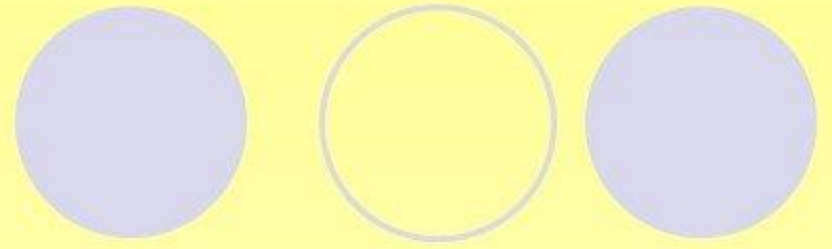
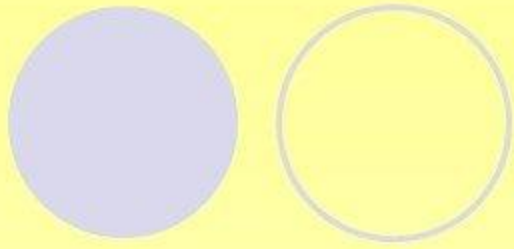


Стимулирование и мотивация труда

1. Сущность мотивации и ее виды
2. Эволюция управленческой мысли о мотивации труда
3. Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях
4. Социальные льготы как форма неденежного стимулирования сотрудников
5. Нематериальное стимулирование персонала



1. Сущность мотивации и ее ВИДЫ



Мотивация труда

- рассматривается как функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей.

Цели управления мотивацией:

- достижение эффективности и конкурентоспособности организации;
- рост производительности труда;
- снижение текучести персонала;
- формирование приверженности компании;
- развитие персонала;
- улучшение управляемости персонала;
- повышение качества трудовой жизни.

Мотивация бывает внутренней и внешней:

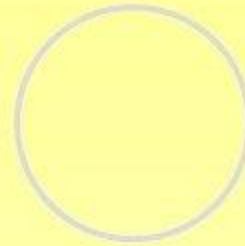
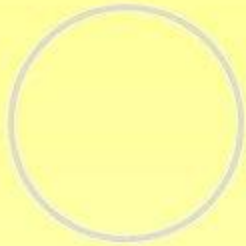
- **внутренняя мотивация** базируется на формировании внутреннего стремления человека к достижению результата, развитию, самореализации;
- при **внешней мотивации** побуждение к труду вызывается воздействием извне с помощью внешних рычагов (стимулов).

Таблица – Типология мотивации

Типы мотивации	Содержание
Инструментальная	сотрудник ценит не саму работу - она ему нужна лишь как источник материальных благ. Главным стимулирующим фактором для него является заработок;
Профессиональная	сотруднику важны содержание работы, возможность проявить себя, самореализоваться как специалисту;
Патриотическая	основана на убеждении работника в своей необходимости организации, он более всего ценит результативность общего дела и коллективное признание своего успеха;
Хозяйская	выражается в том, что сотрудник добровольно берет на себя полную ответственность за работу. «Хозяин» нуждается в самостоятельности и не терпит приказов и указаний;
Люмпенизированная	свойственна работнику со слабым стремлением к эффективному труду. У него низкая квалификация и нет желания ее повышать. Старается избегать любой деятельности, связанной с личной ответственностью, не проявляет инициативы и негативно относится к активности других.

Принципы мотивации:

- дифференцированность,
- оперативность,
- перспективность,
- научная обоснованность,
- открытость,
- гибкость,
- осязаемость,
- эффективность,
- комплексность,
- справедливость.



2. Эволюция управленческой мысли о мотивации труда

Этапы развития теорий о мотивации

Развитие содержательных теорий

А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд - основываются на изучении внутренних потребностей человека, которые побуждают его к определенным действиям, поведению.

Развитие процессуальных теорий

Теория ожиданий, справедливости, Портера-Лоулера - базируются на том, что мотивация поведения человека определяется его восприятием и ожиданиями последствий достижения результата.



