

Лекция: Мотивация и вовлечение персонала



1. Сущность и структура системы мотивации

МОТИВАЦИЯ

- – внутренние побуждения, исходящие от самого человека, его желания, стремления, заинтересованность.
- как процесс управления – это побуждение себя и других людей к определенной деятельности через удовлетворение потребностей для достижения целей организации

Стимулирование

- Процесс внешнего воздействия на мотивационную сферу работника с помощью системы материальных и нематериальных поощрений и наказаний

Индикаторы мотивации

- Заинтересованность в конечных результатах труда
- Удовлетворенность работой
- Степень приверженности организации (преданность целям и интересам организации)

Принципы мотивации

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип справедливости;
- принцип подкрепления;
- динамичность мотивации.

Потребности, мотивы, интересы, ценности

- **Потребность** - состояние человека, определяемое нуждой, необходимостью в чем-либо
- **Мотив** связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на ее удовлетворение
- **Интерес** – конкретное выражение осознанных потребностей
- **Ценности** – представления о главных и важных целях жизни и работы и об основных средствах достижения этих целей

Система мотивации персонала - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, предоставляют этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации.

Система мотивации персонала

Материальное стимулирование

Оплата труда

Постоянная часть (тариф)

Переменная часть (премии)

Удовлетворение потребностей

Преобразуемые в деньги

Экономящие средства

Нематериальное стимулирование

Формализованные стимулы

Закрепляющие существующее положение (грамоты и т.д.)

Ориентирующие на изменения (повышение, обучение)

Неформализованные стимулы

Оргкультура
Стиль управления
руководителя

Система стимулирования персонала

Материальное стимулирование

Денежное стимулирование

- заработная плата;
- отчисления от прибыли;
- надбавки и доплаты;
- компенсации;
- ссуды;
- льготные кредиты

Неденежное стимулирование

- а) Социальное воздействие:
 - мед. обслуживание;
 - страхование;
 - путевки;
 - питание;
 - оплата транспортных расходов.
- б) Стимулирование дополнительными условиями труда:
 - улучшение организации и условий труда;
 - дополнительный отпуск;
 - гибкий график работы.
- в) Имиджевые и индивидуальные стимулы

Нематериальное стимулирование

- а) Моральное воздействие:
 - общественное признание;
 - повышение престижа персонала;
 - систематическое информирование персонала;
 - организация корпоративных мероприятий;
 - регулирование взаимоотношений в коллективе;
 - участие персонала в управлении организацией.
- б) Организационное воздействие:
 - повышение квалификации;
 - обучение, стажировки;
 - командировки;
 - управление карьерой;
 - организация трудовых соревнований



2. Теории мотивации

Иерархическая теория потребностей (А. Маслоу)

- **1. Физиологические** потребности (в воде, пище, сексуальные потребности и т. п.).
- **2. Потребности в безопасности** и уверенности в будущем (в физической и социальной безопасности, защите, стабильности).
- **3. Социальные** потребности (в общении, любви, принадлежность к группе и т. п.).
- **4. Потребности в уважении и признании** (в оценке другими, в престиже, уважении, признании профессиональной компетентности, привлекательности и т. п.).
- **5. Потребности в самовыражении и саморазвитии.**

Теория ERG (ССР) К. Альдерфер

- *Потребности существования.* Данный уровень объединяет физиологические и иные материальные потребности человека.
- *Связующие потребности.* Потребности в межличностном взаимодействии, отношениях и оценке.
- *Потребности роста.* Потребности развития и саморазвития.

Теория потребностей Д. Мак Клелланда

- потребность власти;
- потребность в достижениях;
- потребность в причастности (аффилиации).

Мотивационно-гигиеническая теория (Теория Ф. Герцберга)

- Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Вызывают неудовлетворение работой, но не обуславливают удовлетворенность трудом.
- Мотивационные — с характером и сущностью работы. Вызывают удовлетворение и способствуют повышению эффективности деятельности.

Теория X и теория Y (Д. Мак Грегор)

- «Теорию X»
 - Человек ленив по природе — работает так мало, как только возможно.
 - У него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым.
 - Он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации.
 - По своей природе он склонен сопротивляться изменениям.
 - Он легковверен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.
- «Теория Y»
 - работники любят работать
 - творчески подходят к делу
 - ищут ответственности
 - могут направлять свою деятельность самостоятельно
 - Люди по своей природе не пассивны, они становятся такими лишь в результате работы в конкретной организации.

