

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В ПРЕДПРИЯТИИ (ОРГАНИЗАЦИИ)

- 1. Система мотивации труда*
- 2. Нормирование и оплата труда*
- 3. Формы и системы оплаты труда*
- 4. Развитие творческого потенциала предприятия*



1. Система мотивации труда

Понятия и определения

- **Мотивация** (от лат. movere) – процесс побуждения работников к достижению целей организации путем учета их индивидуальных интересов и приведения этих интересов в соответствие с целями организации.
- **Мотив** (лат. moveo – двигаю) – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.
- **Индивидуальные мотивы** – это мотивы конкретного работника, а **коллективные мотивы** – это мотивы, которые присущи всем работникам коллектива. Индивидуальные мотивы не должны противоречить коллективным.
- **Внутренние мотивы** – это те мотивы, которые определяются и управляются непосредственно самим человеком в зависимости от уровня образования, моральных качеств, физических и психологических достоинств и недостатков.
- **Внешние мотивы** – это мотивы, непосредственно не зависящие от конкретного человека, как личности, но существенно влияющие на уровень мотивации его труда, повышение трудовой активности за счет их внешнего воздействия.

Понятия и определения

- **Потребность** – ощущение человеком физиологического или психологического недостатка в чем-либо. **Вознаграждение** – все то ценное, что получает работник, предпринимая какие либо действия. **Инстинкт** (от лат. instinctus – побуждение) – совокупность врожденных сложных реакций (актов поведения), предопределяющих, целесообразное поведение человека (его организма) во внешней среде.
- **Влечение** – одна из форм направленности личности (человека), выражающаяся в недостаточно полно осознанном стремлении к достижению чего-либо. Часто в основе влечения лежат биологические потребности.
- **Эмоции** (от лат. emoveo – потрясаю, волную) – форма отражения психикой окружающего мира. Данная форма отражения проявляется главным образом в биологически обусловленных переживаниях.
- **Установка** – готовность человека к той или иной деятельности. **Идеал** (от греч. idea – идея, первообраз) – образ, являющийся воплощением совершенства, образец, высшая цель стремлений человека.
- **Мировоззрение личности** – система взглядов на мир в целом, на отношение человека к обществу, природе, труду, самому себе.
- **Стимул** (от лат. stimulus – острая палка, которой погоняют) – внешнее воздействие на личность, коллектив, группу людей, активизирующее их мотивационную сферу, а через нее и определенную деятельность.

- Известные современные теории мотивации труда условно можно разделить на три группы: первоначальные; содержательные; процессуальные.
- ***Первоначальные теории мотивации*** основаны на использовании простых, примитивных методов побуждения и принуждения работников. Наиболее простой из них это общеизвестный метод «кнута и пряника».

■ К **содержательным теориям мотивации**

относятся модели известных в научной литературе авторов внёсших свой вклад в развитие науки о мотивации труда. К ним относятся:

- теория потребностей или теория иерархии А. Маслоу;
- теория существования связи и роста К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
- теория двух факторов Ф.Герцберга.

Теория потребностей американского психолога А. Маслоу одна из самых популярных моделей мотивации личности среди специалистов в области менеджмента и маркетинга. Ее автор на основе исследования человеческих потребностей представил потребности в виде иерархической лестницы, т.е. пирамиды. Она знаменита больше под названием «Пирамида потребностей Маслоу».

Процессуальные теории мотивации

К ним относятся следующие основные теории:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Д. Адамса;
- теория Л. Портера - Э. Лоулера.

Теория ожиданий В. Врума основана на том, что наличие реальной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.



2. Нормирование и оплата труда

В Трудовом Кодексе РФ (глава 20 ст. 129), записано, что «заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также 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) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)».

Различают **номинальную** (сумма денежных средств, полученных работником за определенный период работы) и **реальную** (эквивалент количества потребительских товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату).

Оплата труда на предприятии основана на:

-  применении рациональных норм труда (нормирование труда);
-  тарифного нормирования (тарификации труда);
-  форм и систем оплаты труда;
-  установление условий оплаты и порядок внесения изменений в организацию оплаты труда.

Мера труда на практике выступает в виде норм труда – норм времени, выработки, обслуживания, численности, норм управляемости.

Нормы затрат труда могут быть: индивидуальными и коллективными; временными, сезонными и постоянными; местными и типовыми; отраслевыми и межотраслевыми; обязательными для применения и рекомендуемыми.

Наряду с понятием “**норма**” существует понятие “**норматив**”. **Норматив** представляет собой затраты труда на выполнение отдельных элементов трудового процесса, например, на засыпку семян, один поворот агрегата, раздачу того или иного вида кормов и т.п., и служит основой для расчета норм труда (выработки, обслуживания и др.).

