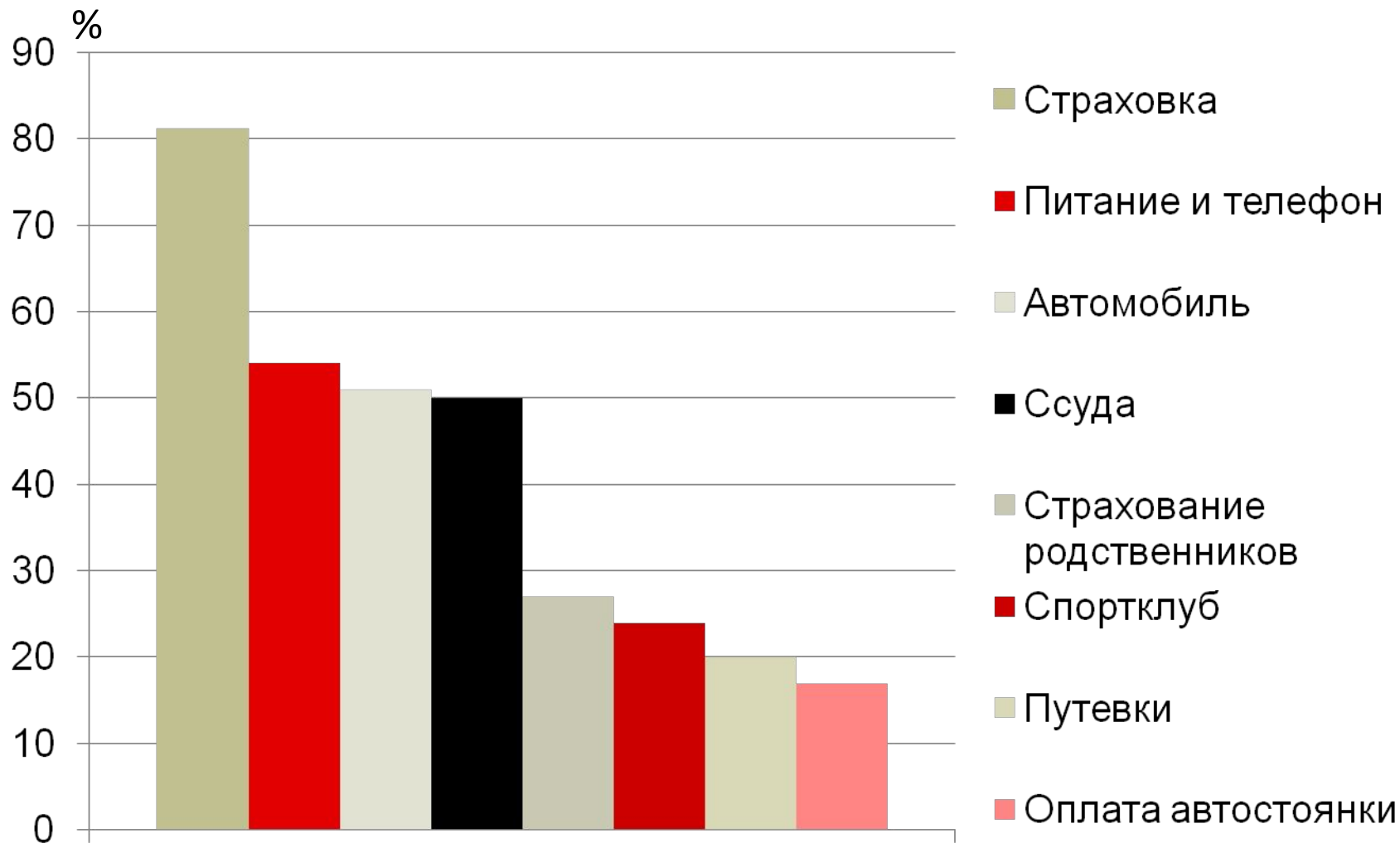
■ Оздоровительные программы

■ Страхование имущества, личное страхование

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ: ДЕЛИМ ПОРОВНУ ИЛИ ПО СПРАВЕДЛИВОСТИ? на страницах 9–22

1682-600789 00906

Предпочтительный соц.пакет в РФ



Алгоритм разработки системы оплаты труда

1. Анализ работ. Цель: получить полную информацию о каждой организационной должности (знания, навыки, способности, качества, требуемые для эффективного выполнения соответствующих должностных обязанностей).

2. Классификация рабочих мест (должностей). Цель: определить относительную ценность каждого рабочего места в системе организационных должностей. Традиционно используются неаналитические методы и аналитические методы

3. Разработка разрядов

4. Анализ существующей практики оплаты труда. Цель: адаптировать новую систему оплаты к существующей ситуации.

5. Анализ рынка труда. Цель: определить абсолютную ценность каждого рабочего места (должностные оклады)

6. Определение «вилки» должностных окладов

7. Разработка Политики компании в области вознаграждения

8. Установление зарплаты отдельным работникам

Выбор системы оплаты труда

Требования к рабочему месту

Предпочтительная система оплаты труда

Необходимость увеличить выработку, перевыполнить установленные нормы, плановые задания

Сдельная

Необходимость сохранения выработки на установленном оптимальном уровне

Повременная

Аппаратурная

Повременная

Автоматизированная

Повременная

Машинная

Сдельная, повременная

Машинно-ручная

Сдельная

Ручная

Сдельная

Наличие обоснованных норм выработки и учета их выполнения

Сдельная

Высокие требования к качеству продукции

Повременная

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ:

- ❖ **Внешнюю конкурентоспособность**
(структура и размеры оплаты труда должны соответствовать реальным тенденциям рынка)
- ❖ **Внутреннюю справедливость**
(определяется наличием внутренней системы ранжирования должностей и разрядов (грейдов))
- ❖ **Связь: результат работы – вознаграждение**
(значительная часть компенсационного пакета должна увязываться с конкретными результатами труда работника, рабочей группы, деятельности компании в целом, отсюда тесная увязка стимулирования труда и деловой оценки персонала)
- ❖ **Прозрачные правила игры и гибкость**
(открытой должна быть структура и принципы построения компенсационного пакета, закрытыми должны быть конкретные размеры переменной части заработной платы, индивидуальных надбавок)
- ❖ **Легкость администрирования и планирования/контроля затрат**



СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

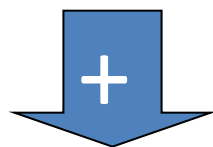
ГРЕЙД

- это разряд, определяемый тем, какое значение конкретная позиция имеет в общей структуре компании и насколько работник, ее занимающий, влияет на достижение корпоративной цели

- ❖ Грейд гарантирует получение сотрудником заработной платы в соответствии с принятой в компании сеткой грейдов
- ❖ Каждому грейду соответствует определенный уровень дохода, стоимость социальных льгот и привилегий, предоставляемых организацией
- ❖ Работник может изменить свой грейд и соответственно уровень оплаты, если повысит квалификацию, увеличит объем работы или расширит круг обязанностей
- ❖ Пересмотр грейда происходит по результатам оценки (аттестации)

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

Базовая оплата



Надбавки к базовой оплате



Итоговый заработок

Система оплаты труда в ОАО

«РЖД»

Корпоративная система оплаты труда (КСОТ)

1 Тарифная составляющая (на основе ЕТКС)

