Мотивация персонала

Стимулирование персонала

- **Стимул –** (stimulus – остроконечная палка) - средство воздействия для побуждения к действию; внешнее побуждение к какому-либо действию.
- **Стимулирование-** целенаправленное воздействие на поведение работника (управление поведением) с использованием соответствующего набора **средств**
- Воздействие со знаком **«+»** и со знаком **«-»**

Антистимул персонала

- **Антистимул** – способ воздействия, который либо **не приводит к желаемому поведению**, либо побуждает негативное поведение (увольнение)
- Является свидетельством **недостатков** в системе стимулирования

Основные антистимулы персонала

- Нарушение негласного контракта
- Отсутствие важной информации у персонала
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит
- Игнорирование идей и инициативы
- Отсутствие чувства причастности к компании
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег
- Несправедливое наказание

Мотивация персонала

- **Мотив** (лат. movere – приводить в действие) – **внутренний** побудитель активности
- **Мотивация** – процесс **формирования, закрепления и поддержания** тех или иных мотивов для достижения поставленной цели

Значимость стимулов
(по данным обследования С/Б)

С т.зр. руководителя

- Заработная плата
- Надежное РМ
- Возможность должностного роста
- Хорошие условия труда

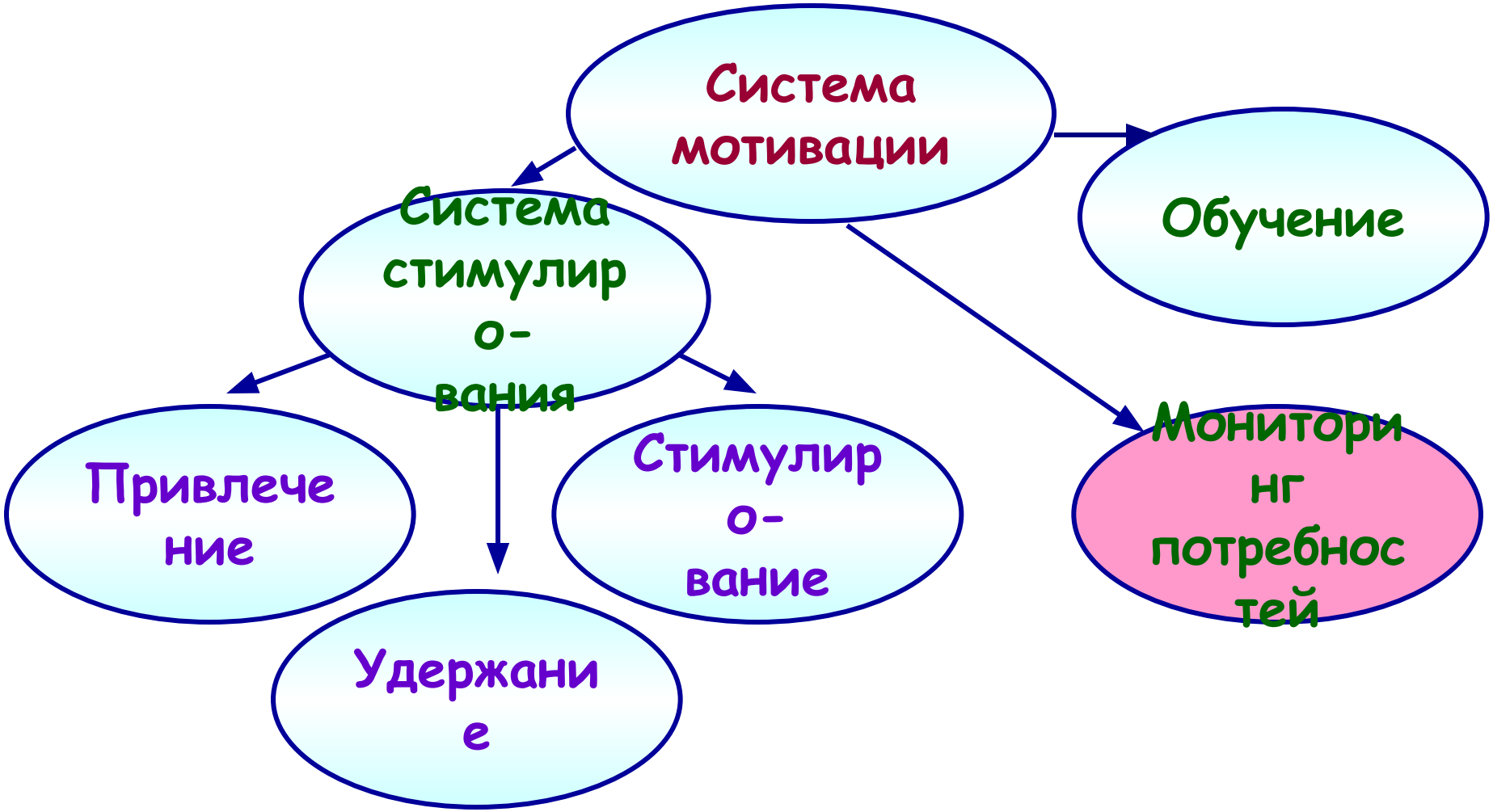
С т.зр. работников

- Человеческое признание
- Владение полной информацией
- Помощь в личных делах

Для молодых специалистов:

- Совмещение с обучением

Система мотивации и стимулирования



Привлечение сотрудников

- Размер ЗП, наличие премий, участие в прибыли
- Деловая репутация, статус компании на рынке
- Название должности
- Круг полномочий
- Карьерный рост
- Корпоративная инфраструктура
- Расположение офиса
- Соблюдение трудовых норм

Удержание

- Программы развития квалификации и карьеры
- Кредитование, отсрочка выплат
- Предоставление льгот с учетом выслуги лет
- Компенсация инфляционных, налоговых потерь

Программа закрепления персонала

Анализ ситуации:
Анкетирование
Беседы
Семинары
Изучение имиджа предприятия

Причины увольнения

Факторы, привязывающие сотрудников

Ослабить и устранить

Усилить и стабилизировать

Результаты закрепления:
Уменьшение текучести кадров
Сокращение число пропусков и прогулов
Усиление привязанности к предприятию

Стимулирование эффективного труда

- Краткосрочные программы (увеличение выплат) – **3 месяца**
- Среднесрочные программы (обучение, карьерный рост) – **6 месяцев**
- Долгосрочные программы (карьерный рост, участие в управлении, увеличение полномочий) - **бесконечно**

Мотивация эффективного труда менеджеров среднего звене

- Достойный уровень ЗП, социальный пакет
- Четко прописанные задачи подразделения
- Делегирование полномочий со стороны топ-менеджера
- Соблюдение иерархии управления (отсутствие «перепрыгивания» через их головы)
- Наличие рычагов воздействия на подчиненных

Мотивация эффективного труда исполнителей

- Адекватный рыночным условиям уровень ЗП, социальный пакет
- Четко прописанные задачи
- Делегирование полномочий со стороны менеджера
- Отсутствие «уравниловки», несправедливости в системе оплаты труда
- Прозрачность системы оплаты труда
- Взаимосвязь оценки труда работника с деятельностью подразделения
- Стиль управления со стороны непосредственного начальника

Мотивация эффективного труда топ - менеджеров

- Участие в бизнесе
- Опцион
- Самореализация через бизнес
- Ответственность за бизнес
- Пенсионные планы
- Партнерские отношения с владельцем

Сущность опциона

- Договор о праве менеджера в определенный срок (от одного года до нескольких лет) купить по фиксированной цене определенное количество акций компании и продать по цене рыночных котировок

5 типов мотивации по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	«Могу заработать деньги»
Профессиональная	«Могу использовать свои знания и опыт»
Патриотическая	«Чувствую себя нужным коллективу»
Хозяйская	«Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
Недостижительная (избегательный тип)	Привычная работа, стабильность

Инструментальный тип

- Интересует цена труда, а е его содержание (инструмент для удовлетворения потребностей)
- Важна обоснованность цены, не желает подачек
- Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

Профессиональный тип

- Интересует содержание работы
- Не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили
- Интересуют трудные задания – возможность самовыражения
- Считает важной свободу в оперативных действиях
- Важно профессиональное признание как лучшего в профессии

Патриотический тип

- Необходима идея, которая будет им двигать
- Важно общественное признание
- Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме

Хозяйский тип

- Добровольно принимает на себя ответственность
- Характеризуется обостренным требованием свободы действий
- Не терпит контроля

Избегательный тип

- Все равно какую работу выполнять, нет предпочтений
- Согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше
- Не стремится повысить квалификацию, противодействует этому
- Низкая активность и выступление против активности других
- Низкая ответственность, стремление переложить на других
- Стремление к минимизации усилий

Формы стимулирования

Негатив-ные	Штрафы, наказания, угроза потери работы
Денежные	ЗП, все виды премий и надбавок
Натураль-ные	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
Моральные	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
Патерна-лизм	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
Организа-ционные	Условия работы, ее содержание и организация
Привлечение к управлению	

Классификация потребностей личности (по А.Маслоу)

Трудности в разработке системы мотивации

- Недостаточное понимание значения мотивации персонала
- Преобладание «карательной» системы мотивации персонала
- Не учитываются ожидания и интересы сотрудников
- Значительный интервал между получением результата и поощрением

Трудности в разработке системы мотивации (продолжение)

- Нет мониторинга системы мотивации
- Отсутствие поддержки системы мотивации
- Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации
- Нестабильность системы мотивации