- **Норма времени** – это обоснованные затраты времени на выполнение единицы работы, получение (изготовление) единицы продукции на обслуживание одной головы животных при определенных условиях.
- **Норма выработки** – количество единиц работы (продукции), которое должно быть выполнено (получено) одним или группой работников в единицу времени (час, смену) при определенных условиях.
- **Норма обслуживания** – количество поголовья животных определенного вида, единиц оборудования или машин, число рабочих мест или размер площади, подлежащих закреплению за одним или группой работников за единицу времени (рабочий день, смену) при определенных условиях.
- **Норма численности** – обоснованное число работников соответствующего состава, которые должны обслуживать какой-либо объект (животноводческую ферму, агрегат, склад и т.п.) при определенных условиях.
- **Тарификация труда** - научный метод отнесения отдельного вида труда (трудовой деятельности) в зависимости от его качества к какой-либо группе по оплате труда, а конкретного исполнителя (работника) в зависимости от уровня его квалификации к соответствующему разряду (категории) по оплате труда.

Тарификация труда основана на применении тарифной системы, при помощи которой производится дифференциация оплаты с учетом указанных критериев.

- *Тарифная система* - это система организационно-правовых норм (тарифов), установленных в коллективных договорах, тарифных соглашениях и нормативных актах для регулирования заработной платы групп (категорий) работников в зависимости от сложности и условий труда, значимости, интенсивности, характера производства и природно-климатических условий, в которых работают предприятия

В тарифную систему включаются:

- справочники по тарификации работ и тарифно-квалификационные справочники должностей и профессий;
- тарифные сетки и схемы должностных окладов;
- районные коэффициенты к заработной плате

Тарифные справочники по видам работ позволяют более обоснованно тарифицировать работы, т. е. отнести тот или иной вид трудовой деятельности к группе (тарифному разряду) по оплате труда.

Тарифно-квалификационные справочники – нормативный документ, содержащий информацию о том, что должен знать и уметь работник каждого разряда профессии или специальности и на этой основе обеспечивающий установление разряда работ и работников.

Тарифные сетки представляют собой таблицы (шкалы) где расположена совокупность квалификационных (тарифных) разрядов расположенных от минимального показателя к максимальному значению. Каждому тарифному разряду соответствует свой тарифный коэффициент и тарифная ставка.

- **Тарифные разряды** показывают уровень сложности труда или квалификации работников.
- **Тарифные коэффициенты** показывают во сколько раз тарифные ставки последующих разрядов выше ставки 1-го разряда, равного всегда единице.
- **Тарифная ставка** – выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу времени. Тарифная ставка 1-го разряда представляет собой уровень минимальной оплаты труда наиболее простого труда. Она не может быть ниже величины государственного минимального размера оплаты труда (МРОТ).
- **Минимальный размер оплаты труда (МРОТ)** – гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени в течении месяца. С 1 января 2013 г. он составляет 5205 руб. в месяц.

- **Надбавки и доплаты** к тарифным ставкам за отклонения от нормальных условий труда (работа в сверхурочное время, праздничные дни и т.д.) – нормативный показатель степени увеличения заработной платы определяемой предприятием самостоятельно, но не ниже норм и стандартов записанных в Трудовом Кодексе РФ.
- **Районные коэффициенты** к заработной плате – нормативный показатель степени увеличения тарифных ставок в зависимости от природно-климатических условий, где расположена организация и условий проживания. Районные коэффициенты к заработной плате могут быть от 1,15 до 2 .



3. Формы и системы оплаты труда

Системы оплаты труда подразделяются на два вида:

- *Затратные* – доход по труду формируется как оплата за израсходованный труд и не зависит от затрат на производство продукции, эффективности использования живого труда и материально-денежных ресурсов. К ним относятся все вышеперечисленные системы сдельной и повременной форм оплаты.
- *Хозрасчетные* – трудовой доход напрямую зависит от объема произведенной продукции, работ или услуг, их качества и эффективности использования труда и материально-денежных затрат. Например, оплата труда по расценкам (нормативам) от валового дохода, формирование фонда оплаты труда по остаточному принципу от хозрасчетного (коммерческого) дохода.

Одним из основных элементов системы оплаты труда является **расценка** – денежная оплата за единицу отработанного времени, выполненной работы, произведенной продукции, валового или хозрасчетного дохода. Применяемые расценки могут быть простые, повышенные, индивидуальные или коллективные.

Выделяются две основные формы оплаты:
повременная и сдельная.

- ***Повременная оплата*** – это оплата за нормативное (плановое) или фактически отработанное исполнителем рабочее время (час, смена, месяц) за определенный период времени.
- ***Сдельная форма*** оплаты труда основана на применении в качестве критерия оплаты выполненного объема работы, услуг или произведенной продукции (вспашка почвы, убранный урожай зерновых, надоенное молоко, перевозка грузов и др.).

