

Лекция 7

Система управления мотивацией и стимулированием труда в организации



Основные вопросы

1. Теоретические основы мотивации труда
2. Заработная плата. Виды выплат и доплат
3. Организация оплаты труда в холдинге «РЖД»: корпоративная система оплаты труда, система премирования.
4. Методы материального неденежного и нематериального стимулирования

Определение

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Основная задача функции мотивации – стимулировать сотрудников организации выполнять работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Основные понятия

- **Потребность** — побуждение к деятельности, которое осознается и переживается человеком как нужда в чем-то, недостаток чего-либо, неудовлетворенность чем-то.
- **Мотив** — мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, побуждающие его к деятельности.
- **Мотивация** — процесс внутреннего управления поведением человека, включающий совокупность мотивов, поддерживающих, направляющих и определяющих поведение.



Функции мотивов

- **Побуждающая** – вызывают, обуславливают активность личности, ее деятельность
- **Направляющая (организующая)** – на основе устойчивых мотивов происходит выбор и осуществление определенной линии деятельности
- **Регулирующая** – доминирующие мотивы определяют характер деятельности
- **Смыслообразующая** – задают личностный смысл деятельности
- **Контролирующая** – мотивы «отслеживают» выполнение действия по достижению цели, «отвечают» за его остановку (прерывание) и переключение.

