



Мотивация как функция управления

- **Мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
- **Мотивация** - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.
- **Мотивация труда** - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Во всех указанных определениях мотивации есть общее связующее основание – это стремление человека удовлетворять свои потребности.

- **Потребность** представляет собой проявление объективной необходимости человека в определенных благах, предметах или формах поведения. С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.
- **Трудовой мотив** - это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей, через выполнение своих рабочих функций в общественном производстве.

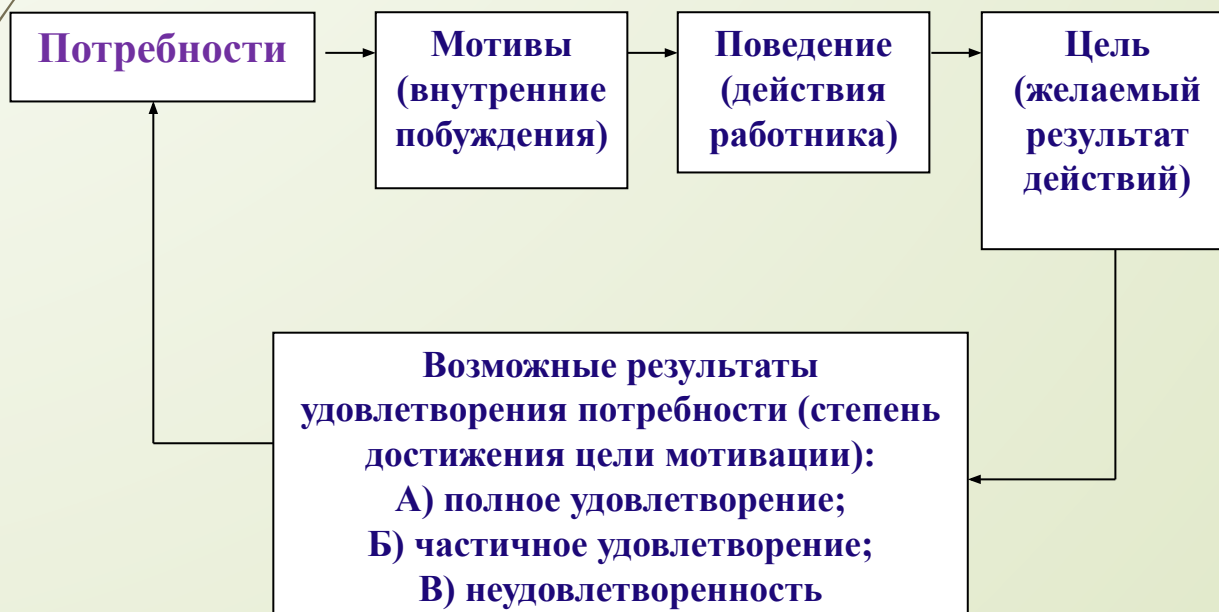


Мотивация как функция управления

модель мотивации работника, разработанную Месконом и Федоури

Потребность как осознанный недостаток, нехватка, отсутствие чего-либо важного для человека порождает определенные мотивы — побуждения, направленные на удовлетворение этих потребностей.

Вызванное побуждением поведение, которое проявляется в форме конкретных действий, направлено на достижение цели получить необходимое. Результатом достижения цели является удовлетворение потребности, которое может быть полным, частичным или не состояться вообще.





Мотивация как функция управления

Стимулирование труда

- **Стимулирование труда** — способ вознаграждения работников за участие в производственном процессе, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.
- *Использование стимулов для мотивирования людей составляет сущность процесса стимулирования.*
- **Стимулирование труда** - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на его поведение посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.
- **Мотивация**, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями организации.
- Стимулирование, с точки зрения руководства, является **тактикой решения** проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться.
- *Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.*



Мотивация как функция управления

Принципы создания системы стимулирования труда

Известны принципы создания системы стимулирования труда:

- **принцип объективности** — непредвзятое, свободное от личных симпатий и антипатий отношение менеджера к результатам труда работника;
- **принцип адекватности** — соответствие вознаграждения трудовому вкладу;
- **принцип предсказуемости** — выплата вознаграждения в соответствии с прозрачностью системы стимулирования персонала в организации, полным пониманием работниками принципов вознаграждения;
- **принцип своевременности вознаграждения** — получение награды непосредственно после оценки результатов труда;
- **принцип справедливости** — распределение вознаграждения между сотрудниками в соответствии с функциональными обязанностями и профессионализмом каждого;
- **принцип значимости** — вознаграждение должно иметь для работника субъективную ценность, т.е. быть для него важным и существенным.



Мотивация как функция управления

Система стимулирования труда

Разработка системы стимулирования труда предполагает определенный алгоритм и представлена в виде следующих этапов:

- 1. **Описание рабочих мест**, определение функциональных обязанностей на каждой конкретной должности, формальных требований к работнику;
- 2. **Формирование структуры** персонала организации, выделение однородных групп работников, создание классификации работ;
- 3. **Определение** постоянной (окладной) части **заработной платы** для каждой из однородных групп работников с учетом анализа сложившихся условий;
- 4. **Проекция стратегических целей** организации на уровень подразделений и отдельных работников, выделение ключевых показателей эффективности;
- 5. **Определение** переменной части заработной платы (**индивидуальной надбавки**) с учетом разработанных правил и механизмов стимулирования.

Стимулирование призвано выполнять следующие основные задачи: экономическую, социальную, социально-психологическую, воспитательную.



Мотивация как функция управления

Составляющие системы стимулирования труда

Прямое материальное стимулирование включает

- *основную, постоянную часть заработной платы (оклад, базовая тарифная ставка в соответствии с разрядом и сложностью работы);*
- *приращение постоянной части заработной платы (ежегодный пересмотр оклада или тарифной ставки с учетом инфляции и стажа работы);*
- *дополнительную, переменную часть заработной платы (доплаты и премии по итогам периода в связи с личными достижениями и результатами).*

Косвенное материальное стимулирование предполагает предоставление организацией льгот и различных благ своим работникам и включает такие составляющие компенсационного пакета, как: различные виды страхования, предоставление служебного транспорта, доставка на работу, бесплатное питание, льготная продажа или дарение акций организации, и т.д.

Нематериальные формы стимулирования включают две составляющие:

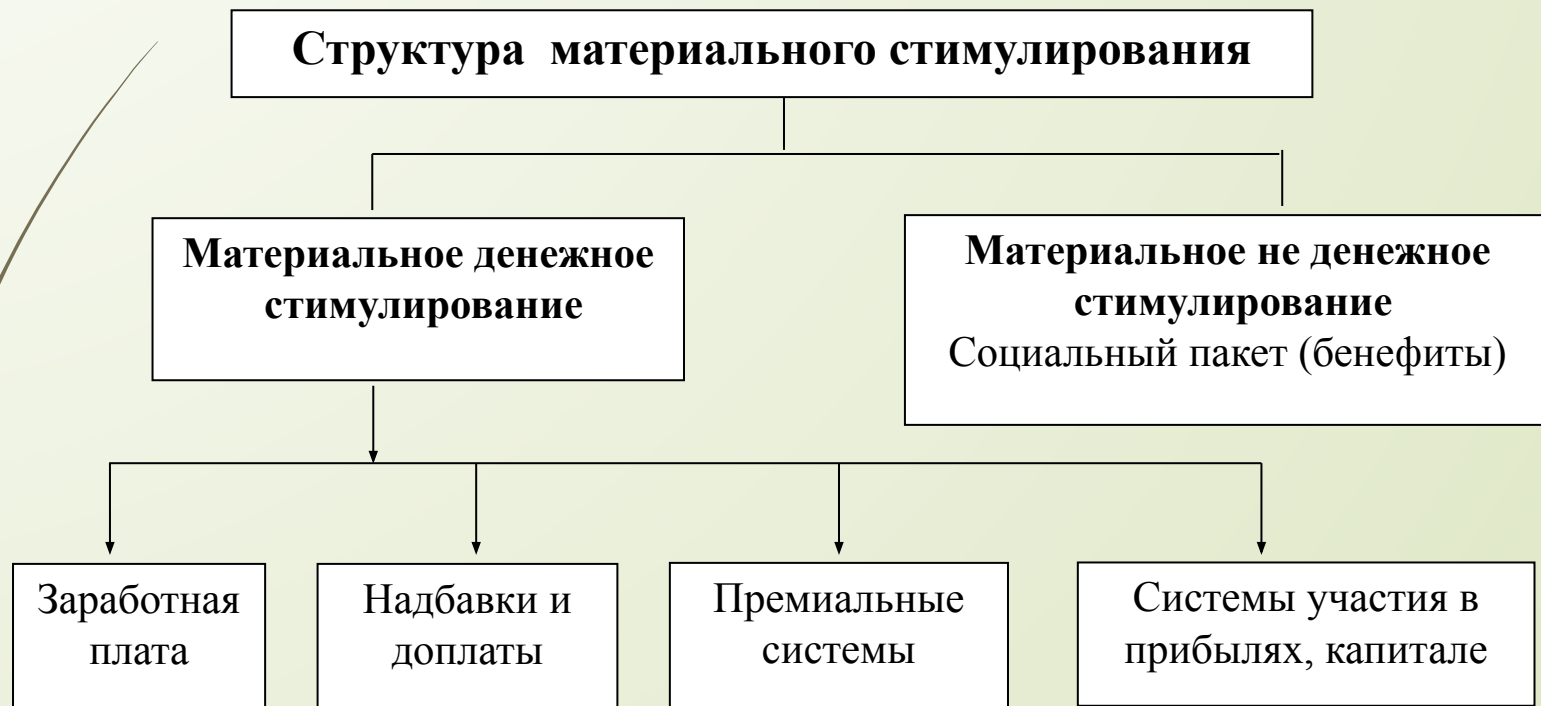
- *а) организационные формы стимулирования – карьерный рост, направление на обучение, включение в кадровый резерв, поручение ответственных и творческих заданий, гибкий график работы, привлечение к управлению организацией, доступ к информации и т.д.;*
- *б) социально-психологические формы стимулирования — методы морального поощрения и проявления группового признания заслуг работника, а также методы командообразования, развития корпоративного духа, патерналистской стратегии, формирование благоприятного психологического климата в коллективе.*



Мотивация как функция управления

Прямое материальное стимулирование

- **Материальное стимулирование персонала** — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.





Мотивация как функция управления

Нематериальное стимулирование персонала

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. *Методы включают следующие:*

- *Систематическое информирование персонала.*
- *Организация корпоративных мероприятий.*
- *Официальное признание заслуг.*
- *Регулирование взаимоотношений в коллективе.*

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. *Можно выделить:*

- *Повышение качества трудовой жизни.*
- *Управление карьерой.*
- *Вовлечение персонала в процесс управления.*
- *Организация трудовых соревнований.*

Стимулирование свободным временем - это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости (предоставление дополн. времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости



Мотивация как функция управления

Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

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

Элементы системы мотивации персонала в организации включают в себя:

- Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации
- Цели и задачи системы мотивации труда персонала
- Стратегию мотивации труда персонала
- Принципы мотивации труда персонала
- Функции системы мотивации труда персонала
- Структуру системы мотивации труда персонала
- Технологию формирования системы мотивации труда персонала

Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

- Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала
- Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала
- Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).
- Разработка системы материального не денежного стимулирования (социального пакета).
- Разработка системы нематериального стимулирования.
- Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и