ТЕМА 12. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Теоретичні питання робочої програми

1. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії.
2. Структура мотиву праці. Формування мотиву праці.
3. Поняття стимулу в трудовій діяльності. Взаємозв’язки між мотивами і стимулами.
4. Види матеріальної мотивації праці. Роль заробітної плати в мотивації праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання (участь у прибутках, володіння акціями, паєм тощо).
5. Стимулювання працівників на основі системи грейдів.
6. Компенсаційний пакет як інструмент мотивації працівників підприємства.
7. Нематеріальні методи мотивації праці.

Короткий виклад основного матеріалу теми

Мотив - свідоме спонукання до дії для задоволення будь-якої потреби людини. Мотив є основною причиною людської активності, формуючи усвідомлене спонукання. Мотив безпосередньо пов’язаний зі стимулом. Стимул являє собою набір благ, цінностей, які здатні задовольнити потреби за умови певних дій.

Потреби - це стан потреби людини у предметах, речах, умовах, без яких життєдіяльність неможлива.

Первинні потреби - це потреби в матеріальних умовах і способах життя, у спілкуванні, пізнанні, діяльності та відпочинку. Вони диктуються об’єктивними законами життя індивіда в суспільстві та його розвитку як особистості.

Вторинні потреби - це потреби, що формуються на основі первинних. До них належать емоційні, культурні, поведінкові, навчальні. Ці потреби, пов’язані з такими аспектами життя людини, як її жертовність заради інших людей, творчістю особистості тощо.

Інтерес - поняття, що характеризує важливе, значуще, потрібне для індивіда, сім’ї, колективу, групи, класу, нації, суспільства загалом. Розрізняють інтереси особисті та загальні (сімейні, групові, класові, національні, суспільні).

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілі організації.

Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідуумом трудових норм і цінностей, що придають зміст усій подальшій трудової діяльності, що визначають спосіб життя.

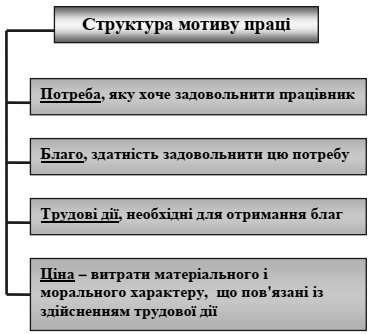


Рис. 12.2. Структура мотиву праці

Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності.

Мотивація персоналу - це сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом [5, с. 22].

Традиційна система матеріальної компенсації припускає розподіл грошової винагороди працівників на постійну (базовий оклад) і змінну (премії, бонуси) частини. При цьому базовий оклад є гарантованою винагородою працівникові за виконання ним суворо встановленого кола посадових обов’язків на певному робочому місці, з певним рівнем результативності й відповідно до правил і стандартів, прийнятих в організації. Якщо оклад пов’язаний також і з рівнем кваліфікації, що необхідний на цьому робочому місці, а ріст кваліфікації працівника спричиняє за собою збільшення його окладу у рамках однієї посади, то фіксована частина заробітної плати починає працювати і як стимул для розвитку співробітника, підвищення рівня його професіоналізму.

Дуже важливо встановити гідну оплату праці, яка враховувала б інтереси як роботодавця, так і співробітника. Підприємство завжди намагається винагороджувати останнього з урахуванням своїх стратегічних цілей, а працівник у свою чергу прагне отримувати якомога більшу ціну, тобто дорожче продати свою робочу силу. Саме система ґрейдів дозволяє виплачувати заробітну плату, враховуючи розвиток бізнесу, а також вирішити низку проблем, пов’язаних з компенсаційною політикою персоналу.

Ґрейд (від англ. grade) - міра, ранг, клас, звання, рівень; група людей рівного соціального статусу, рівного звання; класифікувати, сортувати, ранжувати, розташовувати по рангу, по мірі і т. п. Ґрейдинг (від англ. grading) - класифікація, сортування, впорядковування.

Ґрейдування - це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності цієї позиції для останього. Процес розробки системи базових окладів досить складний вимагає від розробників досвіду і високої кваліфікації. Консалтинговий та проект розбитий на декілька етапів:

перший етап: опис посад (з 1 до 4 степені складності);

другий етап: визначення чинників оцінки посад;

третій етап: оцінка посад за ключовими чинниками;

четвертий етап: побудова таблиці грейдів;

п’ятий етап: встановлення посадових окладів для кожного ґрейда;

шостий етап: впровадження нової системи базових окладів.