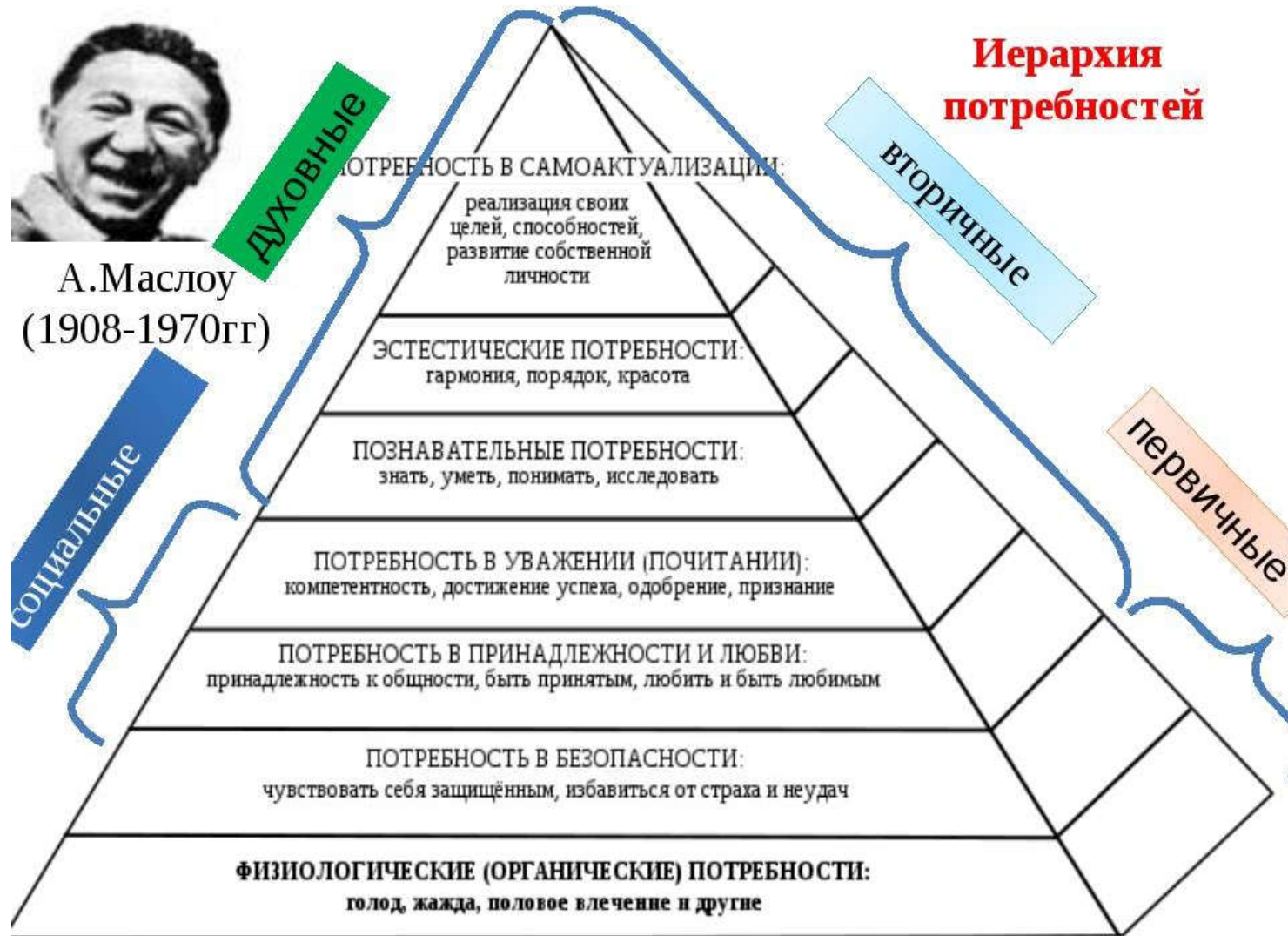
Теории мотивации

- Содержательные теории
 - Иерархическая теория потребностей А. Маслоу
 - Концепция К.Альдерфера
 - Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга
 - теория Д.МакКлелланда
- Процессуальные теории
 - Теория ожидания В. Врума
 - Теория справедливости С.Адамса
 - Модель Портера – Лоулера
 - Теория усиления Б.Ф.Скиннера

Теория мотивации А.Маслоу



А.Маслоу
(1908-1970гг)





Теория ERG К. Альдерфера



Рост (growth): потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида



Родственность (relatedness): потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями



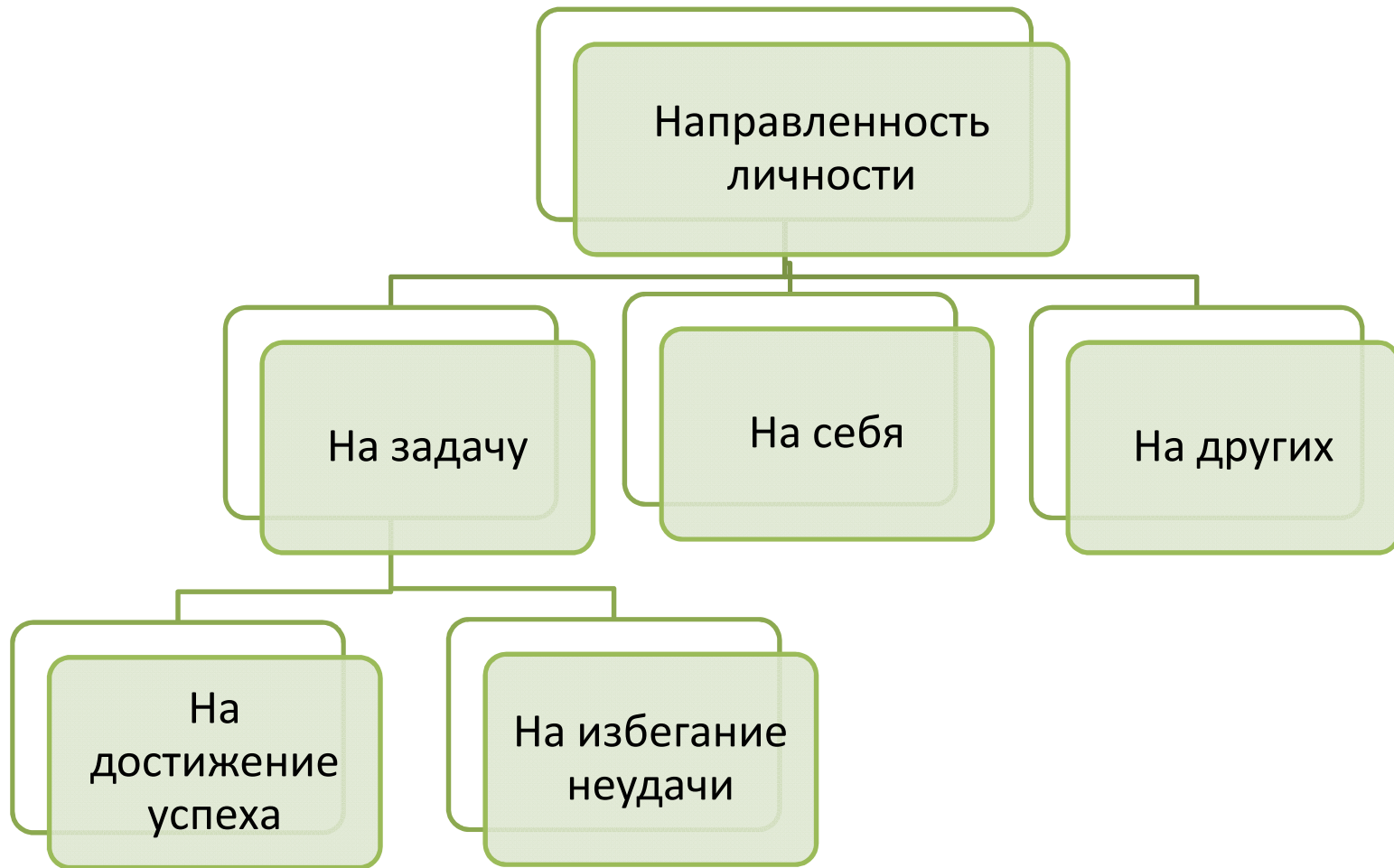
Существование (existence): потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы



Теория Герцберга

- **Гигиенические факторы** – не создают сильной мотивации, но их отсутствие приводит к неудовлетворенности (политика компании и стиль управления; технический надзор за работой; межличностные отношения с непосредственным руководителем, коллегами и подчиненными; безопасность на рабочем месте; зарплата; трудовые условия; статус в группе; личная жизнь)
- **Мотивационные факторы** - условия, которые создают высокий уровень мотивации в случае своего присутствия, а их отсутствие не приводит к сильному неудовлетворению (достижение цели; признание; ответственность и самостоятельность; возможности развития; продвижение по службе)

Направленность трудовой МОТИВАЦИИ



Виды мотивации (по МакКлелланду)

Мотивация достижения (успеха)

ВЫСОКАЯ

Должен выиграть
любой ценой
Должен быть первым
и получить приз

Низкая

Боится неудачи,
избегает
ответственности

Мотивация аффилиации (причастности)

ВЫСОКАЯ

Потребность в
слепой верности и
гармонии, не
выносит несогласия
со своим мнением

Низкая

Остается
отстраненным,
держит социальную
дистанцию

Мотивация власти

ВЫСОКАЯ

Хочет контролировать
всех и все;
преувеличивает
собственное
положение и
возможности

Низкая

Зависимый/
подчиняющийся,
Преуменьшает
собственное положение и
возможности

Исследования мотивации достижения 1

- **Д.Аткинсон, Д.Макклелланд:** люди, которые мотивируются успехом, лучше справляются с задачами, лучше о них помнят, а также склонны брать новые задачи.
- **Дж.Роттер:** «локус контроля». Приписывание успехов себе, а неудач внешним силам.
- **Б.Вайнер:** люди избегают деятельности, где причины неудач ими истолковываются как стабильные и внутренние (например, недостаток способностей)

Исследования мотивации достижения 2

- **Х.Хекхаузен:** при наличии конфликта мотивов, люди, у которых не доминирует мотив достижения, склонны снижать уровень притязаний, отказываться от возможного успеха.
- **М.Селигман:** длительное переживание неуспеха ведет к снижению ожиданий о собственной успешности (выученная беспомощность)
- **А.Бандура:** ключевым фактором успеха является вера человека в то, что человек способен осуществить деятельность, которая может привести к желаемому результату

Теория ожиданий В. Врума

(1964 «Труд и мотивация»)

Ожидание – это представление человека о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату

Мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Ожидание того,
что усилия дадут
желаемые ре-
зультаты



Ожидание того,
что результаты
повлекут за со-
бой ожидаемое
вознаграждение



Ожидаемая цен-
ность возна-
граждения



Мотивация

Теория справедливости С.Адамса

Мотивация – результат субъективной оценки отношения:

Индивидуальные доходы (индивидуальные затраты)

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению данной работы, но и его стаж, уровень квалификации, возраст, социальный статус и т.д.



Доходы других лиц
(затраты других лиц)

Возможные реакции на состояние неравенства

- Сократить затраты, усилия
- Увеличить вознаграждение
- Переоценить свои возможности
- Повлиять на организацию и сравниваемых лиц
- Изменить себя как объект сравнения

Модель Портера – Лоулера

Результаты, достигнутые сотрудником зависят от трех переменных:

- затраченные усилия,

 - ценности вознаграждения

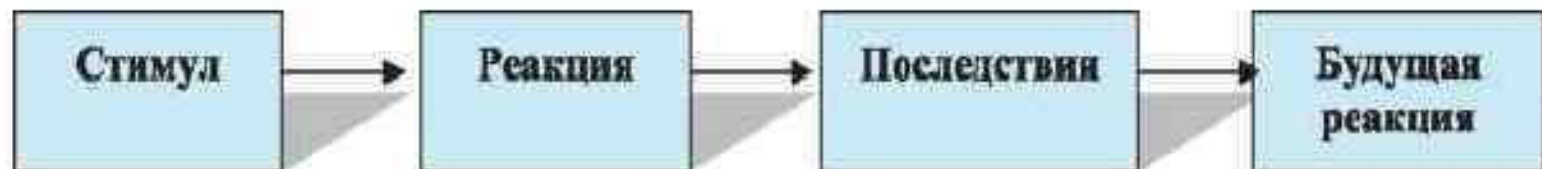
 - веры в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением

- способностей и характерных особенностей,

- осознания им своей роли в процессе труда/полученных результатов.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения, самоуважение и т.п.), так и внешние (похвалы руководителя, премия и т.п.) вознаграждения

Теория усиления Б. Ф. Скиннера (1904 – 1990)



Поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Методы мотивации



Деньги как способ вознаграждения

Работают только при условии, если

- ✓ Люди придают зарплате большое значение
- ✓ Люди верят в существование тесной связи между зарплатой и производительностью, т.е. увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты

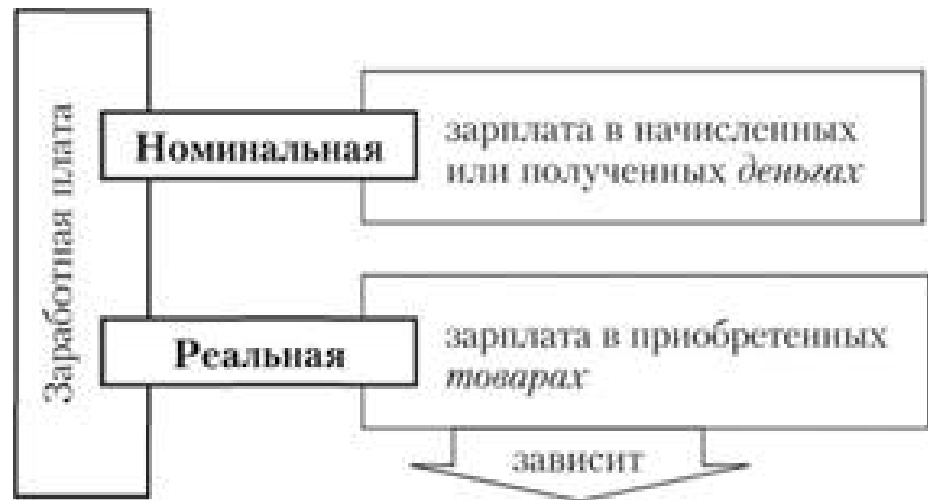
Направления стимулирования трудовой деятельности

- Материальное
 - Денежное
 - Неденежное
- Нематериальное (моральное)

Классификация стимулов

Материальные денежные

- Заработная плата (номинальная)
- Заработная плата (реальная)
- Бонусы
- Участие в прибылях
- Участие в акционерном капитале
- Планы дополнительных выплат



- от размера номинальной зарплаты
- от размера налогов
- от уровня цен

Классификация стимулов

Материальные неденежные

- Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом
- Сберегательные фонды
- Организация питания
- Продажа товаров, выпускаемых организацией
- Стипендиальные программы
- Программы обучения персонала
- Программы медицинского обслуживания
- Консультативные службы
- Программы жилищного строительства
- Программы, связанные с воспитанием и обучением детей
- Гибкие социальные выплаты
- Страхование жизни
- Медицинское страхование
- Льготы и компенсации, не связанные с результатами
- Отчисления в пенсионный фонд

Классификация стимулов

Нематериальные стимулы

- Стимулирование свободным временем
- Трудовое или организационное стимулирование
- Моральное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания

Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности

Материальное стимулирование – 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.

Структура материального стимулирования имеет два блока:

- ✓ материальное денежное стимулирование;
- ✓ материальное неденежное стимулирование (социальный пакет).

Определение заработной платы

- *Заработная плата номинальная.* Оплата труда работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, в ночное время, сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.).
- *Заработная плата реальная.* Это обеспечение реальной заработной платы путем: повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат, индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.

Сущность заработной платы

Сущность заработной платы состоит в том, что она представляет собой выраженную в деньгах долю работников в той части национального дохода, которая направляется на цели личного потребления и распределения по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником в общественном производстве.

Экономическое содержание заработной платы

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) заработная плата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами - спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

Функции заработной платы

1. Воспроизводственная функция
2. Социальная функция
3. Стимулирующая функция
4. Статусная функция
5. Регулирующая функция
6. Функция формирования платежеспособного спроса работающих по найму
7. Производственно-долевая

Факторы, влияющие на уровень заработной платы



Тарифная система оплаты труда

Тарифная система представляет собой совокупность норм, обеспечивающих дифференциацию размеров оплаты труда в зависимости от его классификации, сложности, интенсивности, условий.

Тарифная система позволяет качественно оценить труд, служит основой организации заработной платы рабочих.

Составляющие тарифной системы

- *Тарифно-квалификационные справочники.*
 - единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС).
 - квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих производственных отраслей;
 - квалификационный справочник должностей служащих бюджетной сферы
- *Тарифные разряды и соответствующие им коэффициенты.*
- *Тарифные сетки*
- *Тарифные ставки, определяющие размер оплаты труда (в час или день).*
- *Районные коэффициенты к заработной плате*
 - за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера;
 - за работу в пустынях и безводных местностях;
 - за работу в условиях высокогорья.
- *Доплаты к тарифным ставкам и надбавки за отклонения от нормальных условий труда*
 - доплата за работу в сверхурочное время, ночное время и т.д.;
 - надбавки за выполнение особо важной работы, персональные надбавки

Бестарифная система оплаты труда

По бестарифной (распределительной) системе заработная плата всех работников предприятия – от генерального директора до рабочего представляет долю работника в фонде оплаты труда или всего предприятия, или отдельного подразделения. Величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника
- коэффициента трудового участия (КТУ)
- фактически отработанного времени

Система квалифицированных уровней работников (вариант)

Квалификационная группа	Квалификационный коэффициент
Руководитель предприятия	4,5
Главный инженер	4,0
Заместитель директора	3,5
Руководители структурных подразделений	3,25
Ведущие специалисты	2,75
Специалисты и рабочие высших квалификаций	2,5
Специалисты второй категории и квалифицированные рабочие	2,1
Специалисты третьей категории и квалифицированные рабочие	1,7
Специалисты и рабочие	1,3
Неквалифицированные рабочие	1

Коэффициент трудового участия (КТУ)

коэффициент трудового участия (КТУ).
КТУ выставляется всем работникам предприятия и утверждается Советом трудового коллектива, который сам решает периодичность определения КТУ (раз в месяц, в квартал и т.д.) и состав показателей для его расчета

Формы оплаты труда

*Основными формами оплаты труда являются
сдельная и повременная.*

При сдельной форме оплаты труда заработок работника находится в прямой зависимости от количества и качества изготовленной продукции или объема выполненных работ.

Распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта и связи, бытового обслуживания – там, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ, можно четко выделить объем произведенной продукции и услуг.

Условия применения сдельной оплаты труда

- наличие количественных показателей работы, непосредственно зависящих от конкретного работника;
- возможность точного учета объемов выполняемых работ;
- возможность у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ;
- необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции или объемов выполняемых работ;
- возможность технического нормирования труда

Повременная оплата труда

Повременная оплата труда применяется для различных категорий рабочих и служащих в тех случаях, когда невозможно или затруднительно четко установить плановый объем работ (количественные параметры) труда на единицу продукции.

Работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня квалификации

Условия применения повременной оплаты труда

- отсутствие возможности увеличения выпуска продукции;
- производственный процесс строго регламентирован;
- функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;
- функционирование поточных и конвейерных типов производства со строго заданным ритмом;
- увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению её качества

Сущность доплат и надбавок

- Доплаты и компенсации устанавливаются за возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда
- Надбавки и премии предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства

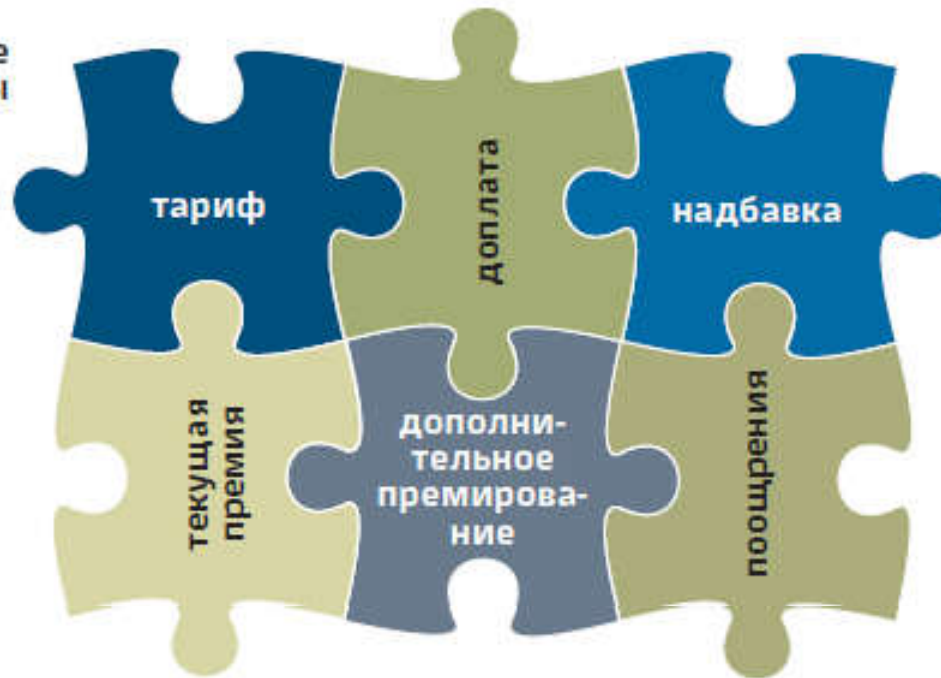
Показатели для выплаты премии



Организация оплаты труда в холдинге «РЖД»: корпоративная система оплаты труда, система премирования

"Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений открытого акционерного общества "Российские железные дороги" (утв. Решением правления ОАО "РЖД" (протокол от 18-19 декабря 2006 г. N 40) (ред. от 22.05.2015)

составляющие
зарплаты



Заработная плата в ОАО «РЖД» состоит из постоянной части – **тарифа**, предусмотренных трудовым законодательством **компенсационных выплат** и дополнительно установленной компанией стимулирующей части – **доплат и премий**.

Если Вы **на сдельной системе оплаты труда**, то у Вас установлены расценки на каждую работу, которую Вы выполняете. Тарифная часть в этом случае определяется сложением стоимостей (расценка на каждую работу умножается на количество единиц выполненной работы) всех выполненных Вами работ.

Расценки зависят от разрядов выполняемых работ. **Чтобы выполнять более «дорогостоящие» работы, необходимо повышать свою квалификацию и квалификационный разряд.**

Часовые тарифные ставки зависят от присвоенного Вам **разряда оплаты труда и уровня оплаты.**

Уровни оплаты зависят от той работы, которую Вы выбрали и выполняете.



Сверхурочная работа. За первые два часа работы:

+ 0,5 тарифной ставки; **за остальные часы: + 1** тарифная ставка за каждый час работы.

По желанию работника вместо доплаты ему может быть предоставлено дополнительное время отдыха.

Работа в выходной или праздничный день: + 1 тарифная ставка за каждый час работы. По желанию работника вместо нее может быть предоставлен дополнительный день отдыха.

