



Системы мотивации и стимулирования персонала

Доцент кафедры управления персоналом, сервиса и
туризма , к.э.н

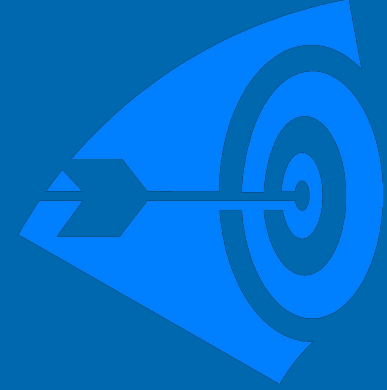
Докашенко Людмила Владимировна

План

- Принципы применения теорий мотивации на практике
- Критерии эффективности системы мотивации
- Методы диагностики потребностей работников
- Алгоритм создания системы мотивации персонала
- Методы мотивационного воздействия на персонал
- Диагностика мотивационных резервов компании
- Современные технологии мотивации
- Аудит системы мотивации



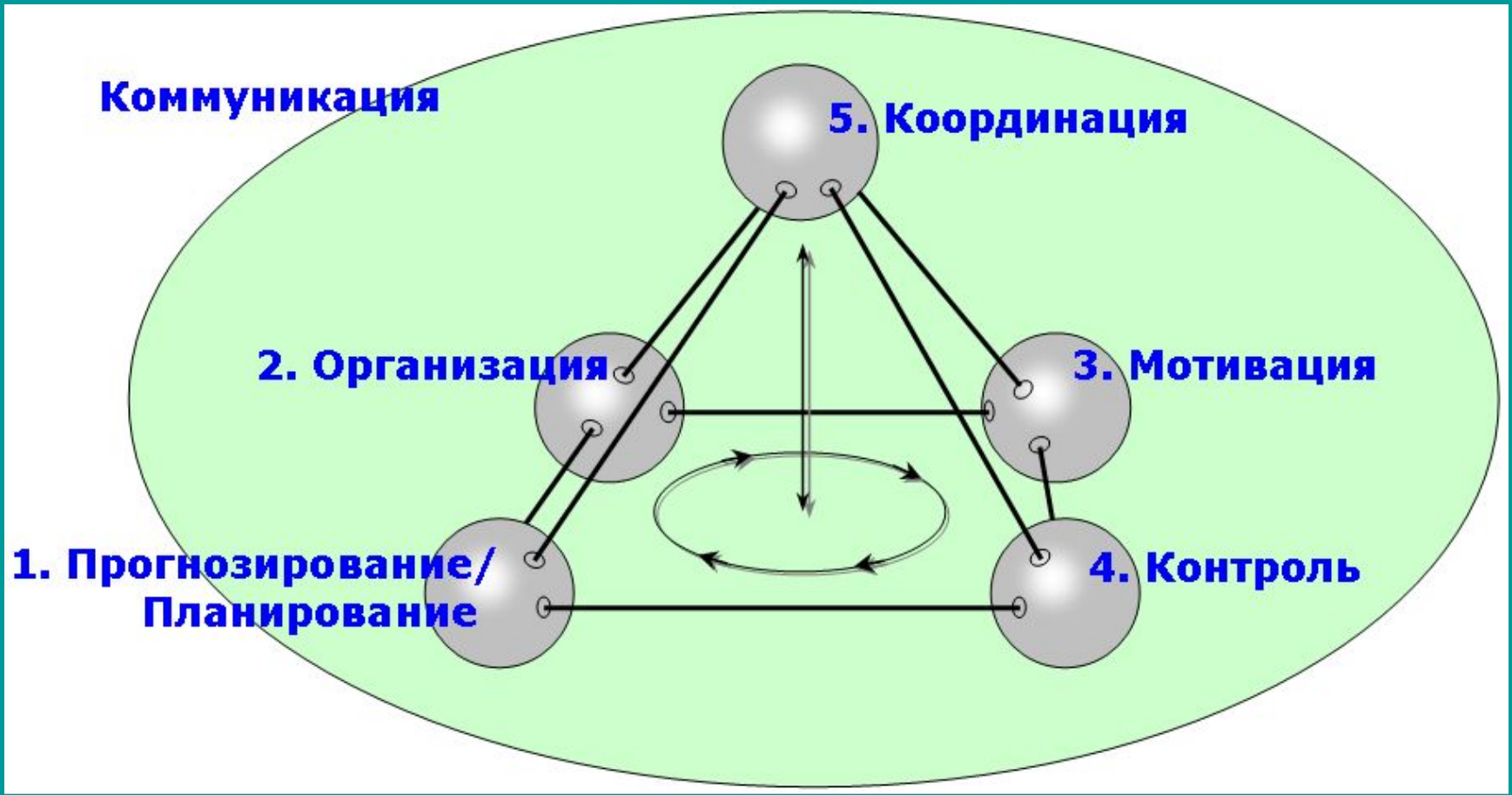
Цель



Усвоить на практике принципы и способы мотивации персонала, изучить методы диагностики потребностей работников, позволяющие эффективно мотивировать персонал на достижение целей организации