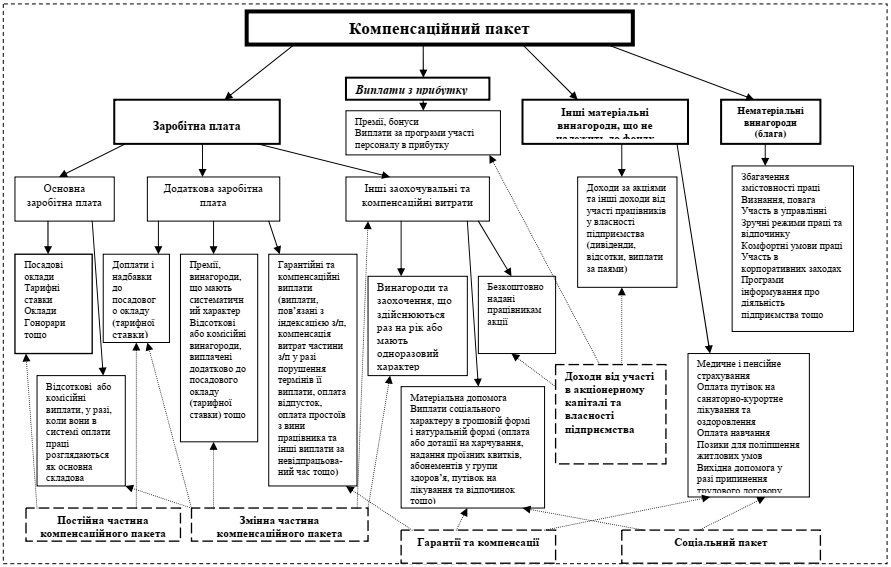
Соціальний пакет - це виплати і пільги соціального характеру, які здійснює організація (роботодавець) понад встановлені законодавством норми або які не передбачені законодавством, - додаткове медичне і пенсійне страхування; оплата харчування, транспортних витрат; відшкодування комунальних послуг; утримання дітей у дошкільних закладах; надання путівок; оплата навчання дітей; виплати до святкових та ювілейних дат тощо.

Як правило, у соціальний пакет входять три складові, а саме:

* обов’язковий соціальний пакет;
* конкурентний соціальний пакет;
* компенсаційний соціальний пакет.

*Обов’язковий соціальний пакет* - це щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності (лікарняних), відрахування в соціальні фонди, обов’язкове медичне страхування (тобто те, що роботодавець зобов’язаний надавати своєму працівнику за трудовим законодавством і іншими законами України).

*Конкурентний соціальний пакет* - це все те, що компанія додає до зарплати співробітника за власним бажанням: пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплату спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки. Завдяки цим додатковим умовам роботодавець є конкурентоздатним на ринку праці й залучає у свою компанію кращих фахівців.



**Рис. 12.1 Структура компенсаційного пакету**

Завдання до самостійної роботи з теми 12

«Мотивація і стимулювання персоналу»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Питання та завдання для самостійної роботи | Терміни  виконання | Форми  контролю |
| 1. | Підготовка до практичного заняття (питання на самостійне вивчення)   1. Які визначення категорій «стимули» та «стимулювання» найповніше відображають їхній зміст? 2. Розкрити взаємозв’язок між категоріями «потреби», «інтереси», «мотиви». | Відповідно до розкладу занять | Активна участь у практичних заняттях |
| 2. | Написання завдання (есе) на тему:   1. Фактори, що впливають на мотивацію колективу. 2. Мотиви як джерела активності особистості. 3. Роль менеджера у посиленні мотивації до праці. | Відповідно до розкладу занять | Обговорення (захист) матеріалів реферату (есе) під час іКр |
| 3. | Завдання аналітичного характеру   1. Види винагород і рекомендації з їх застосування для мотивації працівників. 2. Мотиваційна сфера особистості. 3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 4. | Вирішення ситуаційних вправ, правових колізій та задач   1. Побудуйте схему нематеріальних методів мотивації персоналу підприємства, складіть оцінний лист і проведіть анкетне опитування працівників Вашого підприємства щодо першочерговості методів мотивування. Зробіть свої висновки і пропозиції. 2. Повага до людини як центральна ланка нематеріальної мотивації. 3. Особливості національного трудового менталітету як чинник мотивації. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 5. | Критичний огляд наукових публікацій  Опрацювати статті у журналах,проаналізувати статистичні матеріали та підготувати тему доповіді:   1. Конкурентоспроможність компенсаційного пакета: сутність, напрями забезпечення, взаємозв’язок з брендом роботодавця. 2. Система нематеріального стимулювання персоналу. 3. Корпоративна культура як елемент мотивації персоналу. 4. Мотивація працівників на основі КРІ. | Індивіду­ально | Перевірка правильності виконання завдань |
| 6. | Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем   1. Авторитет менеджера як основа його мотиваційного потенціалу. 2. Проаналізуйте основні переваги і недоліки системи стимулювання персоналу за індивідуальні та групові досягнення в роботі. | Індивіду­ально | Оцінювання якості підготовлених матеріалів |

*Компенсаційний соціальний пакет -* це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх посадових обов’язків. Це може бути оплата мобільного зв’язку, компенсація бензину й амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання.