

# Система стимулирования труда работников

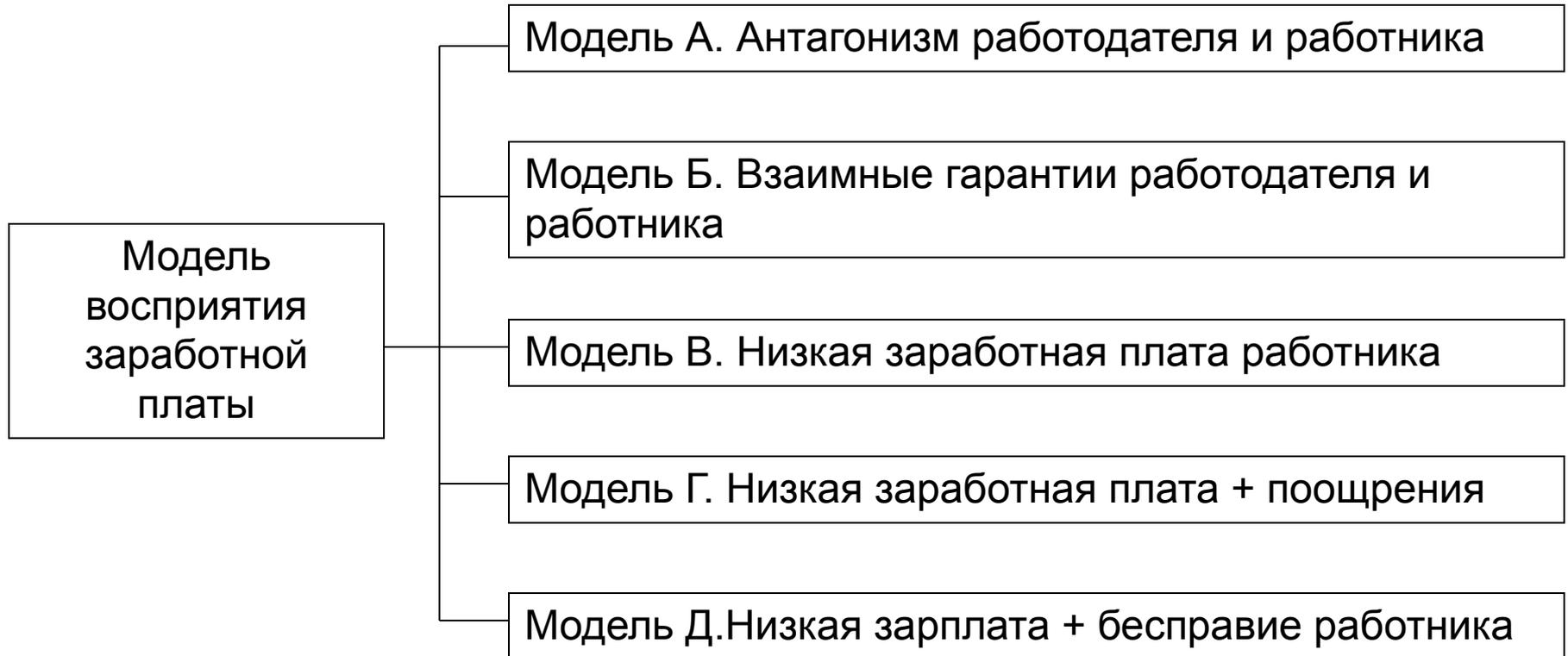
# Восприятие заработной платы работниками

|    |   |
|----|---|
| 1. | Работники – «средняки», готовые трудиться средне и получать среднюю з/п (40%)   |
| 2. | Работники, готовые много получать, но при этом работать поменьше (25%)  |
| 3. | Работники, готовые хорошо работать, при условии, что платить им будут больше (20%). Для определенного возраста характерно возрастание этого процента вдвое: работать много готовы молодежь и люди 40-50 лет, когда их дети начинают создавать семьи |
| 4. | Работники, готовые работать и получать не обязательно много (10%)   |
| 5. | Работники, предпочитающие мало получать и мало работать (5%)  |