Содержательные теории

Теория *Абрахама Маслоу*

- **Все потребности человека А. Маслоу**
разделил на пять групп:
 1. физиологические потребности, поддерживающие существование человека как биологического организма: в пище, жилье, одежде и т.д.;
 2. потребности в безопасности и защищенности;
 3. социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми;
 4. потребности в уважении, признании, дружбе;
 5. потребность в самовыражении, самореализации.

Дэвид МакКлелланд

- В соответствии с теорией приобретенных потребностей типы человеческих потребностей формируются в течение всей жизни человека, определяя стремление:
- к успеху;
- к власти;
- к сопричастности.

Теория Д. МакКлелланда объясняет базовые потребности людей и выделяет среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения.

Фредерик Герцберг

- Мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов: **ГИГИЕНИЧЕСКИХ И МОТИВИРУЮЩИХ.**
- **Гигиенические факторы** - это внешние факторы (условия труда, отношение руководителя, межличностные отношения в коллективе, заработная плата и др.), которые предотвращают негативное чувство неудовлетворенности трудом.
- **Мотивирующие факторы** - внутренние факторы (достижения, признание, содержание труда, карьера и др.), которые способствуют позитивному чувству удовлетворения работой.



Процессуальные теории

Модель Виктора Врума

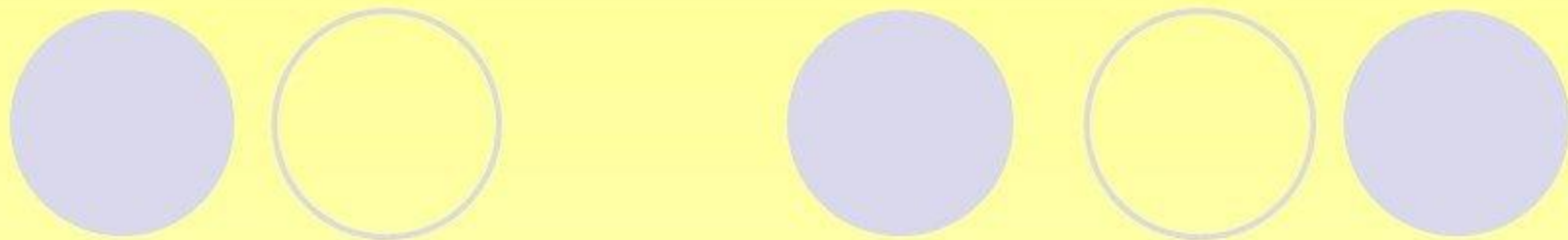
- Согласно *теории ожиданий* необходимым условием мотивации человека на достижение цели является не только потребность, но и выбранный им тип поведения.
- В соответствии с мотивация сотрудника определяется вероятностной оценкой ожидания трех взаимосвязанных факторов:
 - отношение затрат труда к полученным результатам;
 - отношение достигнутых результатов к возможному вознаграждению;
 - степень удовлетворенности достигнутыми результатами.

Теория справедливости

- базируется на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями и с вознаграждением других сотрудников за аналогичную работу. Работники нацелены на установление справедливых, честных отношений с организацией, и любое их нарушение будет чревато возникновением напряжения и демотивацией.

Модель Л. Портера - Э. Лоулера

- построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости и устанавливает причинно-следственную связь между отдельными их факторами: вознаграждением, затраченными усилиями, результатами, справедливостью, ожиданиями, способностями человека и осознанием своей роли в процессе труда.