Теория ожиданий (В. Врум)

- человек верит, что от его усилий зависят полученные результаты,
- человек верит, что вознаграждение будет соответствовать полученным результатам,
- для человека вознаграждение должно быть значимым.
- Мотивация = $O (Y - P) \times O (P - V) \times T$

Модель Портера - Лоулера

- Устанавливает взаимосвязь между удовлетворенностью и трудовой деятельностью
- Мотивация не равна удовлетворенности и исполнительности

Теория справедливости (равенства)

- Люди определяют для себя соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, то у него возникает психологическое напряжение. Восстановить баланс можно:
- либо изменив уровень затрачиваемых усилий
- либо изменив получаемое вознаграждение
- либо изменив ситуацию.

Теория атрибуции

- Определяет взаимосвязи личного восприятия и межличностного поведения
- Атрибуции локуса контроля – внешние и внутренние
- Ошибки атрибуции –
- *фундаментальная ошибка атрибуции* - тенденция игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей
- тенденция представлять себя в благоприятном свете

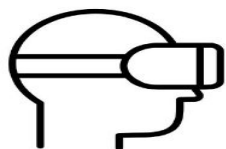
Теория подкрепления мотива

- Положительное подкрепление
- Отрицательное подкрепление
- Наказание
- Исключение подкрепления

3. Динамика принципов управления и способов мотивации персонала



изменение
рынка



новые
технологии



изменение
мышления



повышение
требований

Прошлое

	1900-е - 1950-е г.г.
Тип изменений	Прошлое повторяется. Тенденции рынка долго сохраняются
Цели	Управление издержками с целью максимизации прибыли
Планы	Пятилетние с ежегодной корректировкой
Основа управления	Комплексное управление и контроль отклонений от выставленных параметров. Организация эффективной реакции.
Структуры	Жесткие , иерархичные
Персонал	Стабильный, низко квалифицированный. Дисциплинирован. Хорошо поддается стимулированию

Теория «Х» - Дуглас Макгрегор.

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить работников трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Принципы управления Г. Форда и А. Файоля

- Разделение труда
- Полномочия и ответственность
- Дисциплина
- Единоначалие
- Подчиненность личных интересов общим
- Порядок
- Справедливость
- Стабильность рабочего места для персонала
- Корпоративный дух

Настоящее

	1960-е - 2010-е г.г.
Тип изменений	Рынок меняется, но тенденции рынка хорошо прогнозируются
Цели	Стратегические .
Планы	Планирование долгосрочное от достигнутого на основе научно обоснованных прогнозов
Основа управления	Предвиденье и исследование возможностей
Структуры	Смешанные, матричные
Персонал	Достаточно стабильный, высокая квалификация с долгими «жесткими» навыками. Хорошо поддается мотивации.

Теория «Y»

- труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, работники не просто примут на себя ответственность, но будут стремиться к ней;
- если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем есть у многих, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Современные принципы управления

1. Целенаправленность и гибкость
2. Ситуационное лидерство
3. Научность в сочетании с искусством
4. Гибкие структуры и процессный подход
5. Оптимальное распределение обязанностей, прав и ответственности
6. Информационная обеспеченность
7. Наличие эффективного контроля
8. Вовлеченность персонала
9. Социальная ответственность бизнеса как репутационный ресурс

Будущее

	2020-е - 2050-е г.г.
Тип изменений	Изменения на рынке внезапны и непредсказуемы . Быстрее, чем реакция фирмы
Цели	Использование благоприятных возможностей
Планы	Режим реального времени
Основа управления	Проектное управление. Творчество. Использование стратегических окон.
Структуры	Органические. Гибкие.
Персонал	Нестабильный, гибкая квалификация с «мягкими» навыками. Плохо поддается контролю. «Странное» организационное поведение поколения Z.