2 Выплаты, предусмотренные Трудовым законодательством Российской Федерации

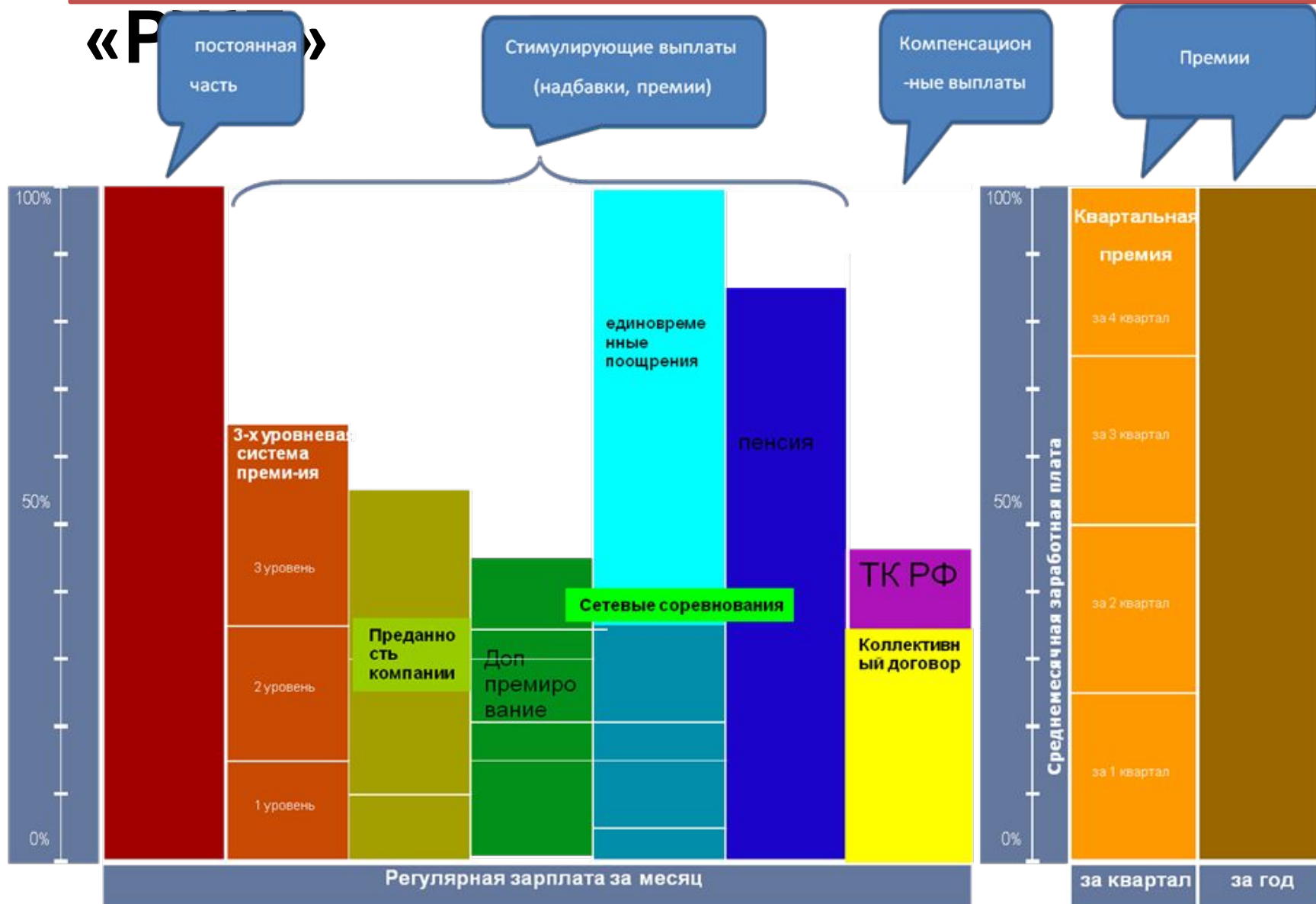
3 Стимулирующие надбавки и доплаты

4 Компенсационные доплаты

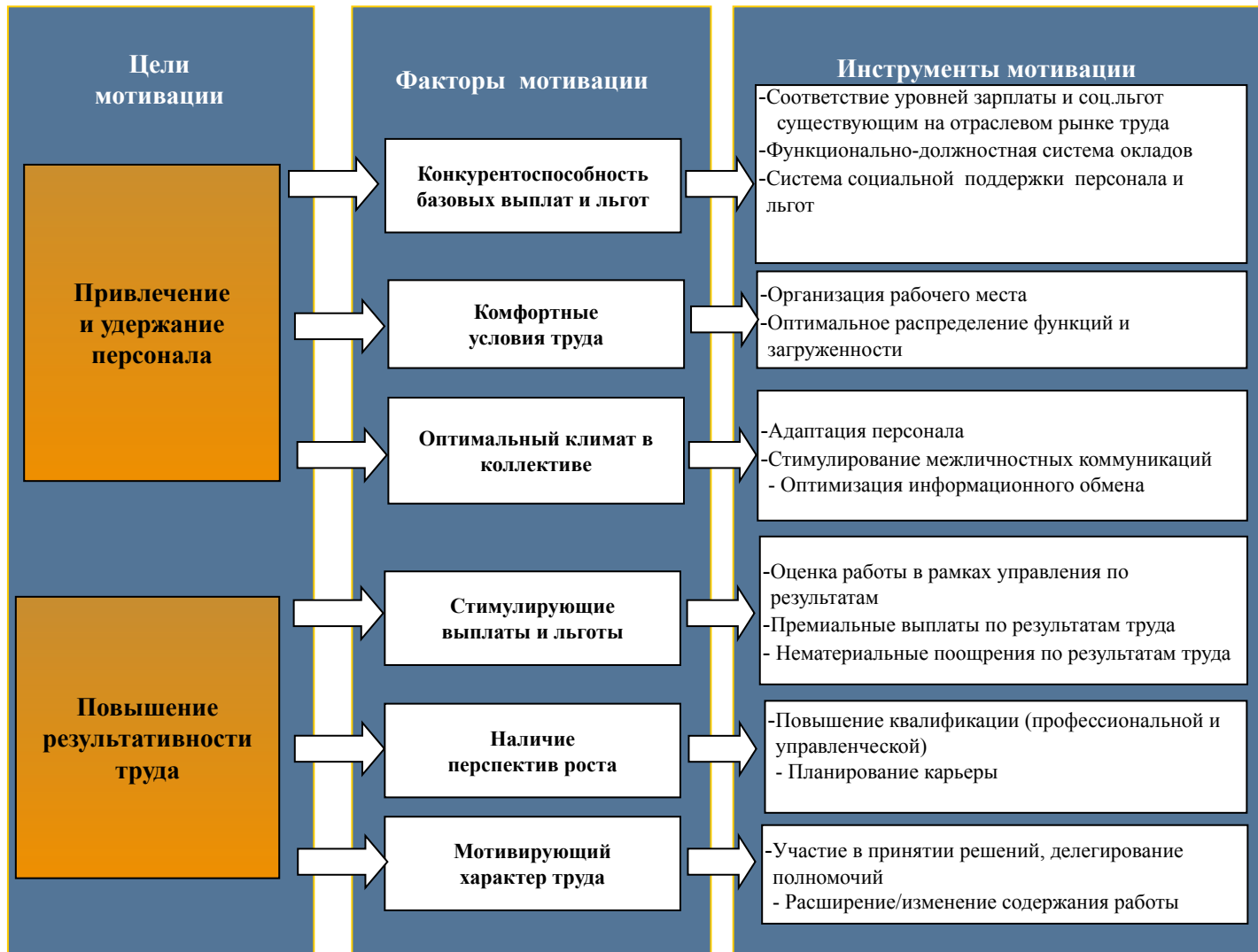


МИИТ, ИЭФ, кафедра "Экономика
труда и управление человеческими
ресурсами", Епишкин Илья
Анатольевич

Структура оплаты труда в ОАО



ФАКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ



РАЗРАБОТКА (ОПТИМИЗАЦИЯ) СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ



ЭФФЕКТИВНАЯ КОМПЕНСАЦИОННАЯ СИСТЕМА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ:

- ❖ **Внешнюю конкурентоспособность**
(структура и размеры оплаты труда должны соответствовать реальным тенденциям рынка)
- ❖ **Внутреннюю справедливость**
(определяется наличием внутренней системы ранжирования должностей и разрядов (грейдов))
- ❖ **Связь: результат работы – вознаграждение**
(значительная часть компенсационного пакета должна увязываться с конкретными результатами труда работника, рабочей группы, деятельности компании в целом, отсюда тесная увязка стимулирования труда и деловой оценки персонала)
- ❖ **Прозрачные правила игры и гибкость**
(открытой должна быть структура и принципы построения компенсационного пакета, закрытыми должны быть конкретные размеры переменной части заработной платы, индивидуальных надбавок)
- ❖ **Легкость администрирования и планирования/контроля затрат**



СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КАК ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

ГРЕЙД

- это разряд, определяемый тем, какое значение конкретная позиция имеет в общей структуре компании и насколько работник, ее занимающий, влияет на достижение корпоративной цели

- ❖ Грейд гарантирует получение сотрудником заработной платы в соответствии с принятой в компании сеткой грейдов
- ❖ Каждому грейду соответствует определенный уровень дохода, стоимость социальных льгот и привилегий, предоставляемых организацией
- ❖ Работник может изменить свой грейд и соответственно уровень оплаты, если повысит квалификацию, увеличит объем работы или расширит круг обязанностей
- ❖ Пересмотр грейда происходит по результатам оценки (аттестации)

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМПЕНСАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

- ❖ Диагностика трудовой мотивации персонала, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом;
- ❖ Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
- ❖ Разработка базовой заработной платы (постоянной части вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
- ❖ Разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
- ❖ Разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
- ❖ Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала.