Кроме того, работникам, труд которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, выплачивается компенсация в размере до 150 рублей (с 1 января 2012 года) за каждые сутки, проведенные в поездке.

Если Вы работаете на открытом воздухе, в сложных метеоусловиях (сильные морозы, метели, жара), то Вам может быть установлена доплата в размере **10%** тарифной ставки за каждый час работы в таких условиях.

Компания ценит своих работников, которые добросовестно трудятся на повышение ее имиджа. Каждые 3, 5, 10, 15 и далее каждые 5 лет непрерывной работы сотрудник получает **вознаграждение «за преданность компании»** в размере:

3 года – 2 месячные тарифные ставки

5 лет – 3 месячные тарифные ставки

10 лет – 4 месячные тарифные ставки

15 лет и далее через каждые 5 лет – 5 месячных тарифных ставок

Если Вы опытный работник и учите молодежь основам железнодорожной профессии, **являетесь наставником одного или двух стажеров**, Вам выплатят премию в размере **половины месячной тарифной ставки (оклада)**. А если сложный процесс подготовки молодежи требует большего периода – в размере **месячной тарифной ставки (оклада)**.

Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности

Материальное стимулирование - 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.

Материальные неденежные стимулы

1. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом.
2. Организация питания
3. Программы медицинского обслуживания.
4. Программы жилищного строительства.
5. Продажа товаров, выпускаемых организацией
6. Программы обучения персонала.
7. Отчисления в пенсионный фонд.
8. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)
9. Получение кредитов.
10. Страхование жизни.
11. Гибкие социальные выплаты.

Принципы установления социального пакета

- *на основе заслуг* - чем выше должность и продолжительнее стаж работы, тем больше выбор льгот
- *ранжирования значимости льгот*
 - *защитные льготы* предоставляются всем сотрудникам: медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные выплаты;
 - *дополнительные льготы* — ссуды на приобретение жилья, оплата обедов, новогодние подарки, продажа по льготным ценам товаров компании для отдельных категорий сотрудников
- *принцип «кафетерия» или «меню»* - сотрудник самостоятельно выбирает льготы в пределах установленной суммы, которые наиболее важны для него в текущем году

Нематериальное стимулирование трудовой деятельности

- ✓ моральное стимулирование,
- ✓ организационное стимулирование
- ✓ стимулирование свободным временем.

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Методы морального стимулирования

1) Систематическое информирование персонала (собрание трудового коллектива, презентации успешных проектов, организованный внутренний пиар, локальные корпоративные СМИ и т.д.);

2) Организация корпоративных мероприятий (профессиональные конкурсы, мастер-классы, корпоративные праздники и т.д.);

3) Официальное признание заслуг (представление к государственным, профессиональным и общественным наградам, награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами, доска почета)

4) Регулирование взаимоотношений в коллективе (использование демократического стиля руководства, научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров, применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.)

Методы организационного стимулирования

1) Повышение качества трудовой жизни (улучшение организации труда, интеллектуализация трудовых функций, профессиональное развитие и обучение персонала, улучшение условий труда и оснащения рабочих мест, эргономика и дизайн помещений);

2) Управление карьерой (планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки; поощрение творчества и инициативы);

3) Вовлечение персонала в процесс управления (формирование самоуправляющихся автономных коллективов, предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений; делегирование полномочий; организация обратной связи; снижение регламентируемости труда и др.);

4) Организация трудовых соревнований (профессиональные конкурсы, соревновательные мастер-классы ведущих специалистов и др.).

Стимулирование свободным временем

- 1) Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительного времени отдыха, возможности выбора времени отпуска;
- 2) Установление гибких режимов рабочего времени
- 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда

20 вещей, которые оценят сотрудники

-  1 Признание
-  2 Вовлечение
-  3 Доверие
-  4 Личностное развитие
-  5 Самостоятельность
-  6 Неформальные отношения
-  7 Награды
-  8 Делегирование полномочий
-  9 Наставничество
-  10 Продвижение
-  11 Справедливость
-  12 Уважение
-  13 Вызовы
-  14 Карьерные возможности
-  15 возможность поделиться мнением
-  16 Безопасность
-  17 Гибкий рабочий график
-  18 Понятные цели и ожидания
-  19 Рост доходов
-  20 Ответственность