- Повременная форма оплаты предусматривает применение:
 - простой повременной (установление тарифной ставки или должностного оклада);
 - повременно-премиальной систем (дополнительно применение премии в соответствии с принятым на предприятии положением о премировании).
- Сдельная форма оплаты имеет значительно больше вариантов:
 -  прямая сдельная (исходит из сдельных расценок, определяемых путем деления тарифной ставки на норму выработки, и выработки);
 -  сдельно-премиальная (дополнительно применение премии в соответствии с принятым на предприятии положением о премировании);
 -  сдельно-прогрессивная (предусматривает использование расценок базовых и повышенных);
 -  аккордная (предусматривает аккордное задание и выделенный заранее фонд оплаты труда на выполнение этого задания);
 -  аккордно-премиальная (предусматривает применение КТУ, которые оформляются протоколом собрания открытым голосованием).

- **Бестарифная система оплаты труда** ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому он относится и от объема средств, направляемых работодателем на оплату труда. Данная система для конкретного распределения сумм оплаты труда использует коэффициент трудового участия (КТУ). Он может быть простым (учитывает КТУ работника в достижение конечных результатов) или суммарным (учитывает наряду с КТУ также квалификацию работника). Бестарифная система оплаты труда, как правило, применяется в небольших фирмах.
- **Должностные оклады** устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника и, как правило, применяются при оплате труда руководителей, специалистов и служащих. По соглашению сторон трудового договора устанавливаются в пропорции к средней зарплате работников организации. Законами и иными нормативными документами может быть установлен другой порядок определения размеров оплаты труда, специалистов и служащих (в процентах от выручки, в долях от

Новые системы мотивации труда:

- участие в результатах работы фирмы (система коллективного премирования);
- участие в распределении прибыли (выплаты из прибыли, бонусы);
- участие в капитале (приобретение акций по более низкой фиксированной цене, выплаты дивидендов);
- плата за знания и компетенции (способствует росту профессионализма);
- социальные выплаты (выплаты за неотработанное время, денежные подарки, оплата жилья, пособия по социальному обеспечению, оплата профессионального обучения, социально-бытовые выплаты) и льготы.

В отдельных организациях применяется гибкая система льгот. Например, по принципу «кафетерия» – на каждого работника заводится специальный счет и резервируется определенная сумма для социальных выплат, а работник сам определяет систему льгот по своему усмотрению.



4. Развитие творческого потенциала предприятия

Творческий потенциал предприятий (организаций) – это неограниченные возможности интеллектуальной деятельности работников, основанные на качественно новом уровне знаний, направленных на достижение наивысших результатов его деятельности.

Концепция «обучающейся организации». Ее принципы:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации и за ее пределами;
- обучение должно охватывать всех;
- обучаться с учетом перспектив будущего;
- обучаться в областях, ранее неизвестных.

Трансфер знаний (внутренний и внешний) – это способность создавать знание и перемещать его из одного подразделения фирмы в другие в целях обеспечения ее конкурентных преимуществ.

Классификация обучения персонала:

- по целевому назначению процесса обучения (подготовка работников, повышение квалификации, переподготовка);
- в зависимости от места обучения (на рабочем месте, вне рабочего места);
- по формам обучения (с отрывом и без отрыва от производства);
- по видам обучения (внутрифирменное, внефирменное обучение, самообучение).

Формы и виды обучения персонала:

- первоначальная подготовка нового работника;
- ученичество и наставничество;
- инструктаж;
- ротация (перемещение на другую должность в целях овладения несколькими профессиями);
- самообучение.
- обучение на семинарах, курсах, учебных заведениях.

Развитие творческого потенциала предприятия требует разработки и применения критериев работы творческих специалистов. Оценка производится по следующим показателям:

- **креативность** – это наличие у сотрудника возможности предлагать нестандартные, творческие идеи, предлагать то, чего еще никто не предлагал.
- **продуктивность** – это производительность труда творческого сотрудника;
- **корпоративная культура и коммуникабельность** – это умение эффективно выстроить отношения с сотрудниками, клиентами и другими окружающими людьми. Творческий сотрудник не обязательно должен обладать этими качествами. Во многих случаях процессы управления выстроены таким образом, что творческому специалисту нежелательно общаться с заказчиком и в этом есть рациональное зерно..
- **творческий рост** – эволюцию нельзя остановить, в том числе и в творческих начинаниях.
- **удовлетворение работой, оплата труда** – это своего рода признание уникальности и степени потребности именно в данном творческом сотруднике. Материальная сторона очень важна, как правило, творческие специалисты считаются высокооплачиваемыми сотрудниками.
- **расширение свободы** – в творческом отделе каждый сотрудник уникален, как и ожидаемый результат его деятельности, а непредсказуемый результат тянет за собой обязательное расширение свободы в рамках производственных правил стандартов поведения. Еще одна особенность заключается в том, что расширение свободы творческим сотрудникам должно сопровождаться дополнительными материальными и финансовыми ресурсами.
- **эффективное взаимодействие творцов** – особого внимания заслуживают особенности межличностного взаимодействия внутри творческой группы, так как процессы общения и взаимодействия могут оказывать на сотрудников, как мотивирующий результат, так и демотивирующий