



РГСУ

Раздел 2 «Формирование и развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

**доктор исторических наук,
профессор Виниченко М.В.**



Раздел 2. «Формирование и развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

- **Целью** изучения раздела является освоение основных подходов к формированию и развитию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
- **Задачи:** Раскрыть сущность, основные понятия подходы к формированию и развитию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; раскрыть сущность управления формированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; определить порядок управление развитием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ходе развития персонала в организации

Рассматриваемые вопросы

1. Основные подходы к формированию и развитию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

2. Управление формированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

3. Управление развитием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ходе развития персонала в организации

- Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998. – с. 135-152
- Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М., 1998. – с. 50-61
- Волгин Н., Буханцов Н. Вариант материального поощрения, опыт «Юниверс-холдинг» // Человек и труд, № 6, 2001 – с. 12-20
- Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд, №8, 2006 – с. 65-71.
- Посадсков Е. Стимулирующие системы: опыт и современная практика // Человек и труд, №4, 2007 – с. 76-80.
- Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд, №10, 1999 – с. 15-34
- Склярченко В.К. Экономика предприятия: учебник / В.К. Склярченко, В.М, Прудников. М.: ИНФРА-М, 2010. – с. 189-202
- Колос Н.А., Мищенко М.В. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации – с. 10-28

- Мотивация. Шапиро С.А. М.: ГроссМедиа, 2008. – с. 10-13
- Краткий психологический словарь. - М.: Политиздат, 1985. – с. 254.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. – с. 158-170
- Мотивация. Шапиро С.А. М.: ГроссМедиа, 2008. – с. 134-140
- Е. А. Успенская. Стратегия эффективной мотивации - "Справочник по управлению персоналом" , №15, 2009 – с. 5-7
- Л. В. Иваненко, А. А. Когдин. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала – журнал «Основы экономики, управления и права», №5, 2013 – с. 74-75
- Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2005. – с. 245-250
- И. Грошев. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы - Проблемы теории и практики управления, №7, 2006 – с. 114-119
- Г. Кошарная. Мотивационная структура российского предпринимателя - Проблемы теории и практики управления, №4, 2006 – с. 110-116
- Г. В. Хныкин. Система правовых стимулов работодателя – журнал «КАДРОВИК.РУ», №12, 2010
- Трудовой кодекс Российской Федерации, Статьи: 41, 57, 135, 136, 144, 147, 149, 159, 196, 197, 198, 199, 207, 372.

2.1.1 РОЛЬ И МЕСТО СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДОСТИЖЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Мотивация — состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.



Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты:

Определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия

Выявление соотношения внутренних и внешних факторов

Соотношение с результатами деятельности человека

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на:

фактическую структуру
ценностных
ориентации и
интересов работника

более полную
реализацию
имеющегося трудового
потенциала

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.



На трудовую мотивацию влияют различные стимулы:

система экономических нормативов и льгот

уровень заработной платы и справедливость распределения доходов

условия и содержательность труда

отношения в семье, коллективе

признание со стороны окружающих и карьерные соображения

желание самоутвердиться и постоянный риск

и прочее

Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена далее:

Зарботная
плата
(реальная и
номинальная)

Бонусы

Участие в
прибылях

Участие в
акционерном
капитале

Планы
дополнительных
выплат

Стимулирование
свободным
временем

Трудовое или
организационное
стимулирование

Стипендиальные
программы

Программы
обучения
персонала

Программы
медицинского
обслуживания

2.1.2. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Можно сформулировать общую для всех компаний цель системы мотивации и стимулирования персонала –

система мотивации и стимулирования, как часть целостной системы управления персоналом, должна способствовать:

достижению стратегических целей предприятия через стимулирование сотрудников

созданию благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива

обеспечению условий для наиболее полного использования потенциала каждого работника

Основными подзадачами системы мотивации и стимулирования также являются:

привлечение, подготовка и
удержание в структуре
предприятия
высококвалифицированных
специалистов

стимулирование командной
работы

Факторы, влияющие на систему мотивации и стимулирования

Если подзадачей системы мотивирования и стимулирования является привлечение высококвалифицированных сотрудников, то при разработке системы мотивации персонала и стимулирования труда нужно учитывать:

текущую потребность в дополнительном персонале и возможную в ближайшем будущем

способы мотивации, применяемые в других компаниях, средние ставки заработной платы и т.д.

оптимальный в данный момент объем расходов на персонал

планируемый на ближайшие периоды (квартал, год) уровень расходов на работников

возможности осуществления управленческого учета

Факторы, влияющие на систему мотивации и стимулирования

Если подзадачей системы мотивирования и стимулирования является сохранение квалифицированного «ядра» работников, уменьшение текучести кадров, то при разработке системы стимулирования труда нужно учитывать следующие факторы:

доход каждого подразделения и компании в целом

организационная и управленческая структура предприятия

особенности работы

категории сотрудников

квалификация специалистов

степень ответственности, возложенной на сотрудника

сезонные колебания активности людей, взаимоотношения между работниками и отделами, уровень вредности и стрессогенности производства

Зная содержание мотивов и стимулов разных категорий сотрудников, можно построить оптимальные системы мотивации, которые реализуют следующие цели:

Поддержка интереса к выполнению и перевыполнению планов

Проявление инициативы и изобретательности

Стремление к взаимодействию с коллегами

2.1.3. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В организациях с низкой мотивацией персонала проявляется ряд типичных проблем:

- Низкий уровень исполнительской дисциплины
- Неудовлетворенность работой сотрудников
- Низкий профессиональный уровень персонала
- Безынициативность сотрудников
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения
- Халатное отношение к труду
- Низкая эффективность воздействия на подчиненных
- Низкий уровень межличностных коммуникаций
- И многое другое

Теория справедливости

Стейси Адамса



Адамс выделил **шесть возможных реакций** человека на несправедливость.

1

- Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»)

2

- Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования)

3

- Изменение самооценки (понижение уверенности в себе)

4

- Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других

5

- Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»)

6

- Попытка перейти в другое подразделение или в другую организацию

Классификация методов оценки мотивации и стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава персонала

Интервьюирование	Анкетирование	Метод сравнений	Оценка эффективности системы премирования
<ul style="list-style-type: none"> •получение информации от одного лица – опрашиваемого; •разрабатываются вопросы интервью либо для рабочих предприятия, либо для специалистов, выступающих в роли опрашиваемых 	<p>система логически последовательных методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления</p>	<p>позволяет сравнивать существующую систему стимулирования труда на предприятии с подобной системой передовой организации соответствующей отрасли, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде</p>	<ul style="list-style-type: none"> •соответствие установленных показателей премирования к задаче предприятия; •обоснованность размеров поощрения

Системный анализ состояния системы стимулирования труда преследует несколько целей:

определение
настоящего положения
системы
стимулирования

выявление изменений в
состоянии системы
стимулирования в
пространственно-
временном разрезе

выявление основных
факторов,
вызывающих
изменения в состоянии
системы
стимулирования

прогноз основных
тенденций будущего
состояния системы
стимулирования

Этапы применения экспертно-аналитического метода оценки системы стимулирования труда:

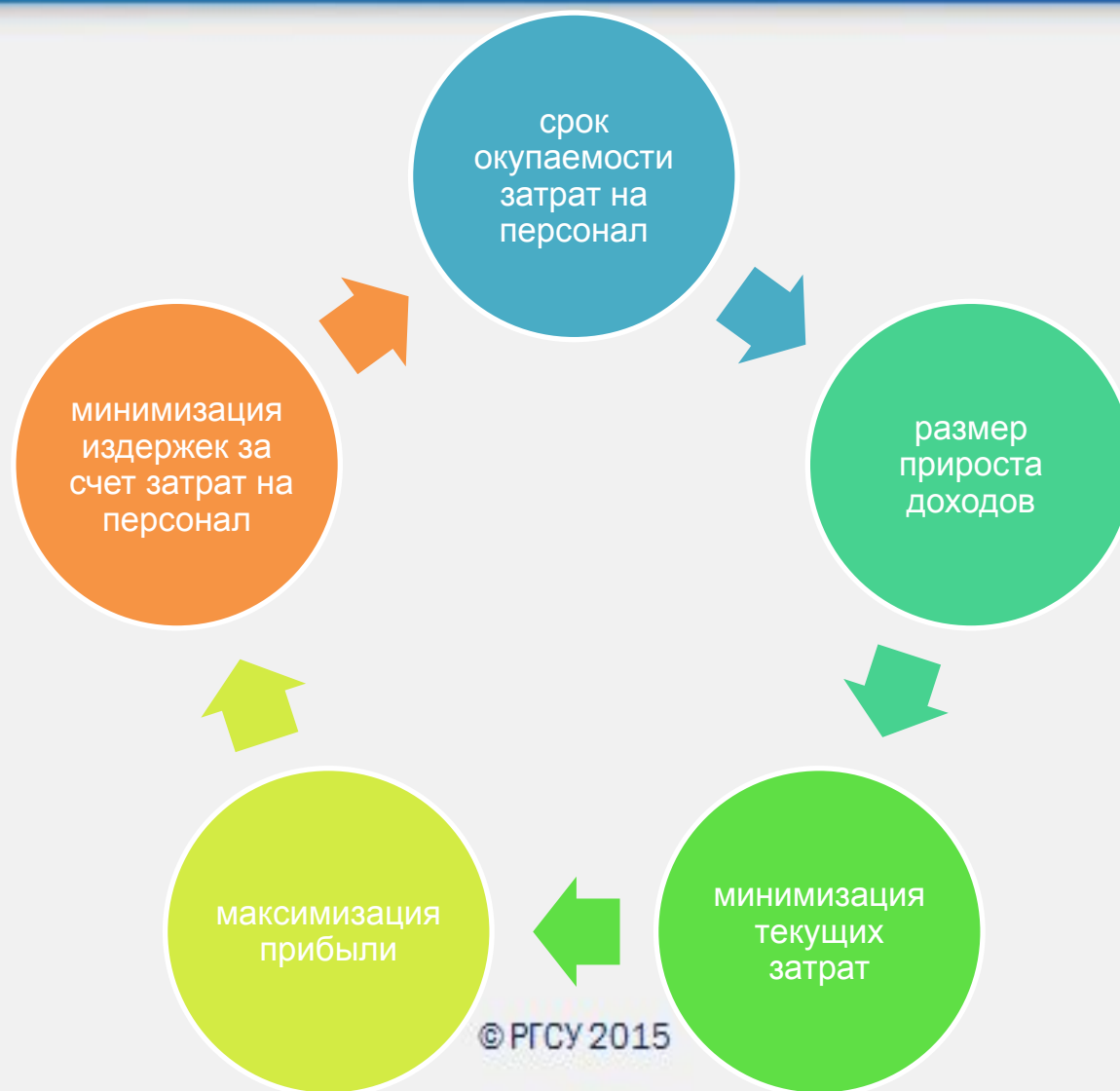
изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке

проблемы, подпроблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»

определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента

выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению

Общие критерии эффективности:



ВОПРОС 2.2. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.2.1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО СОЗДАНИЮ ОСНОВ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Система мотивации является одной из важнейших компонент системы управления персоналом, включающей в себя:

Поиск, отбор, найм и адаптацию персонала

Оценку деятельности/аттестацию персонала

Оплату труда

Обучение персонала

Планирование карьеры сотрудников, работу с кадровым резервом, назначения, ротации

Корпоративную культуру компании

Система мотивации и стимулирования:

должна быть направлена
на долгосрочную
перспективу

иметь поступательный
характер развития

Может разделяться на:

←
Материальную

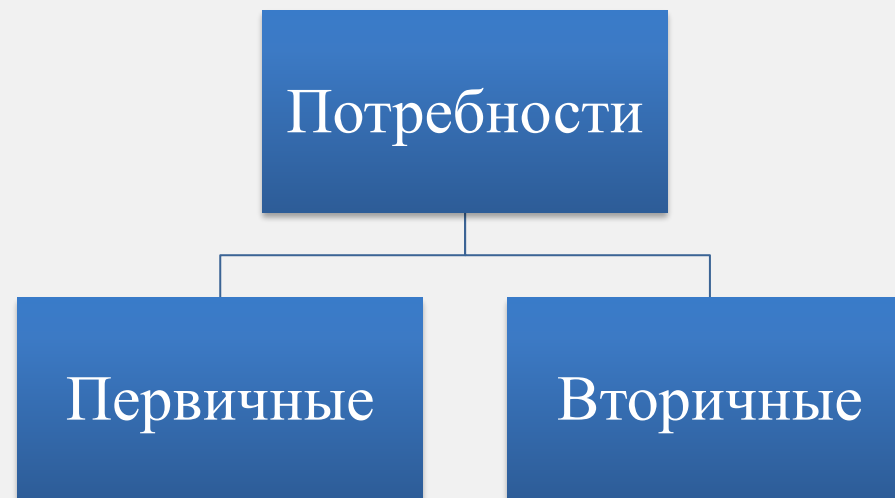
Денежное вознаграждение и
компенсационные пакеты

→
Нематериальную

Использование разнообразных
организационных и иных воздействий,
влияющих на уровень мотивации
сотрудников

Прежде чем разрабатывать систему мотивации на конкретном предприятии, необходимо выяснить структуру потребностей персонала, выявить наиболее значимые.

Потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования



Упрощенная модель мотивации через потребности:



Этапы построения системы экономического стимулирования:

1 этап

- анализ всей доступной информации для определения оптимального размера заработной платы работников

2 этап

- определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда

3 этап

- анализируются возможности использования в организации различных видов премий, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда

4 этап

- вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников компании

Примерный перечень основных методов неэкономического стимулирования персонала:

- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
- Устная благодарность.
- Дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы.
- Звание «лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.
- Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства.
- Предоставление больших полномочий.
- Гибкий график рабочего времени.
- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
- И многое другое.

2.2.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВЫЯВЛЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для формирования мотивационного механизма необходимо:

определить технологию мотивации труда на конкретном предприятии

определить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказывающие воздействие на процесс управления персоналом предприятия и на мотивацию работников

выбрать с учетом всех факторов способы достижения эффективной мотивации, реально возможные в данной организации, и определить методологию управления персоналом

Предприятия, стесненные в финансовых средствах (в основном относящиеся к государственному сектору экономики), должны:

использовать административные методы для четкого исполнения законодательных актов (Трудового и Налогового кодексов РФ)

методы социально-психологического воздействия, удовлетворяя потребности работников в общении с коллегами, уважении и самоуважении

политика материального стимулирования должна проводиться по мере возможности, основной фактор — стабильность в получении заработной платы

осуществлять моральное стимулирование работников, награждая их за хорошую работу различными призами и подарками

На негосударственных предприятиях следует делать основной упор на:

материальное стимулирование работников, осуществляемое различными способами, в том числе дающими возможность легального снижения налогового бремени (неденежные методы стимулирования)

социально-психологические методы, дающие возможность создания корпоративного духа на фирме, удовлетворения потребности в причастности, карьерного роста и успеха.

Этапы разработки и оптимизации системы мотивации и стимулирования персонала



Сбалансированная структура системы мотивации и стимулирования персонала должна обладать

- следующими принципами:
- Адекватность мотивационных показателей

- Комплексность

- Интегрированность

- Объективность

- Предсказуемость

- Адекватность трудовому вкладу

- Адекватность результату

- Своевременность

- Значимость

- Справедливость

- Прозрачность

- Индивидуальность

2.2.3. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ О МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА

Работа по составлению Положения о мотивации и стимулировании персонала состоит из 8 этапов:

- 1 этап
• необходимо, исходя из стратегической ситуации, определиться с политикой мотивации и стимулирования и определить цели системы мотивации и стимулирования.
- 2 этап
• анкетирование работников с целью определения мотивационного профиля персонала компании
- 3 этап
• обследование *фактически сложившейся и функционирующей* системы мотивации стимулирования
- 4 этап
• проектирование оснований стимулирования
- 5 этап
• проектирование форм стимулирования
- 6 этап
• установка связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования (закреплении форм стимулирования за основаниями стимулирования)
- 7 этап
• разработка и оформление текста Положения о мотивации и стимулировании персонала
- 8 этап
• утверждение Положения о мотивации и стимулировании

2.3.1. Управление мотивацией и стимулированием в ходе развития персонала

Стадии развития организации:

Формирование

Интенсивное
развитие

Стабилизация

Спад,
старение



Характерные черты компании на стадии:

Формирования	Интенсивного роста	Стабилизации	Старения
<ul style="list-style-type: none">•целеустремленность;•способность рисковать;•наличие сотрудников, преданных делу;•высокая сплоченность и взаимодействие;•использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.	<ul style="list-style-type: none">•неравномерный рост;•дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа;•формирование миссии, разработка стратегии компании;•часто еще неформальные коммуникации и структура компании;•внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования;•приток новых сил;•высокая персональная ответственность сотрудников.	<ul style="list-style-type: none">•стабильная структура;•наличие всевозможных правил и регламентов;•четкие бизнес-процессы и процедуры;•увеличение выпуска продуктов/услуг;•процессы принятия решений становятся более консервативными;•уход какого-либо сотрудника не критичен для компании.	<ul style="list-style-type: none">•замедление темпов роста;•появление громоздкой системы контроля;•бюрократизация процессов;•закрытость для новых идей;•снижение мотивации сотрудников;•потери в организационной эффективности.

Типы внутренней мотивации, присущие определенному этапу карьеры





2.3.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотив — побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности.

Потребности — это нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы, внутренний побудитель активности.

Интерес — это конкретное выражение осознанных потребностей.

Стимулирование — вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника.

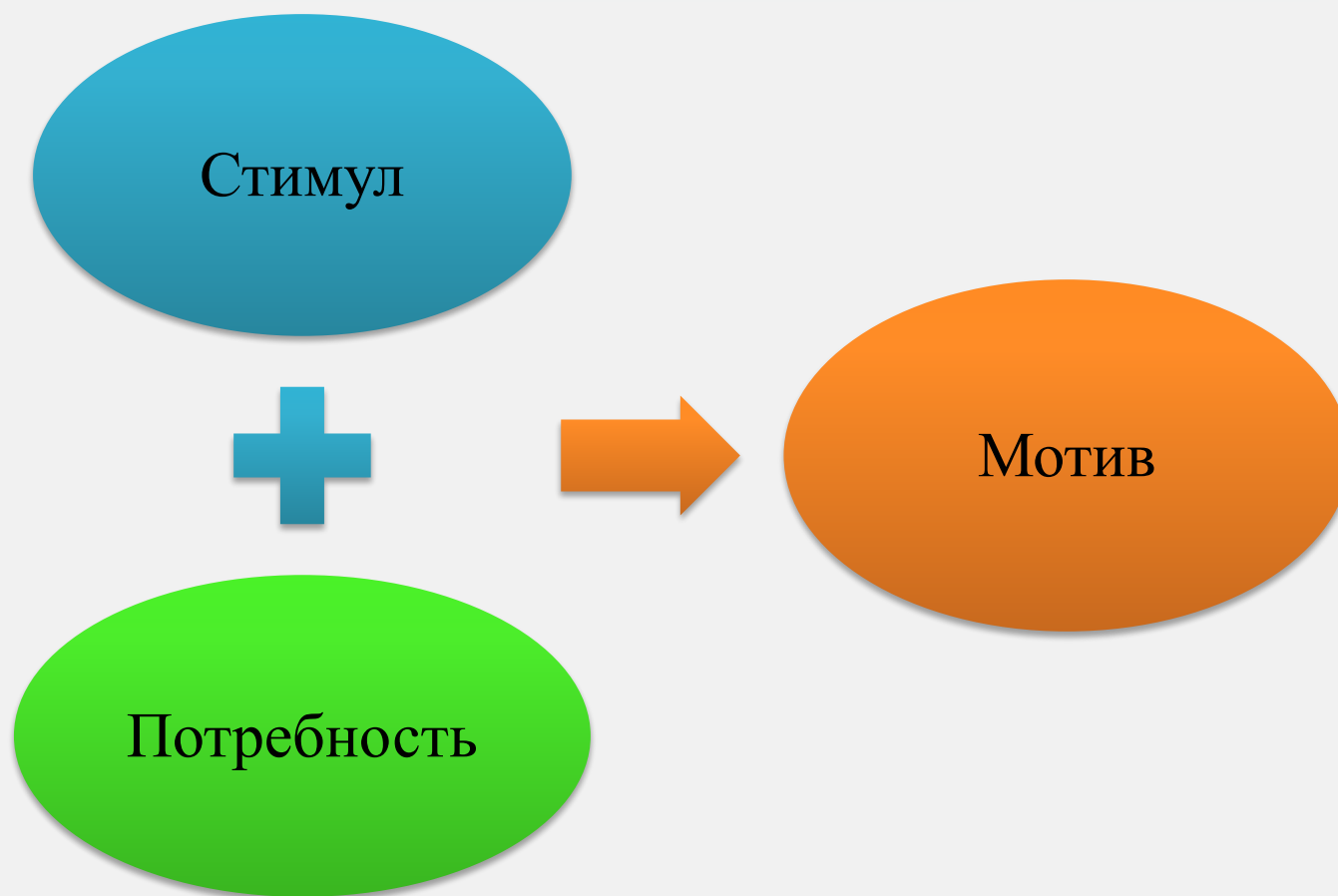
Название мотива	Краткая характеристика
1. Первичные мотивы	<p>Первичные мотивы являются врожденными и имеют физиологическое происхождение, поэтому их называют: "первичные", "физиологические", "биологические", "врожденные". К категории первичных относятся мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденными и обуславливаться физиологией</p>
2. Общие мотивы	<p>Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. Общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д.</p>
3. Вторичные мотивы	<p>Эти мотивы являются самыми значимыми. По мере того как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мотивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным.</p>

Первоначальная модель мотивационного процесса

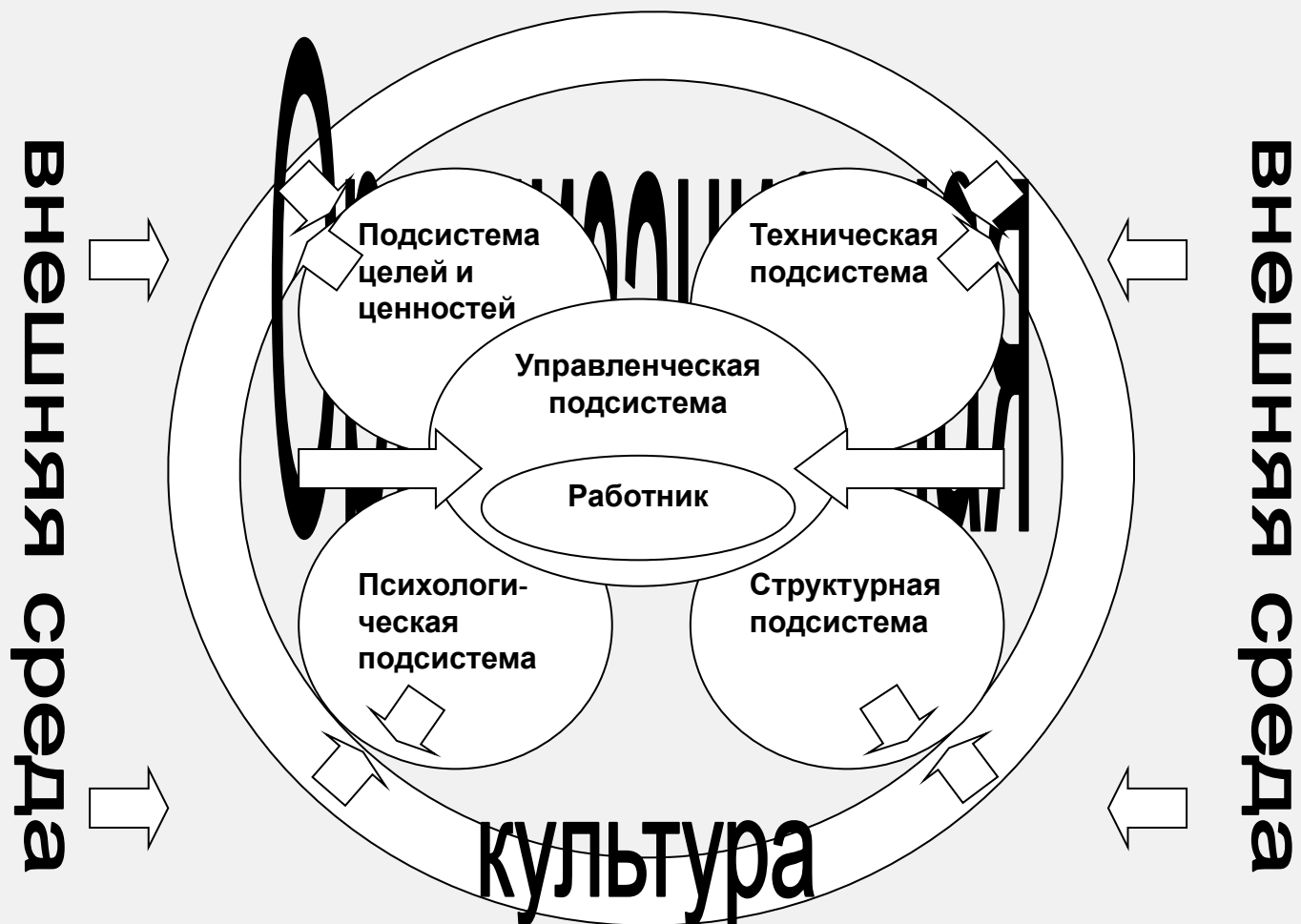


МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА





Системная модель взаимодействия работника, организации и организационной культуры



В качестве преобладающих нематериальных мотиваторов человеческой деятельности в современном мире выделяются следующие:

Любимое дело

Интересная работа

Дружный
сплоченный
коллектив

Свобода
деятельности

Соотношение понятий стимулирование и мотивация:

Стимулирование

Принуждение
человека,
обращение
(воздействие) к
первичным
потребностям

≠

Мотивация

Внутреннее
побуждение
человека,
обращение к
возвышенным
потребностям

2.3.3. ПОРЯДОК ЗАКРЕПЛЕНИЯ НОВОВВЕДЕНИЙ ВО ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТАХ, ФИКСИРУЮЩИХ СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

Статья 135 ТК РФ предусматривает четыре варианта установления форм, систем и размеров заработной платы:

Трудовой договор

Коллективный
договор

Социально-
партнерское
соглашение

Локальные
нормативные акты

Согласно ч. 2 ст. 57 ТК РФ, в трудовой договор обязательно должны войти

Условия оплаты труда

Доплаты

Надбавки

Поощрительные выплаты

Законодательный вариант, по которому в коллективный договор будут включены положения о стимулировании труда

- должен отвечать интересам и работодателя и персонала,
- а также обеспечивать собственнику экономическую выгоду.

Правовые стимулы коллективной направленности, подлежащие закреплению в коллективном договоре:

традиции
чествования
передовиков
и новаторов
производства

коллективные виды
премирования
структурных
подразделений-
победителей
производственных
соревнований

денежные
отчисления
для функционирова
ния органов
общественной
самодеятельности —
советов ветеранов,
женсоветов, советов
трудовых
коллективов
и других
представителей
работников

Для построения локальной системы стимулирования понадобится сделать следующее:

сбалансировать локальные нормативные акты
по времени, месту и обстоятельствам
их действия

определить сферу действия каждого акта
и его взаимосвязь с другими локальными
источниками

выстроить иерархическую систему
подчинения одних актов другим

предотвратить возникновение иерархических
коллизий, а при необходимости – устранить
юридические противоречия между ними

Трудовое право и стимулирование

Правильная реализация норм трудового законодательства при построении корпоративных систем мотивации и стимулирования персонала во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере





Спасибо за внимание

mih-vas.2006@yandex.ru