



# Мотивация и оплата труда

# Мотивационная модель

**Смысл понятия мотивация:**

Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.

Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Мотивацию традиционно рассматривают с двух точек зрения:

- 1) с психологической, как внутреннее состояние, влечение, потребность, побуждающее действовать с определенной целью;
- 2) с точки зрения менеджмента, как процесс побуждения сотрудников к деятельности, направленный на достижение целей организации.

# Потребности человека

## Потребность

Внутренняя сила организма, побуждающая его к разным формам деятельности, чувство нехватки чего-либо.

## ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными.

Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности.

## ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

по природе своей психологические.

Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

# Потребности и мотивационное поведение

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

Цели в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

# ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Вот простой пример. Чемодан, полный стодолларовых банкнот, будет восприниматься большинством людей цивилизованных наций как весьма ценное вознаграждение, а для членов примитивного филиппинского племени Тасадей сам чемодан, вероятно, будет представлять большую ценность, чем находящиеся в нем деньги. Аналогично, весьма состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценными для себя, чем крупная сумма денег. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним дает сама работа.

# ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

**ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.** Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение.

Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

**ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение».

Внешние вознаграждения возникает не от самой работы, а дается организацией.

Примеры внешних вознаграждений - зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

# Содержательные теории мотивации

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

# Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими.

Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.



# Стимулирование

*В основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач и достижению ими как личных целей, так и цели всей организации.*

*Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации приведет не только к увеличению производительности труда и, как следствие, увеличению прибыли компании, но и к удовлетворенности персонала своей работой.*

*Стимул - любое средство, непосредственно воздействующее на личность работника с целью добиться от него необходимого трудового поведения*

# Принципы мотивации

Эффективное функционирование систем стимулирования возможно только при соблюдении руководителем ряда принципов:

- 1) установление четких целей и задач (сотрудник должен знать, что он должен достичь и какие задачи выполнить);
- 2) увязка целей и вознаграждения (работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы);
- 3) гласность и наличие обратной связи;
- 4) обеспечение мониторинга применения инструментов стимулирования в других компаниях;
- 5) выявление ожиданий работающих сотрудников (например, путем проведения анкетирования);
- 6) единство моральных и материальных методов стимулирования, их оптимальное сочетание;
- 7) учет личных качеств работников и индивидуальных потребностей при стимулировании (что хорошо одному, будет неинтересно и ненужно другому).
- 8) использование преимущественно положительных стимулов, так как преобладание стимулов отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе.

# Инструменты стимулирования

**Материальная денежная** - назначение оклада, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.

**Материальная неденежная** - вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое работнику в неденежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании).

**Материальная неденежная мотивация**, как правило, представлена в виде социального (компенсационного) пакета, обычно включающего в себя:

- оплату питания (бесплатные обеды)
- предоставление и оплату мобильной связи
- ссуды и кредиты (в зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля.
- медицинскую страховку.
- оплату обучения для повышения квалификации.

Как правило, состав компенсационного пакета формируется в соответствии с иерархической структурой компании.

# Инструменты стимулирования

Нематериальная - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график).

Нематериальная мотивация ориентирована на использование интеллектуального, морального, кадрового и прочих стимулов.

Нематериальное стимулирование может включать в себя:

- льготы, связанные с графиком работы
- общеорганизационные мероприятия
- нематериальные вознаграждения-признательности
- нематериальные вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места
- организационная культура и благоприятная атмосфера в коллективе.

Наиболее эффективной системой материальной денежной мотивации является внедрение системы КРІ.

# Система КРІ

Key Performance Indicators — КРІ (комплекс ключевых показателей деятельности).

Под КРІ понимаются определенные показатели эффективности, которые отражают существенный аспект деятельности организации.

КРІ выполняют следующие функции:

- 1) позволяют оценить работу каждого сотрудника компании;
- 2) мотивируют персонал на достижение результата;
- 3) способствуют повышению ответственности каждого сотрудника.

В заключении необходимо отметить, что разработка и внедрение системы мотивации персонала в соответствии с вышеизложенными принципами может дать эффект только если был составлен подробный мотивационный профиль сотрудников.

Этот этап является фундаментом всей системы стимулирования персонала и если мотивирующие факторы каждого работника были выявлены в полной мере в индивидуальном порядке, вы сможете быть уверены в максимальной эффективности работы системы мотивации и повышении эффективности работы вашей организации.