# Установки работодателя на формирование компенсационного пакета

|    |  |
|----|--|
| 1. | Если работник представляет ценность для организации, то руководство больше считается с ним, его потребностями и формирует более сложный компенсационный пакет по сравнению с другими. И наоборот, чем ниже ценность работника для организации, тем меньше руководство интересуется его потребностями, соответственно тем меньше размер компенсационного пакета               |
| 2. | Чем больше у работника дипломов и свидетельств об образовании, повышении квалификации, тем его притязания к должности и уровню заработной платы изначально выше. Если такой работник по формальным признакам необходим для организации, а практическими результатами не подтверждает своего образовательного уровня, то он становится для руководства малоценным работником. |
| 3. | Чем чаще в организации проводится мониторинг для определения ценностных ориентаций и потребностей работников, тем лучше она владеет информацией и тем эффективнее ее политика в области оплаты труда   |

# Модели восприятия заработной платы



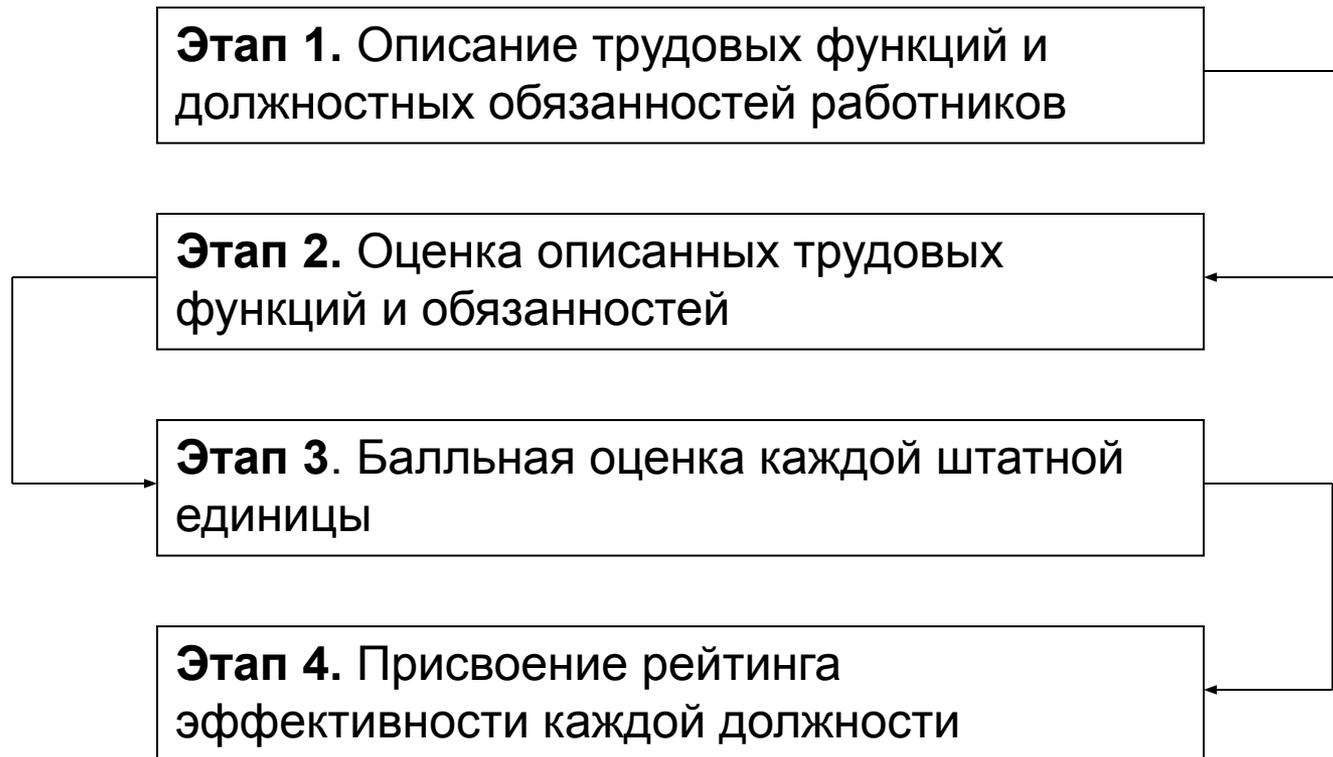
# Виды стимулирования трудовой деятельности

|   |   |
|---|---|
| 1. Материальное стимулирование                  | Реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств. Оплата транспортных расходов, субсидии на питание, оплата расходов на образование, медицинское обслуживание, страхование жизни работников и их иждивенцев, поездки туристического характера   |
| 2. Социальное (моральное) стимулирование        | Основано на ценностях человека, осознании работником своего труда, понимании его ценности и полезности. К данной категории относят побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения. |
| 3. Организационная (административная) мотивация | Опирается на закрепленное законом право работодателя требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа такого вида мотивации – дисциплина труда, а результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнения своих обязанностей.  |

