



**Мотивация
персонала**

Стимулирование персонала

- **Стимул** – (stimulus – остроконечная палка) - средство воздействия для побуждения к 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

Мотивация и активность личности

Вид мотивации:

- **Достижительная**
(стремление достичь успеха)
- **Избегательная**
(стремление избежать неудачи)

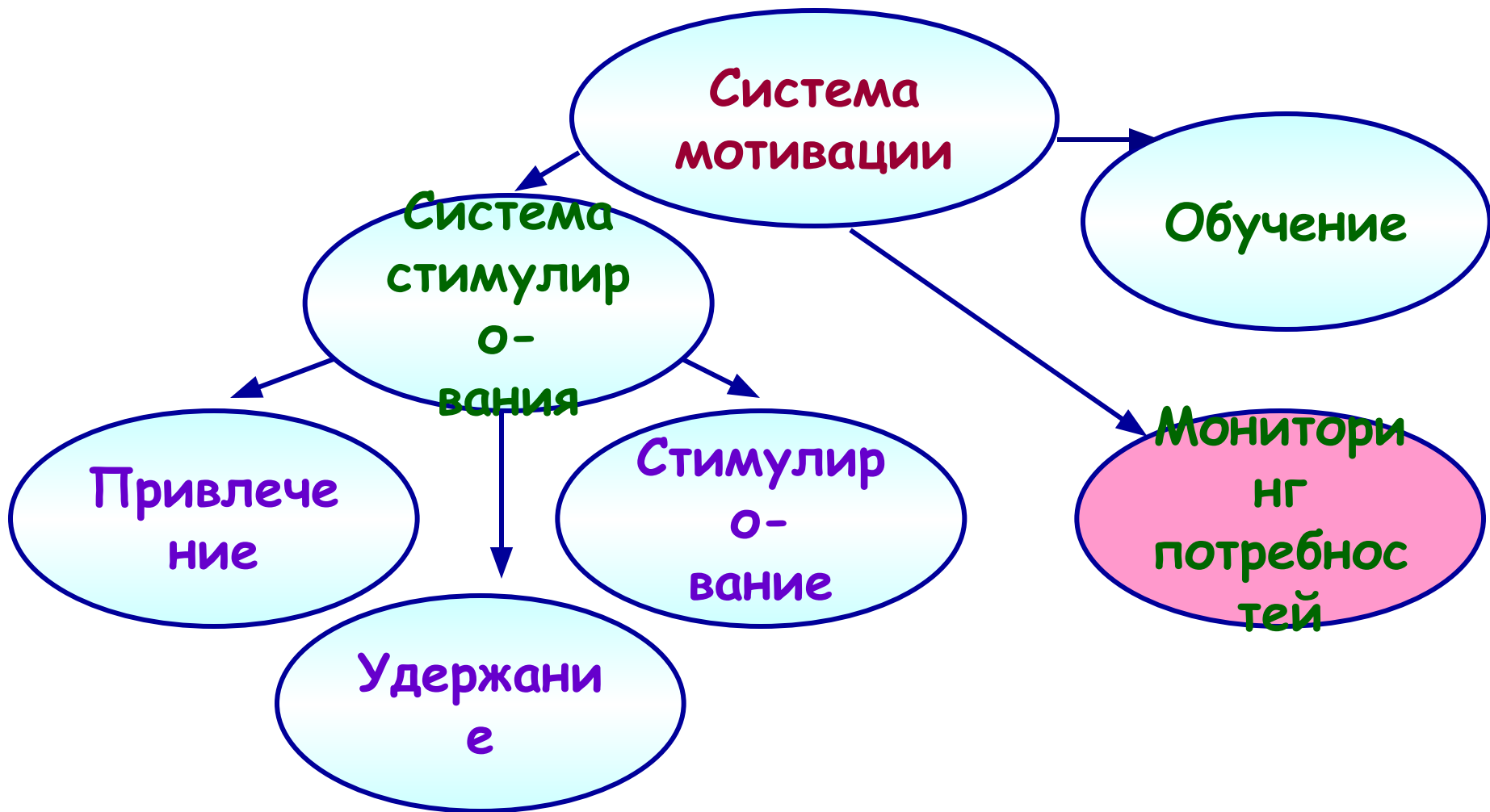
Активно
сть
личност
и

=

Мотивация
достижения

Мотивация
избегания

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



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 звена

- **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 «уровнировки», несправедливости в системе оплаты труда
- Прозрачность системы оплаты труда
- Взаимосвязь оценки труда работника с деятельностью подразделения
- Сไตล์ 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	Привычная работа, стабильность

Инструментальный тип

- Интересует цена труда, а не 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

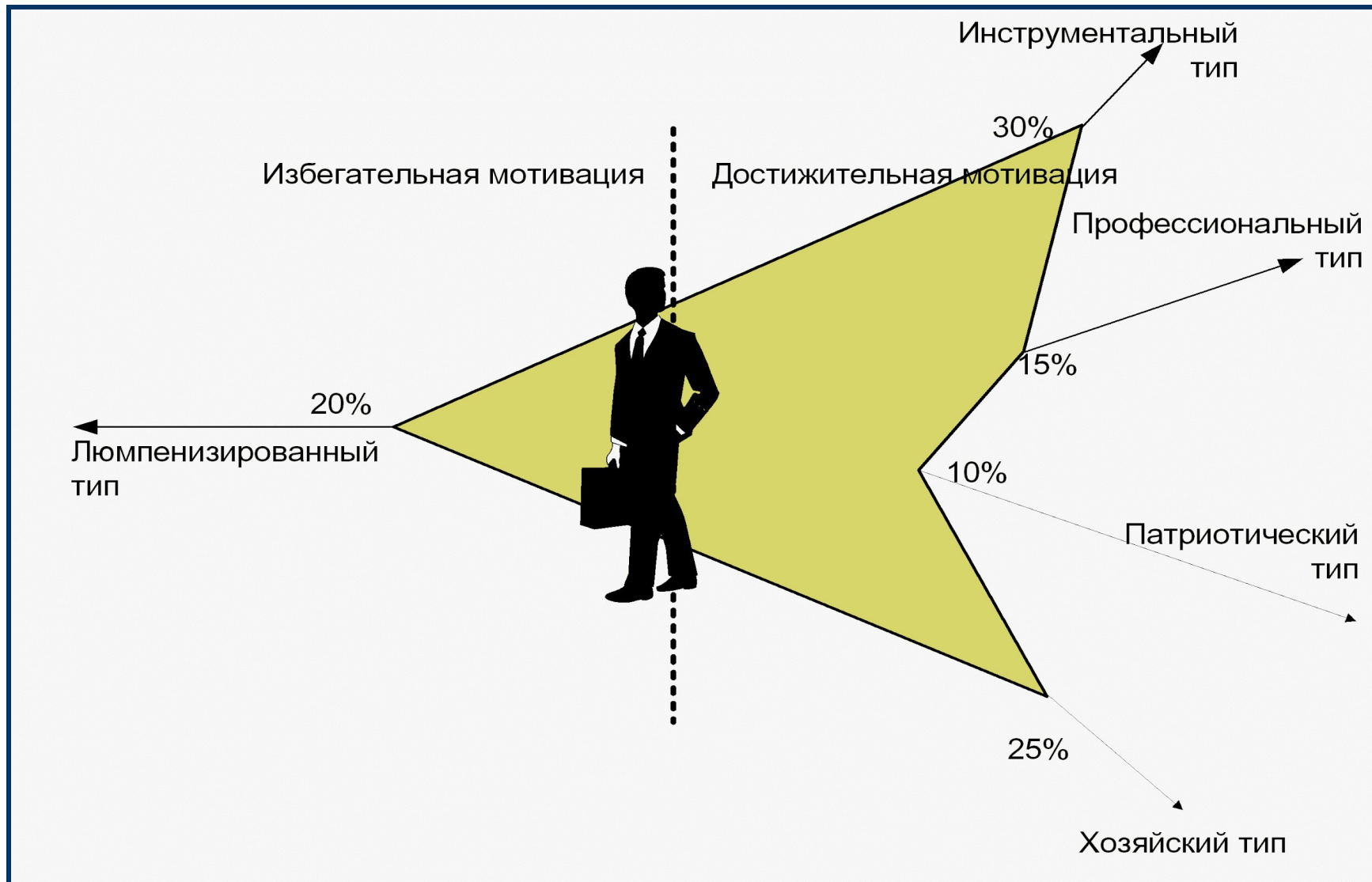
Хозяинский тип

- 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

Сочетания мотивационных типов



Формы стимулирования

Негативные	Штрафы, наказания, угроза потери работы
Денежные	ЗП, все виды премий и надбавок
Натуральные	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
Моральные	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
Патернализм	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
Организационные	Условия работы, ее содержание и организация
Привлечение к управлению	

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

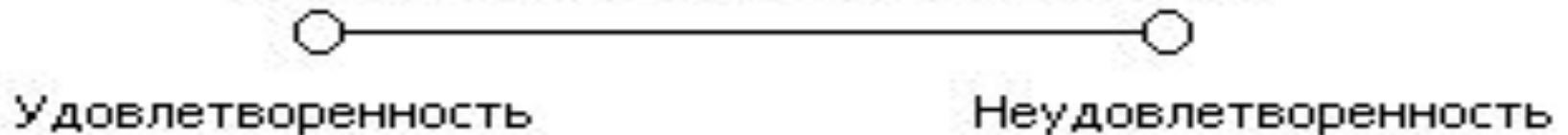
Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инстр.	Проф.	Патр.	Хоз.	Недостиж.
Негативные	0	-	+	-	База
Денежные	База	+	0	+	0
Натуральные (соц. пакет)	+	0	+	0	База
Моральные	-	+	База	0	0
Патернализм	-	-	+	-	База
Организацион- ные	0	База	0	+	-
Участие в совладении и управлении	0	+	+	База	-

Классификация потребностей личности (по А.Маслоу)

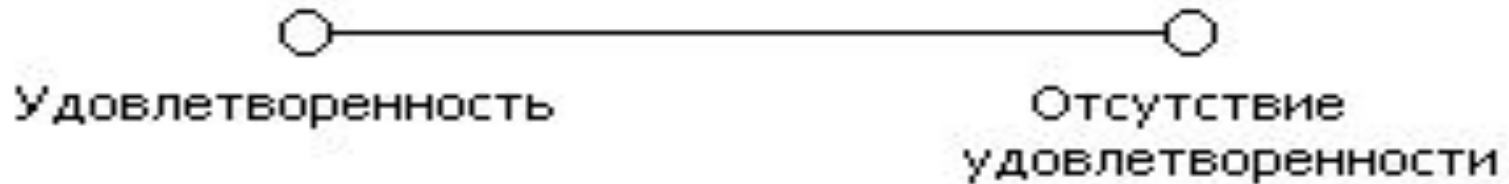


Двухфакторная модель Ф.Герцберга

Традиционный биполярный взгляд



Двухфакторная модель Ф.Херцберга



Гигиенические факторы



Теория мотивации Ф.Герцберга

На неудовлетворенность
влияют гигиенические
факторы:

- Способ управления
- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Межличностные отношения
- Зарплата
- Неуверенность в стабильности работы
- Влияние работы на личную жизнь

На удовлетворенность
влияют мотивационные
факторы:

- Достижения (квалификация) и признание успеха
- Работа как таковая
- Ответственность
- Продвижение по службе
- Возможность профессионального роста

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