Теория «Z»

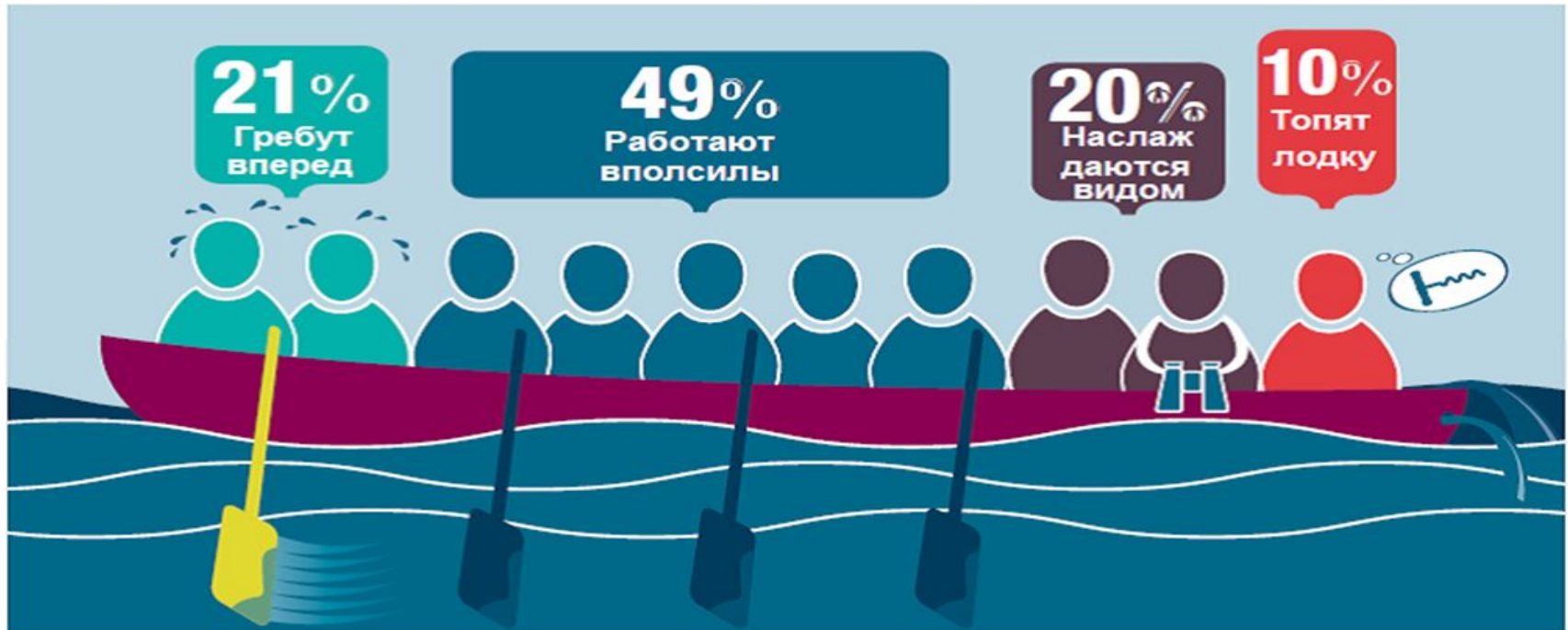
- Любые организационные действия должны быть **осмысленны**.
- Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной их радует **причастность к результатам**
- Каждый сотрудник желает принимать **участие в решении вопросов**, в которых компетентен.
- Почти каждый работник имеет собственную точку зрения, как улучшить результаты своей деятельности; очень остро **переживает, если его наказывают за инициативу**.
- Каждый работник **стремится к успеху**. Но успех без его признания приводит к разочарованию,.
- Подчиненные оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации. Если **доступ к информации** затруднен, то у работников возникает чувство униженности.
- Работники испытывают недовольство, если **решения об изменениях** в их работе (даже позитивные) **принимаются без их ведома**.
- Каждый работник желает знать, как оценивается его работа, а также **критерии оценки труда**.
- Внешний контроль (со стороны) неприятен человеку, поэтому **очень важен самоконтроль**; многое зависит от организации контроля.
- Большинство людей **стремятся получать новые знания**.

Цель управления персоналом его вовлечение

*Все успешные проекты и инновации
были выполнены людьми, получающими
радость от своей работы.*

Э. Деминг

- На данный момент более 80 % работников предприятий по всему миру практически не заинтересованы рабочим процессом, а потому качество их работы оставляет желать лучшего.