# Три модели стимулирования труда работников



# Традиционная система оплаты труда



# Преимущества и недостатки традиционной системы оплаты труда

|   |   |
|---|---|
| <p>Высокая степень справедливости. Любая работа, выполняемая в организации оплачивается по единому стандарту. Работа, сопряженную с более высокой степенью ответственности оплачивается выше.</p> | <p>Описание служебных обязанностей таким образом, чтобы получить лишние баллы, необходимые для начисления более высокой з/п.</p>            |
| <p>Система позволяет сопоставлять з/п не только в пределах одной организации, но и в разных организациях и даже внутри отраслей.</p>  | <p>Система, основанная на четком определении служебных обязанностей, побуждает работников делать только то, что им предписывается.</p>      |
| <p>Проведение централизованного контроля для объединенных организаций (корпораций, холдингов), контроль над з/п в пределах всей организации.</p>  | <p>Система обезличивает людей, уравнивая их с комплексом обязанностей, принижает значимость индивидуальных навыков и эффективности.</p>     |
| <p>Система позволяет увязать базовую оплату с оценкой эффективности труда конкретных работников.</p>  | <p>Рейтинговые оценки субъективны и отражают мнение руководства организации.</p>  |
| <p>-</p>  | <p>Системы коэффициентов усложняют реорганизацию и перестройку организации, переписывание должностных инструкций приводит к конфликтам.</p> |

# Система вознаграждения за квалификацию

|  |  |
|--|--|
| <p>Система, основанная на росте знаний</p>                     | <p>Увязывает з/п с квалификацией работника определенной специальности. Такие системы оплаты существуют в отраслях, требующих высококвалифицированных специалистов.</p> |
| <p>Система, основанная на владении многими специальностями</p> | <p>Увязывает заработки с широтой навыков и умений, которыми обладают работники и диапазоном работ, которые они могут выполнять в рамках всей организации.</p>          |

# Формирование системы вознаграждения за квалификацию

1. Выявление навыков и определение уровней квалификации.
2. Группировка навыков по блокам.
3. Установка максимального и минимального числа навыков.
4. Установление последовательности овладения навыками.
5. Установление срока работы по одному блоку навыков.
6. Определение качества владения навыками.
7. Организация вознаграждения работников за овладение новыми навыками и специальностями.

# Подходы при вознаграждении работников

1. Организация увязывает повышение з/п с овладением определенными навыками.
2. Организация создает широкую шкалу зарплат, позволяющую работникам получать прибавки по мере овладения дополнительными навыками.
3. Организация единовременно премирует работников за овладение новыми навыками.
4. Организация увязывает продвижение по службе или изменение категорий оплаты с повышением квалификации.

# Преимущества и недостатки

|  |   |
|--|---|
| <b>Гибкость</b> (поощрение работников к обучению и выполнению широкого спектра задач)  | Высокая стоимость и большие временные потери на выявление необходимых организации навыков |
| <b>Более глубокий и разносторонний подход</b> к решению проблем (способность более быстро решать системные вопросы)                | Рост издержек на оплату труда   |
| <b>Снижение сопротивляемости изменениям</b> (психологическая готовность к переменам)   | -   |
| <b>Оперативность и улучшение обслуживания потребителей</b> (эффективность организации + эффективность услуг)                       | -   |
| <b>Поощрение преданности, целеустремленности и культуры обучения</b> (формирование организационной культуры и открытости компании) | -   |

# Система вознаграждения за выдающиеся способности

## Этапы:

1. Определение желательных качеств работников.
2. Интервьюирование лучших работников.
3. Определение способностей.
4. Проверка способностей.

# Способы повышения эффективности деятельности работников организации

1. Предоставление работника достоверной и полной информации о стратегиях организации, ее целях и текущей деятельности.
2. Вовлечение сотрудников в производственные и организационные дела.
3. Применение стимулов , связанных с повышением эффективности труда.
4. Предоставление работникам возможностей профессиональной подготовки.

# Стимулирование труда руководящих работников

