



Организация управления мотивацией и стимулированием

РАБОТУ ВЫПОЛНИЛА: ЧУДНОВСКАЯ Е.С

СТУДЕНТКА 2 КУРСА

УПБ-2601-01-00

ПЛАН

1. Введение
2. Элементы организации управления мотивацией и стимулирования
3. Принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации
4. Функции управления мотивации и стимулирования
5. Факторы, влияющие на управление мотивацией и стимулированием труда
6. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда
7. Правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных
8. Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности - это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду.

Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру.



ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Как и организация управления персоналом организации в целом организация управления мотивацией и стимулированием труда формируется и развивается на основе определенных принципов, с использованием конкретных методов оргпроектирования.



ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Для ее характеристики, т.е. для анализа и совершенствования в рамках оргпроектирования используются следующие элементы: функции управления мотивацией и стимулированием; оргструктура, т.е. состав звеньев и должностных лиц и их взаимосвязи, образующих данную подсистему; кадровое, методическое, информационное и техническое обеспечение эффективного функционирования подсистемы; технология процесса управления, а также состав и содержание управленческих решений по вопросам мотивации и стимулирования труда.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ

Учитывая специфику системы управления мотивацией и стимулированием труда, она формируется и функционирует в соответствии с присущим только ей комплексом принципов.

Принципы построения такой системы в организации определяют основные пути и методы ее создания, причем процесс ее формирования и функционирования должен быть приспособлен к конкретной организации, с учетом ее трудового потенциала, особенностей процесса труда, обусловленного ее миссией и стратегией в единстве с ее ресурсным потенциалом и состоянием внешней среды, а также возможными перспективами развития в долгосрочном плане.

№	Краткая формулировка принципа
1	Систему в организации необходимо строить на научной основе.
2	В основе системы должен лежать учет реальных духовных и материальных интересов работников.
3	Систему следует строить на фундаменте взаимной ответственности организации и каждого ее работника при четком, последовательном соблюдении их взаимных обязательств.
4	Денежные и материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться.
5	Система должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать.
6	Система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.
7	Система должна обеспечивать в денежном и материальном отношении соответствующий образ жизни работников, создавая возможно более благоприятные условия для воспроизводства их рабочей силы.
8	Система должна способствовать более полному раскрытию индивидуального творчески-созидательного потенциала работников на основе высокого профессионализма.
9	Система должна создавать работникам благоприятные возможности для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.
10	Система должна обеспечить действенную соц. защиту работникам в необходимом объеме
11	Система должна учитывать действие объективного экономического закона перемены труда, причем не только в рамках организации, но и за ее пределами.
12	Система должна гармонично сочетать нравственные начала с денежным, материальным вознаграждением работников так, чтобы нравственность и вознаграждение усиливали друг друга.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Эффективное управление мотивацией и стимуляцией труда предполагает выполнение конкретных функций:

1. Проведение диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала

1.1. Мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации

1.2. Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования

1.3. Анализ мотивации работников организации

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

2. Формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала

2.1. Анализ стратегии организации

2.2. Анализ стратегии управления персоналом организации

2.3. Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования

2.4. Определение целей и принципов политики в области мотивации и стимулирования

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

3. Определение содержания и структуры системы стимулирования персонала

- 3.1. Оценка соответствия существующей системы мотивации и стимулирования труда разработанным стратегиям и политике
- 3.2. Оценка соответствия существующей системы стимулирования труда, сложившейся мотивации персонала
- 3.3. Обоснование основных направлений стимулирования персонала
- 3.4. Описания содержания и структуры системы стимулирования персонала

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

4. Разработка системы материального денежного вознаграждения (оплату труда)

4.1. Анализ структуры персонала

4.2. Выделение уровней и категорий персонала

4.3. Описание и анализ рабочих мест (должностей)

4.4. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности

4.5. Грейдирование рабочих мест (должностей)

4.6. Установление базовых окладов с учетом результатов анализа рыночной стоимости

4.7. Разработка переменной части оклада труда (системы премирования)

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

5. Разработка системы материального не денежного вознаграждения (социальный пакет)

- 5.1. Выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета
- 5.2. Разработка структуры и содержания социального пакета
- 5.3. Дифференциация нематериального стимулирования по категориям персонала

6. Разработка системы нематериального вознаграждения

- 6.1. Определение основных направлений нематериального вознаграждения
- 6.2. Дифференциация нематериального стимулирования по категориям персонала

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

7. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала

7.1. Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области мотивации и стимулирования персонала

7.2. Разработка Положений: о стимулировании персонала в организации, об оплате труда, о премировании и пр.

