# ЛЕКЦИЯ 25

# ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

# СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

**План**

1. **Принципы руководства персоналом**
2. **Методы оценки потенциала работников**
3. **Мотивация персонала**
4. **Система вознаграждения работников**

**ПРИНЦИПЫ РУКОВОДСТВА ПЕРСОНАЛОМ**

**Важнейшими *принципами руководства персоналом* являются:**

* Ответственность каждого работника за его работу;
* Знание каждым работником, кому именно он подчинен и от кого получает указания

Главным *условием эффективного функционирования предпри­ятия* является достижение гармонии между задачами организации и личными амбициями ее персонала.

Существует три *основных инструмента достижения этой гармонии:*

1. система оценки, отбора и развития персонала;
2. система вознаграждения и мотивации;
3. организация работ.

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ**

*1. Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, особенно эффективную при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

*2. Тесты на профпригодность.—* оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность; могут быть использованы тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3*. Общие тесты способностей мышления, внимания, памяти и т.д.* Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. *Биографические тесты и изучение биографии*.

*5. Личностные тесты* - оценка уровня развития отдельных личностных качеств

*6. Интервью -* беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента.

*7. Рекомендации с прежних мест работы.*

*8. Нетрадиционные методы -* детектор лжи, алкогольный и наркотический тесты

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Выделяя у работников мотивы достижения (каких-то целей или благ) и избегания (наказаний и других неприятностей), можно предложить *пять базовых типов трудовой мотивации:*

*Инструментальная.* Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ (жилья, земельного участка, автомобиля и пр.), получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Наиболее предпочтительная форма оплаты труда для него — сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы.

*Профессиональная*. Человек с таким типом мотивации видит в работе, прежде всего возможность реализовать свои знания, умения и, благодаря этому, достичь более высокого положения на предприятии и в обществе. Для него главное — интересность, содержательность, сложность выполняемой работы, возможность проявить себя и доказать не только окружающим, но и себе, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Очевидным индикатором работника этого типа является также развитое профессиональное достоинство. Из различных форм оплаты труда наиболее подходящей для него является повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы.

*Патриотическая.* Это - тип людей, преданных своему делу, коллективу, предприятию. Такой работник легче и сильнее других способен зажечься серьезной, перспективной и значимой для всего предприятия задачей, особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более не в материальных, а в моральных знаках и оценках. По отношению к различным формам и шкалам оплаты труда его отличает большая, чем у других, ориентация на учет трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и предприятия в целом.

*Хозяйская.* Работники этого типа отличаются очень высоким уровнем личной ответственности за выполняемую работу. Они трудятся с максимальной отдачей, не настаивая ни на особой интересности работы, ни на очень высокой ее оплате. И, считая себя персонально ответственными за ту работу, которую им поручили, они не только не нуждаются в постоянном контроле, но и не терпят его. Для них равно приемлемы как сдельная, так и повременная форма оплаты труда, но они предпочитают отвечать в работе либо только за себя, либо за бригаду постоянного состава, которой они руководят или в которой они работают.

*Люмпенизированная*. Это - тип с очень слабой мотивацией к эффективной работе: у него относительно низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он избегает любой работы, связанной с личной ответственностью; сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление -минимизировать свои трудовые усилия на уровне, который допустит непосредственный руководитель. В силу этих качеств он как работник ценится ниже других, не может претендовать на высокий заработок и внутренне смирился с этим. Поэтому он выступает за уравнительность, согласен на достаточно низкий заработок (лишь бы никто другой не получал существенно больше), чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Люмпенизированный работник удобен тем, что ему можно поручить дело, на которое не согласятся представители других типов мотивации. Кроме того, это — единственный тип работника, по отношению к которому сугубо административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным. Для него предпочтительна повременная форма оплаты труда, но наиболее справедливым он считает зависимость зарплаты не от индивидуальных результатов, а от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всего предприятия.

Хотя чаще всего люди в своем отношении к работе руководствуются одновременно несколькими мотивами, но какие-то из них преобладают.

*Для рабочих, занятых техническим обслуживанием производства,* основными формами стимулирования должны стать денежные (базовый оклад с надбавками за квалификацию и премии по фиксированному набору показателей); дополнительно могут использоваться моральные и организационные стимулы; но применительно к ним следует резко ограничить применение негативных стимулов (наказаний).

*Для рабочих основных профессий* главной формой стимулирования также являются денежные (с высокой долей переменной части заработка, зависящей от достигнутых индивидуальных или бригадных результатов); но для них могут оказаться действенными также негативные стимулы и патерналистская стратегия.

*Для руководителей подразделений и служб* наиболее действенными будут моральные и организационные стимулы в дополнение к контрактной системе оплаты труда. Использование наказаний для них не эффективно.

*Для технических специалистов* также должна применяться контрактная система оплаты труда и в первую очередь организационные (условиями работы), во вторую — моральные стимулы. Для них может оказаться весьма действенным стимулом привлечение к совладению и участию в управлении предприятием. Но по отношению к ним еще опаснее использовать наказания.

*Для специалистов экономических служб* наиболее оправданной формой оплаты труда являются должностные оклады и премии по результатам работы объединения или функционального подразделения. Для них должны оказаться действенными негативные стимулы и патерналистская стратегия, применимы также моральные стимулы, но следует избегать их привлечения к участию в управлении.

В соответствии с этими принципами следует разрабатывать новую систему оплаты и стимулирования труда.

**СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

Форма вознаграждения должна максимально соответствовать тому, что работники ожидают получить в обмен на затраченные усилия;

Размер заработной платы следует дифференци­ровать в зависимости от должности и качества работы;

Система оплаты труда должна быть понятной и вы­зывать доверие у сотрудников.

***Материальное стимулирование персонала*** -денежное вознаграждение за выполненную работу (зарплата, бонусы, премии). Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты труда. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу

***Нематериальное стимулирование персонала***:

* возможность карьерного роста – получение нового социального статуса, возможность профессионального развития;
* похвала начальника, признание сослуживцев;
* теплая атмосфера в коллективе;
* организация культурно-массовых мероприятий, в т.ч. соревнований, победители которых получают подарки, благодарность от руководства и др.;
* официальное трудоустройство, соцпакет;
* возможность обучения за счет компании;
* имидж компании;
* возможность командировок за границу;
* удобный график работы;
* удобное месторасположение;
* наличие в офисе кухни-столовой, комнаты отдыха и т.п.;
* абонементы в бассейн, тренажерный зал и т.п.

Наличие эффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала повышает производительность труда, уменьшает текучесть кадров, ведет к успеху и процветанию организации.

Чтобы построить эффективную систему мотивации персонала, необходимо

1. выявить реальные потребности сотрудников;
2. сформировать дифференцированную систему вознаграждения (комплекс материальных и нематериальных поощрений для разных категорий работников).

**Контрольные задания**

Подготовьте в рабочей тетради письменные ответы на поставленные вопросы:

1. Продолжите предложение: «Важнейшими принципами руководства персоналом являются….»
2. Перечислите методы оценки потенциала работников
3. Перечислить пять базовых типов трудовой мотивации персонала
4. Заполнить таблицу. Отразить сущность форм вознаграждения работников.

Таблица 43 – Формы вознаграждения работников

|  |  |
| --- | --- |
| Материальное стимулирование | Нематериальное стимулирование |
|  |  |