Общие зависимости оплаты труда от результатов

Выдающиеся результаты

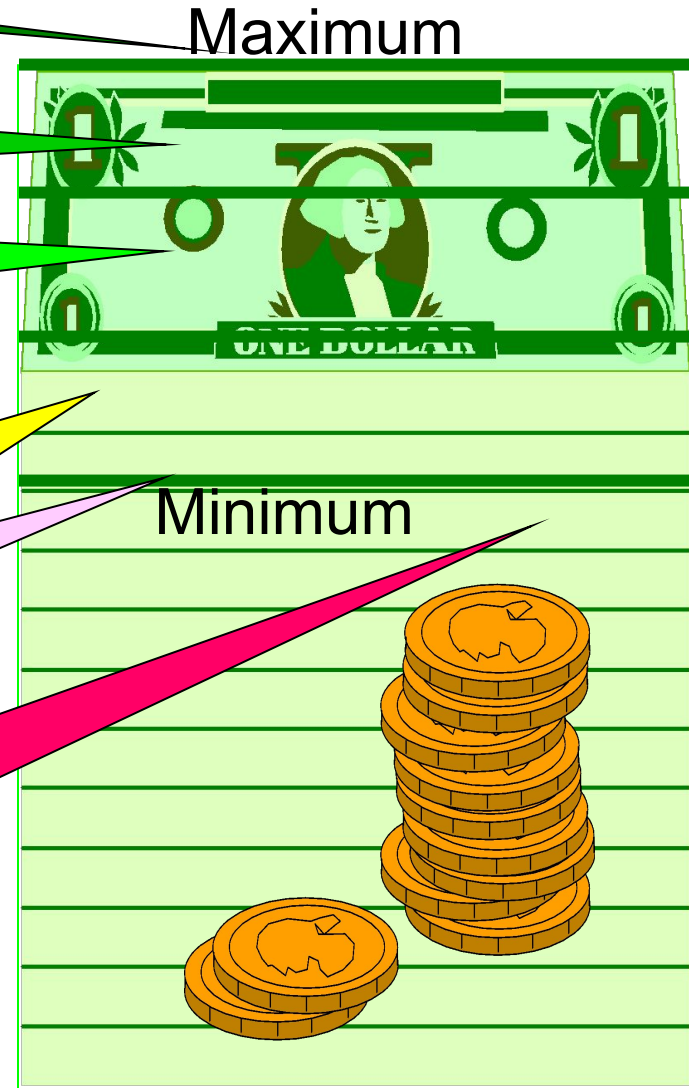
Результаты превосходят стандарты производительности и качества труда

Результаты удовлетворяют стандартам производительности и качества труда

Результаты удовлетворяют большинству стандартов производительности труда и качества работы

Результаты частично удовлетворяют стандартам производительности труда и качества работы

Результаты редко удовлетворяют стандартам производительности труда и качества работы



вознаграждения

Уравнение справедливости 1

То, что работники получают от работодателя должно быть равно по ценности количеству и качеству работы, сделанной работником

Уравнение справедливости 2

То, что работники получают от работодателя должно быть равно по ценности тому, что получено другими работниками, делающими похожую работу в похожем качестве и количестве

Уравнение справедливости 3

То, что работники получают от работодателя должно быть равно по ценности тому, что получают работники, которые выполняют похожую работу в других организациях

ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

- ✓ Уровень удовлетворенности работой в компании (по результатам опроса)
- ✓ Понимание связи результатов работы и размера вознаграждения (по результатам опроса)
- ✓ Динамика производительности труда



«Чем больше вы используете материальное вознаграждение для мотивации, тем больше люди склонны терять интерес к тому заданию, которое они должны выполнить, чтобы получить данное вознаграждение».

Alfie Kohn, HBR, March\April, 1998