8. Внедрение и проведение мониторинга эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

8.1. Разработка программы внедрения системы мотивации и стимулирования персонала

8.2. Формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения

8.3. Оценка эффективности внедрения системы мотивации и стимулирования персонала

8.4. Разработка системы информирования персонала о внедряемой системе мотивации и стимулирования персонала

8.5. Обучение специалистов организации и реализации системы мотивации и стимулирования труда

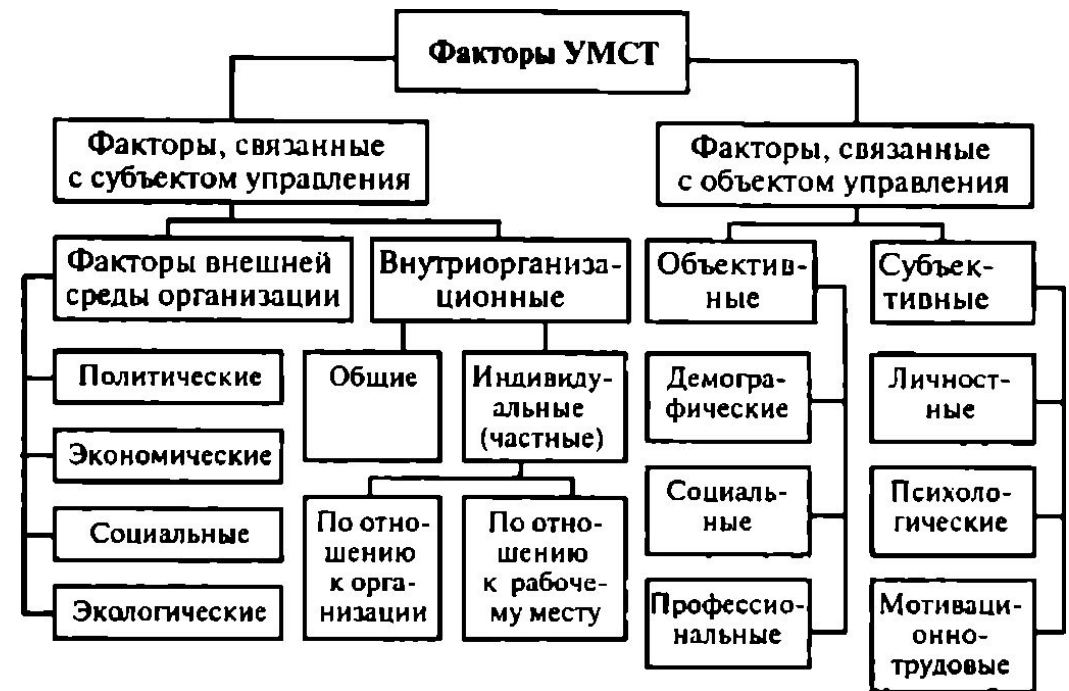
ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ, НА УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА

На процесс управления мотивацией и стимулированием труда влияет целый процесс факторов, которые необходимо дифференцировать на факторы, связанные с субъектом управления, образующие независимые от объекта предпосылки его деятельности и факторы, связанные с объектом управления, отражающие степень его осознания, понимания, оценки своего непосредственного участия в общественном производстве.



ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ, НА УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения позитивных результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности качества работы, за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.



ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА

Процесс управления мотивацией и стимулированием имеет свои особенности, выявление и изучение которых позволит специалистам службы управления персоналом ставить новые задачи, принимать соответствующие решения, направленные на повышение уровня мотивации работников.



Особенности управления мотивацией и стимулированием труда	Задачи службы управления персоналом
<p><i>Сложность процесса мотивации.</i> Означает, что упрощенные подходы к управлению, основанные на материальных стимулах, вряд ли будут успешными.</p>	<p>Избегать стратегии, которые предлагают рецепты мотивации, основанные на упрощенном взгляде на процесс управления, или не признают индивидуальных различий работников.</p>
<p><i>Особенности стиля и методов управления.</i> Мотивацию повышает такое руководство, которое задает направление, поощряет и стимулирует достижения и поддерживает сотрудников в их усилиях достичь поставленных целей и в целом улучшить выполнение своих обязанностей.</p>	<p>Рекомендовать применение систем оценок квалификации, подчеркивающих качества руководителей и те линии поведения, которых ожидают от менеджеров и руководителей команд. Обеспечить возможность выявлять организаторские способности с помощью управления показателями работы и использования центров оценки. Предоставлять возможность к обучению для развития лидерских качеств.</p>
<p><i>Влияние организационной культуры.</i> Культурная среда данной организации, ее ценности и нормы будут прямо или косвенно влиять на управление мотивацией работников.</p>	<p>Давать рекомендации по развитию такой организационной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают.</p>
<p><i>Учет индивидуальных целей работника.</i> Следует учитывать потребность людей в такой работе, которая предоставляет средства для достижения своих целей, разумную степень независимости и возможность применить свои навыки и квалификацию.</p>	<p>Давать рекомендации по моделированию видов работ, которые бы учитывали факторы, влияющие на мотивацию, и обеспечивали бы «обогащение работы» — разнообразие, ответственность за принятие решений и максимально возможную степень контроля при выполнении работы.</p>
<p><i>Внимание к потребности в признании людей.</i> Работников лучше стимулировать в той организации, где их ценят за то, что они собой представляют, и за то, что они делают.</p>	<p>Поощрять развитие процессов управления с помощью показателей работы, что дает возможность согласовывать ожидания и предоставлять положительную обратную связь по достижениям. Разрабатывать системы вознаграждений, которые обеспечивают возможность как денежных, так и неденежных наград для признания достижений. Следует помнить, однако, что системы денежного вознаграждения не всегда уместны и что, проектируя и применяя такие системы, необходимо принимать во внимание уроки теорий ожидания и справедливости.</p>
<p><i>Учет потребности в карьерном росте и развитии способностей.</i></p>	<p>Предоставлять средства и возможности для обучения, планируя индивидуальное развитие и применяя более формальные методы повышения квалификации. Развивать процессы планирования карьеры.</p>