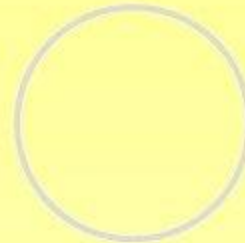
- **3. Особенности формирования системы стимулирования в современных организациях**



Факторы, влияющие на формирование корпоративной системы стимулирования

Компенсационный пакет
работника традиционно состоит из
трех компонентов:

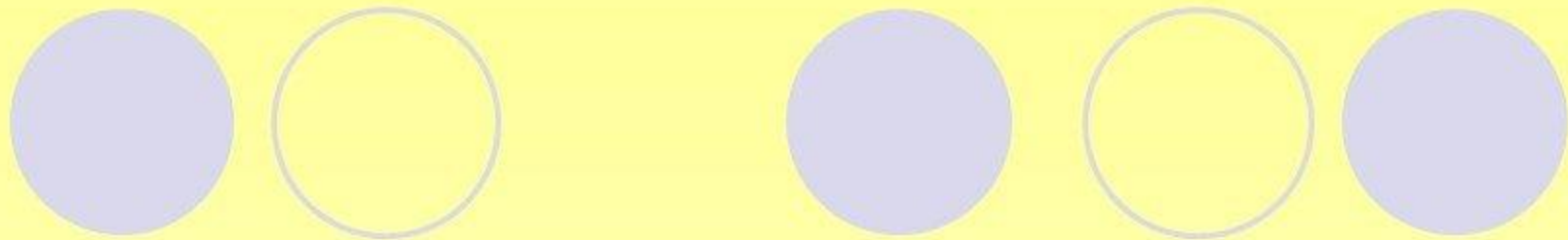
- 1) постоянной части (оклада);
- 2) переменной части (премии);
- 3) социальных льгот.



- *Материальное денежное стимулирование* - это наиболее очевидный и традиционный способ, который применяет организация для вознаграждения сотрудников за их труд.

Заработная плата выполняет три основные функции: воспроизводственную, статусную и стимулирующую.

- **Воспроизводственная функция** состоит в обеспечении работнику достойного уровня жизни, необходимого для расширенного воспроизводства его рабочей силы.
- **Статусная функция** заключается в том, что размер заработной платы должен соответствовать положению, статусу работника в структуре организации по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали.
- **Стимулирующая функция** определяется тем, что оплата труда должна быть связана с конечными результатами деятельности работника, ориентировать его на увеличение производительности своего труда, что обязательно должно привести к росту заработной платы.



- Моделирование структуры заработной платы исходя из постоянной и переменной ее составляющих и их соотношение напрямую связано с теми результатами и качеством работы, которых ожидает от своих сотрудников организация.



Рисунок – Структура современной заработной платы

Постоянная часть —

- это своего рода гарантия предприятия в отношении оплаты труда сотрудников. Оклад еще не является стимулом к повышению производительности труда, поскольку не зависит от качества исполнения работы. Как правило, оклад формируется с учетом ряда факторов:
 - **значимости должности сотрудника для компании;**
 - **уровня ответственности и сложности решаемых задач;**
 - **уровня квалификации сотрудника;**
 - **стажа работы в компании.**



Переменная часть

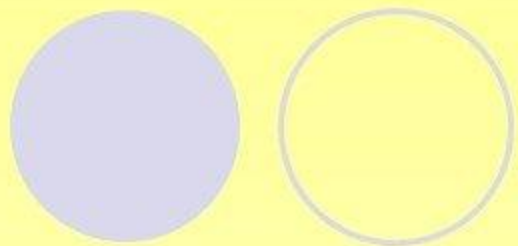
- имеет первостепенное значение для построения эффективной мотивационной системы, так как правильно выстроенная система премирования обеспечивает прямую связь между доходом сотрудника и результатами его деятельности.

Мотивация управленческого персонала зависит в первую очередь от эффективности программ долгосрочного или ежегодного премирования персонала.

- Устанавливаются критерии выполнения личного годового бизнес-плана:
- менее чем на 70% - премия не выплачивается;
- 70-90% - 50% планируемой премии
- 100-110% - 100% премии
- 110-120% - 110-120% премии.

Все работники разделены на категории по стажу:

- 1 категория - стаж менее 3 месяцев (испытательный срок);
- 2 категория - стаж от 3 месяцев до 1 года;
- 3 категория - стаж от 1 года до 3 лет;
- 4 категория - стаж свыше 3 лет.



- **4. Социальные льготы как форма неденежного стимулирования сотрудников**