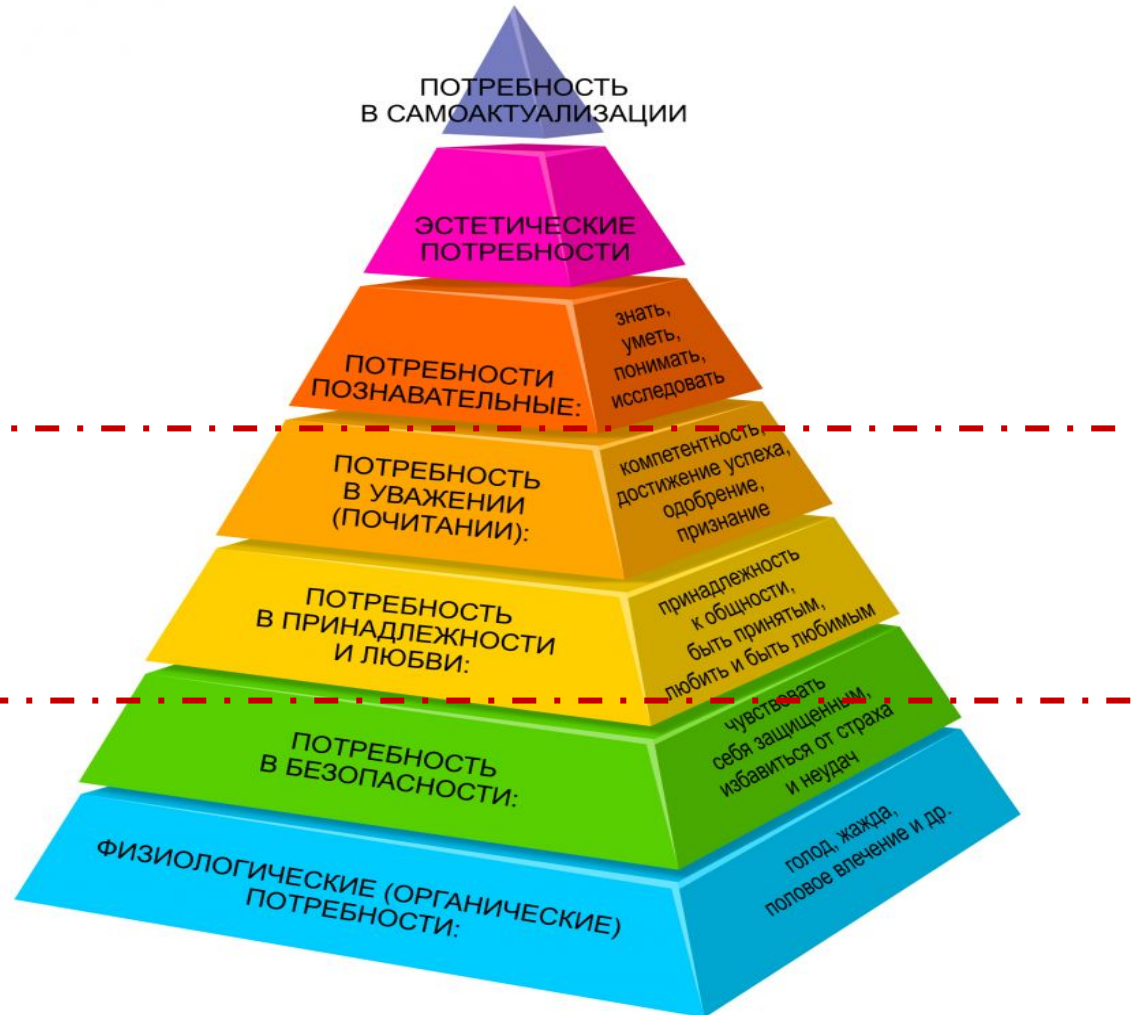
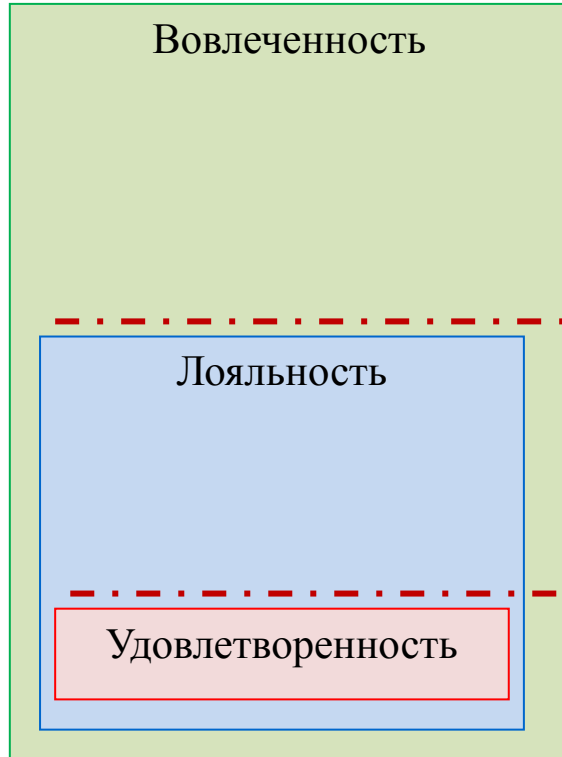


- По статистике, больше половины людей увольняется из-за недостаточной, по их мнению, оплаты труда. Однако почти 40 %, что тоже немаловажно, уходит по иным причинам.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ – ЛОЯЛЬНОСТЬ - ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



Иерархия потребностей А. Маслоу



*Потребности более высокого уровня начинают действовать только после удовлетворения потребностей более низких уровней.

- **Вовлеченность** — это состояние человека, в котором он работает с искренним интересом, полной отдачей, эффективно и непринужденно, достигая при этом лучших результатов для себя, своих коллег и компании в целом.

Критерии вовлеченности:

- ✓ Интерес к рабочему процессу.
- ✓ Хорошее понимание целей и расстановка приоритетов.
- ✓ Высокая инициативность.



50%

Делятся своей удовлетворенностью работой в компании в социальных сетях, а также среди друзей и знакомых



33%

Более охотно создают позитивный образ компании в социальных сетях



24%

Вовлеченный персонал увеличивает эффективность работы компании и ее прибыль

4. Процесс мотивации

1. Диагностика мотивационной сферы работника
2. Разработка воздействия (система оплаты труда, система нематериального стимулирования)
3. Оказание мотивирующих и стимулирующих воздействий

Принципы мотивации:

- полимотивированность трудового поведения;
- иерархическая организация мотивов;
- компенсаторные отношения между мотивами;
- принцип подкрепления;
- принцип справедливости;
- динамичность мотивации (атрибуции).

Принцип справедливости (равенства)

- Люди определяют для себя соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, то у него возникает **психологическое напряжение**.

Восстановить баланс можно:

- либо изменив уровень затрачиваемых усилий
- либо изменив получаемое вознаграждение
- либо изменив ситуацию (уволится)

Принцип атрибуции

Атрибуции локуса контроля:

- внешние и внутренние,
- мотивация «к» и мотивация «от»

Ошибки атрибуции:

- тенденция игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей.
- тенденция представлять себя в благоприятном свете

Теория мотивации через цель

- 1. **Конкретные цели лучше**, чем туманные или общие задачи
- 2. **Трудные, проблемные цели лучше** относительно легких и обыденных. Однако эти цели должны быть достижимы и не настолько трудны, чтобы вызывать фрустрацию.
- 3. **«Собственные» цели** и цели, сознательно принятые на себя вследствие участия в их выработке, по-видимому, предпочтительнее целей, поставленных другими.
- 4. Объективная, **своевременная обратная связь**, информирующая о продвижении к цели предпочтительнее, чем ее отсутствие.

Классические инструменты **материальной** мотивации сотрудников



1. Прямые методы:

- заработная плата;
- премиальные выплаты;
- штрафные санкции.

2. Косвенные методы:

- **обязательные компенсации по Трудовому кодексу РФ** (больничные, отчисления в ПФР, ежегодные оплачиваемые отпуска);
- **компенсации по инициативе самого работодателя** (ДМС, страхование жизни, возмещение расходов на мобильную связь, транспорт и обеды, санаторное лечение для сотрудников и членов их семей, медицинское обслуживание бывших работников, ушедших на пенсию, служебное жилое помещение).

Формы материального стимулирования

- Сдельная оплата труда
- Повременная оплата труда
- Сдельно- повременная
- Бригадная
- Индивидуальный контракт
- Надбавки
- Индивидуальные бонусы
- Групповой бонус
- Поощрения, основанные на работе организации в целом

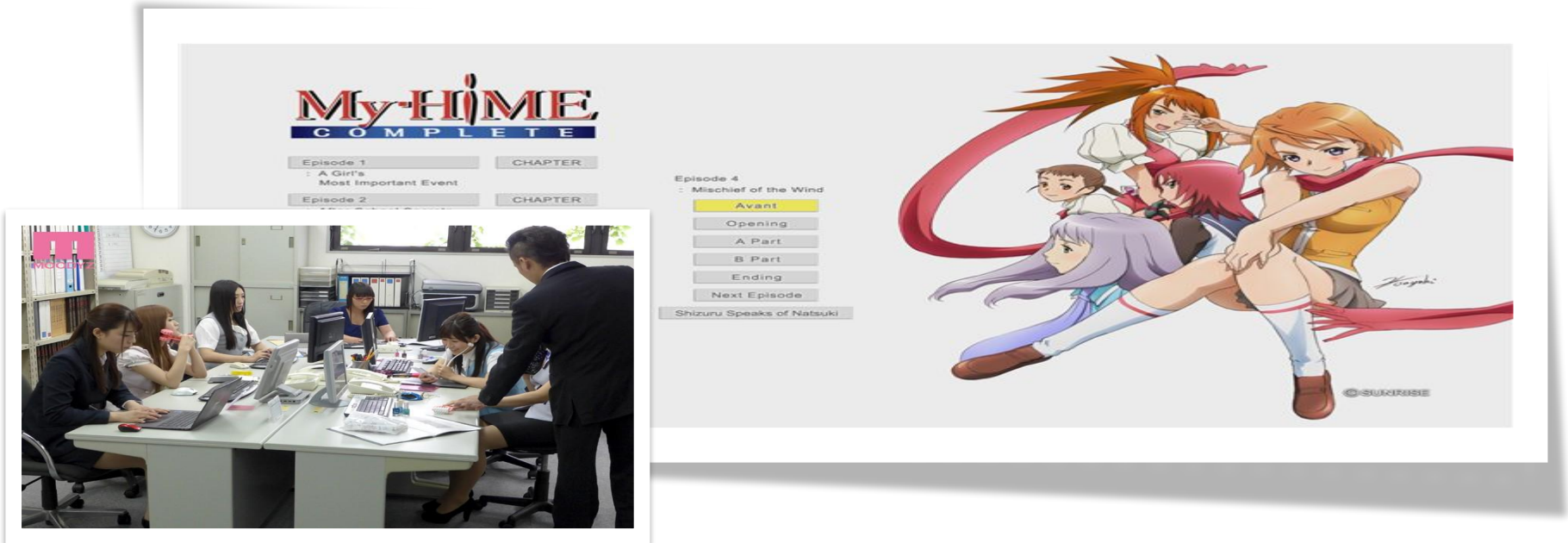
Классические инструменты **нематериальной** мотивации сотрудников

1. Обучение
2. Поздравления со знаменательными событиями.
3. Публичное выражение благодарности
4. Письменная похвала
5. Наделение особыми полномочиями.
6. Просьба дать совет.
7. Конкурсы и соревнования.
8. Коллективные внутренние мероприятия.
9. Совещания, планерки, летучки.
10. Возможность обратной связи.
11. Перспективы карьерного роста.
12. Мотивация контролем.
13. Оборудуйте места для отдыха или игры.
14. Личный или персональный рабочий участок
15. Скидки на услуги или товары компании.



Оригинальные способы нематериальной мотивации от лидеров рынка

- **Отпуск по причине «разбитого сердца».** в маркетинговой компании «Hime & Company». В дни важных игр по хоккею или футболу предоставлять сотрудникам-мужчинам выходной день.



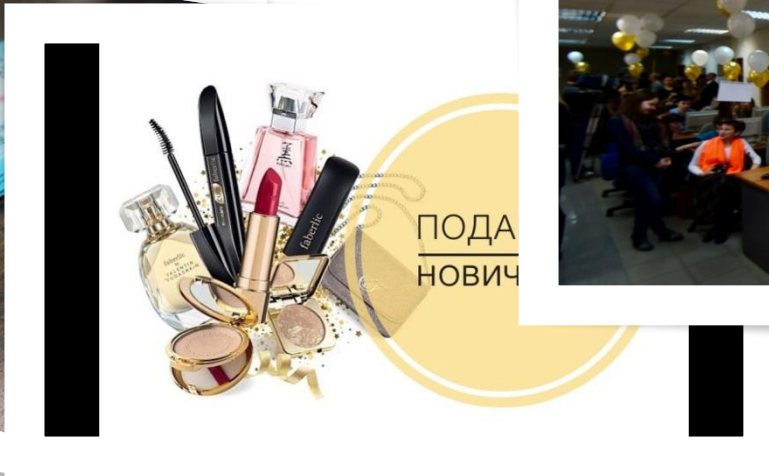
Оригинальные способы нематериальной мотивации от лидеров рынка

- **Необычные названия должностей.** в подразделениях «Apple» в отделах продаж есть должность «гений», а менеджеров называют «мозгоедами». Уолт Дисней назвал уборщиц феями



Оригинальные способы нематериальной мотивации от лидеров рынка

- Колокольчик в офисе в компании «Expertcity»
- Подарок новичку в фирме «Commerce Sciences»
- Прибавка к зарплате в виде лотереи в компании «ЗМ»



Оригинальные способы нематериальной мотивации от лидеров рынка

- Создание в компании зон отдыха и игровых комнат в «Zappos» .
- Разрешение на смену рабочего места в «HubSpot»
- Дружба семьями и приглашение родственников на работу в исландской фирме «OZ»



Оригинальные способы нематериальной мотивации от лидеров рынка

- **Введение методики аналогии, кровельных материалов ABC Supply которая основана на бессознательном подражании**
- **Наставник тьютор на время адаптации новичка**



Каких ошибок не стоит допускать, применяя различные способы мотивации персонала

- Попытка не замечать проблему.
- Зарботная плата – это единственный ход
- Мотивации без конкретной цели.
- Постоянные изменения.
- Исправление недостатков в материальной мотивации за счет нематериальной.
- Выделение любимчиков.
- Основной инструмент -наказание.
- Персонал компании (руководители подразделений в первую очередь) не привлекаются на стадии разработки и внедрения системы мотивации.
- Построение системы мотивации навсегда.

9 методов повышения вовлеченности персонала

1. Проясните цели и ответственность персонала.
2. Поощряйте личную инициативу.
3. Проводите мозговые штурмы и презентации идей.
4. Празднуйте личные праздники и профессиональные достижения
5. Давайте обратную связь вместо критики.
6. Поощряйте корпоративное обучение и внутреннее менторство.
7. Соблюдайте политику прозрачности.
8. Упростите коммуникации.
9. Минимизируйте официоз.

Матрица долевого участия от Enterprise IG
Источник: контрольное исследование долевого участия Enterprise IG, 2005 г.

Y – интеллектуальная связь



4%

Наблюдатели



29%

Чемпионы



37%

Слабые звенья



30%

Холостые залпы

X – эмоциональная приверженность

Что делать с сотрудниками, которые сопротивляются вовлечению

- Будьте готовы столкнуться с естественным сопротивлением.
- Кто-то сопротивляется больше, а кто-то меньше.
- С сотрудниками, которые сопротивляются вовлечению, лучше провести честный разговор, пожелать удачи и попрощаться

Показатели эффективности системы мотивации

Социально-психологические

Повышение производительности труда

Повышение удовлетворенности трудом

Благоприятный психологический климат в коллективе

Снижение текучести кадров

Предотвращение нежелательных для предприятия действий работников

Экономические

Соотношение результатов к затраченным на их производство ресурсам.

Эффект от уменьшения текучести кадров :

$$Эт = Zн * P * (Kт1 - Kт2)$$

где $Zн$ – затраты на новичка

$Zот$ – затраты на отбор персонала,

$Pот$ – количество принятых

$Kт1$ - коэф. текучести кадров до изменений

$Kт2$ – коэф. текучести кадров после изменений