Дирекция
 службы
 персонала

ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА ПОДЧИНЕННЫХ

В процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных руководитель как субъект управления должен следовать таким правилам.



Правило 1	Комментарии 2
1. Обращаться со своими подчиненными как с личностями.	Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости
2. Привлекать подчиненных к активному участию в делах организации.	Хороший руководитель поощряет подчиненных к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Люди, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали создавать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работать более напряженно. Старайтесь принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке активное участие
3. Сделать работу интересной, минимизировать рутину и скуку в заданиях.	Многие операции являются однообразными и скучными, в результате чего подчиненные утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия труда, отношения с коллегами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к разного рода проблемам. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более разнообразными и интересными. Возможные подходы — расширение, обогащение труда и делегирование полномочий. Устанавливайте достаточно сложные, интересные и достижимые цели для своих подчиненных. Если они считают, что поставлены слишком сложные цели, их мотивация может снижаться.
4. Поощрять сотрудничество и групповую работу	В организациях, где поощряются дружеские отношения, люди с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.
5. Предоставлять работникам возможность роста	Проявляйте искреннюю заинтересованность в своих сотрудниках, их росте и прогрессе. Это может выражаться в том, что подчиненному будет поручена более сложная работа, он может быть направлен на учебу в институт или на курсы повышения квалификации, можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Если сотрудник растет профессионально, он обычно имеет более высокую мотивацию и больше удовлетворен своей работой. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования, давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня. Позволяйте людям самостоятельно работать там, где это требуется, поскольку это способствует развитию внутренней мотивации. Подумайте, какие возможности имеют ваши подчиненные для проявления инициативы, самостоятельности и принятия на себя большей ответственности.

продолжение табл. 7.5

1	2
6. Информировать своих подчиненных, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано	Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе. Мотивация сотрудников повышается и тогда, когда они видят, как достижение целей подразделения и организации помогает им в достижении их собственных целей. Поставьте перед коллективом общую цель. Люди будут работать намного производительнее, если каждый его член работает на общую цель. Проводите регулярные совещания. Люди будут иметь возможность оценить свой прогресс, обменяться информацией, поделиться проблемами и помочь друг другу. Предоставляйте своим подчиненным регулярную информацию о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и возникающих проблемах
7. Связать поощрения с достигнутыми рабочими результатами	Мотивация работников к достижению поставленных целей выше, если они предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение. Поощрение должно быть соизмеримо с достигнутыми результатами. Слишком маленькое вознаграждение может разочаровать подчиненного и будет слабо стимулировать его к работе.
8. В виде обратной связи получить то, что поощряется	Если вы хотите добиться высокой инициативности и ответственности со стороны подчиненных, то вы должны стимулировать и поощрять именно инициативу и ответственность. Меры, направленные на укрепление дисциплины, "закручивание гаек" и т.п., смогут повысить исполнительность, трудовую дисциплину, но никак не творчество и инициативность. Отсутствие реакции со стороны руководителя тоже может оказывать влияние на мотивацию подчиненных. Например, отсутствие похвалы по отношению к отличившемуся работнику может привести к тому, что в следующий раз он проявит меньше рвения для достижения высокого результата

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, использование системного подхода к управлению мотивацией и стимулированием труда на разных уровнях выдвигает особые требования к субъекту управления этим процессом – к управленческой компетентности руководителей всех уровней и особенно – высшего звена, а также к менеджерам по персоналу.



ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

https://studopedia.ru/9_65311_organizatsionnoe-stimulirovanie.html

https://mobile.studbooks.net/1329877/menedzhment/sistema_upravleniya_motivatsiey_stimulirovaniya_trudovoy_deyatelnosti

<https://инклюзивноеобразование.рф/материалы/231/492>

<http://econom-lib.ru/4-48.php>

http://tv-gubernia.ru/articles/razrabotka_i_upravlenie_sistemoj_motivacii_personala/

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**