Функции менеджмента А. Файоль



? Препятствия на пути к формированию мотивации у работников

"Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу";

"Мы всегда действовали таким образом";

"Наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем";

"В моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано";

"Я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили".

Что мешает росту бизнеса ?

(опрос топ - менеджеров)

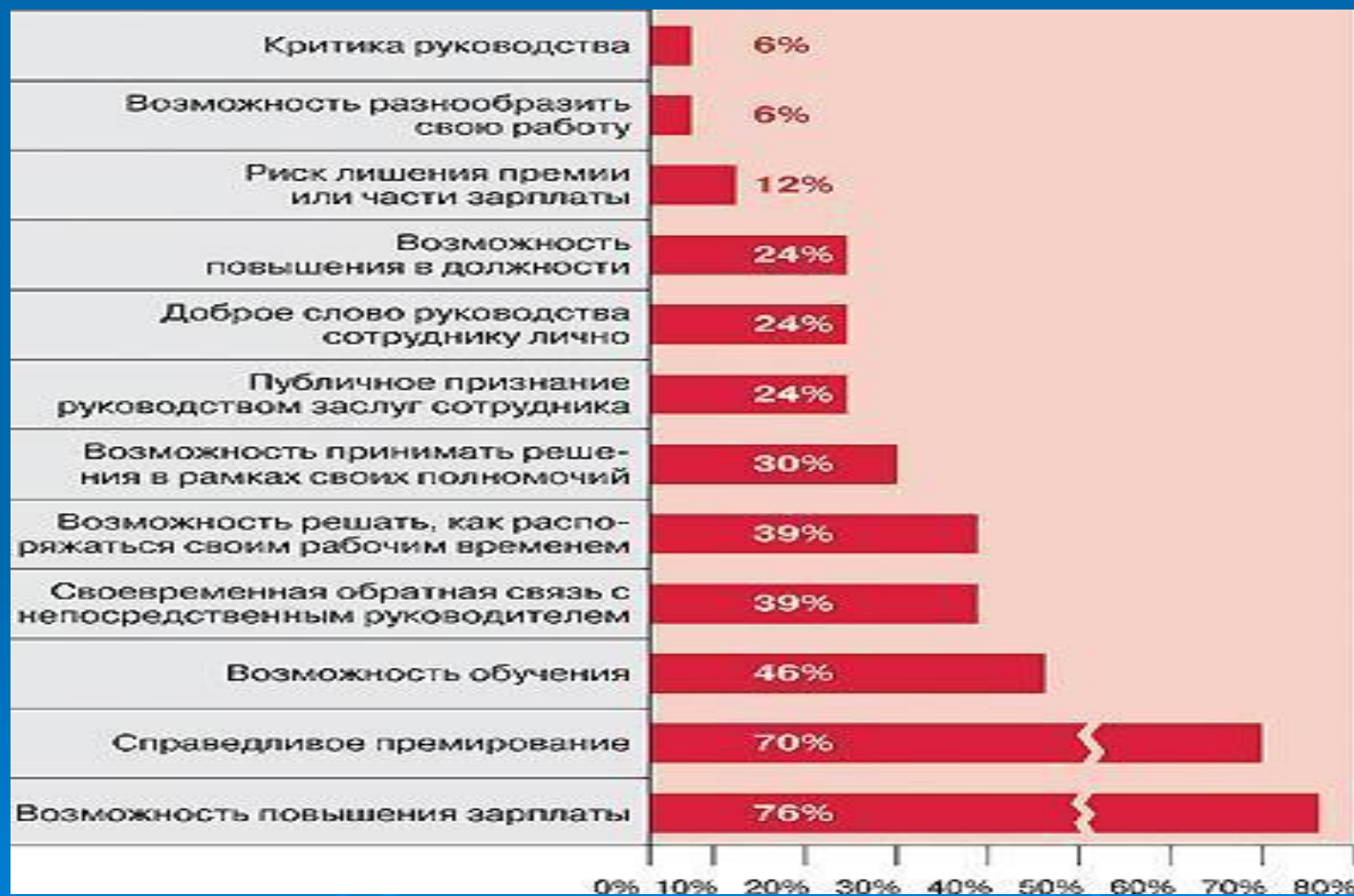
Место по частоте упоминаний	в России	в США
1 место	Недостаток квалифицированного персонала - 64%	Недостаток квалифицированного персонала - 46%
2 место	Высокие издержки - 56%	Тенденция к падению цен на продукцию компании - 34%
3 место	Недостаточная мотивация персонала - 44%	Более серьезные конкуренты на рынке - 33%

Анализ демотивирующих факторов в российских компаниях



«Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?»

Эффективность различных мотиваторов в российских компаниях



«Что для вас самое важное в работе?»



Анкета «Демотивирующие факторы в организации»



Знание факторов - демотиваторов позволяет оценить степень «совместимости» кандидата с системой управления компании.

Особенности направленности личности — «на себя», «на других» или «на задачу». Успешные руководители направлены «на других» или «на задачу».

Мотивы людей к деятельности

спортсмен

- стремление достичь высоких результатов
- достижение успеха
- самоутверждение

ученый

- самореализация
- познавательный интерес
- материальные мотивы
- социальные мотивы

менеджер

- стремление к власти
- самоутверждение
- материальные мотивы

В чем суть мотивации?

Мотивация должна помочь работникам:

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.

Эффективная система МОТИВАЦИИ

- позволяет повысить производительность труда
- увеличивает конкурентоспособность компании на рынке труда
- позволяет привлечь квалифицированных работников и снизить текучесть кадров
- повышает лояльность персонала к компании

Опыт Microsoft

Encarta

Wikiped
ia

Тест на удовлетворенность персонала работой в компании

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет)

Мотивация трудовой деятельности -

побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворение их собственных потребностей



Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Мотив

внутреннее
побуждение

Стимул

внешнее
побуждение

Цель

желаемый
результат

Потребность

нужда в чем-либо

Вознаграждение

что человек считает
ценным

Ценности

набор стандартов и
критериев человека

Ценностные ориентации

устойчивое отношение к
материальным и
духовным благам и
ценностям



Аристотель Гераклит Сократ Платон

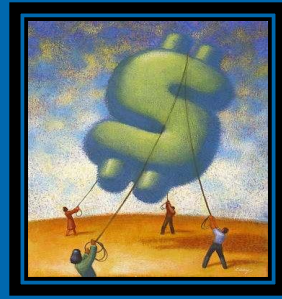
Человек -уникальное существо, совершенно отличное от животного, обладающее мышлением, сознанием, разумом и волей.

А. Шопенгауэр «Четыре принципа достаточной причины»

20-е годы 20 века появляются теории мотивации, относящиеся только к человеку, затем термин «мотивация» стал использоваться для объяснения причин поведения человека, в том числе и в процессе труда.



Мировой опыт исследования мотивации



Классические
теории

Теория
человеческих
отношений

Теория
человеческих
ресурсов

Ф.Тейлор

Г.Форд

А. Файоль

*«человек
экономический»*

экономические
стимулы

Э. Мэйо

*«человек
социальный»*

стимулирование не
только зарплатой,
но и доверием

*«человеческие
ресурсы»*

карьерный рост,
удовлетворение
от самой работы

Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

Мотивирование
(внутреннее)



Стимулирование
(внешнее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм

Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников, обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.

Стимул и стимулирование

Стимул -

(лат. stimulus - остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) - внешнее побуждение к действию, опосредованное психикой человека и отвечает его мотивам



Стимулировать поведение

создавать такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают их действовать определенным образом



Стимулирование

процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения трудовой активности

Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем



Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения

Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание)
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой)

Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков)



Метод наказаний

Правила наложения взысканий

- осторожность при взыскании;
- соответствие тяжести проступка;
- индивидуальность взыскания;
- последовательности взысканий;
- сочетание взысканий с убеждением;
- адекватный результат;
- частые наказания не эффективны;
- своевременность;
- не оскорблять чувство достоинства;
- используйте наказание если другие средства воздействия не привели к желаемым результатам

Наказание не должно внушать больше отвращения, чем проступок.

Карл Маркс



Теории мотивации

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

(Abraham Maslow –американский психолог)



Движение снизу вверх!

В соответствии с теорией А. Маслоу потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих уровней!

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу (американский психолог)



Потребности
высшего
уровня

Первичные
потребности

Удовлетворение потребностей по А. Маслоу на практике

<i>Потребности, выделенные А. Маслоу</i>	<i>Направления работы, позволяющие удовлетворить данные потребности</i>
1. Физиологические потребности (85 %)	<ul style="list-style-type: none">- достойная и своевременная заработная плата- социальный пакет (страховка, оплата больничных и т.п.)- оборудованное всем необходимым рабочее место
2. Потребности в безопасности (70%)	<ul style="list-style-type: none">- соблюдение работодателем Трудового Кодекса- рабочее место, соответствующее нормам охраны труда- четкие должностные инструкции, стабильность организации- описание составляющих зарплаты: оклад, премия и т.д.
3. Потребность в принадлежности и общении (50 %)	<ul style="list-style-type: none">- дружелюбная атмосфера в коллективе- ощущение себя частью команды и партнерские отношения- корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
4. Потребность в признании (40 %)	<ul style="list-style-type: none">- корпоративная культура, ориентированная на признание- четкие критерии оценки трудового вклада работника- эффективная система поощрений и продвижение по службе
5. Потребность в самореализации (10%)	<ul style="list-style-type: none">- возможность выполнения самостоятельных проектов- интересные задачи и планирование карьеры- возможность обучения и повышения квалификации

Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда

(американский психолог, исследователь успешных личностей)

Потребности
высшего уровня

Потребность
во власти

Потребность в
принадлежности

Потребность
в достижении

Ученый рекомендует опираться на потребности
высшего уровня

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (американский психолог)

Эффективная
мотивация

Гигиенические факторы

- политика компании и стиль управления;
- методы контроля за персоналом;
- отношения с коллегами на работе;
- уровень оплаты труда;
- статус работника в организации;
- условия и безопасность труда.

Мотивационные факторы

- достижение результата;
- успех и признание за достижения;
- интерес к работе;
- ответственность;
- профессиональное совершенствование и карьерный рост.

ERG - теория Клейтона Альдерфера (американский психолог)

Потребности
ERG

```
graph TD; A([Потребности ERG]) --> B([Потребность существования (Existence)]); A --> C([Социальные потребности (Relatedness)]); A --> D([Потребность роста (Growth)]); B --> E[Выживание (физиологическое благополучие)]; C --> F[Значимость межличностных и социальных взаимоотношений]; D --> G[Внутреннее стремление к развитию];
```

Потребность
существования
(Existence)

Выживание
(физиологическое
благополучие)

Социальные
потребности
(Relatedness)

Значимость
межличностных
и социальных
взаимоотношений

Потребность
роста
(Growth)

Внутреннее
стремление к
развитию



Теория ожидания

В. Врума

(Victor Vroom - канадский психолог)

Согласно теории ожидания наличие потребности не является единственным необходимым условием для МОТИВАЦИИ.

Человек также должен надеяться (ожидать), что выбранный им тип поведения действительно приведёт к намеченной цели.



Основные элементы теории ожидания Виктора Врума



Затраты

Результат

Валентность

Затраты (З) –
результаты

Результат (Р) -
вознаграждение

Удовлетворенность
(В) вознаграждением

Теория справедливости Джона Стейси Адамса (John Stacey Adams - американский психолог)

Постулат теории справедливости - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Мои усилия
и оплата

Должны
соответствовать!

Усилиям и
оплате других



Эксперимент Дж. Адамса на General Electric

Переплата

Недоплата

Справедливая
оплата

Производительность

Высокая

Низкая

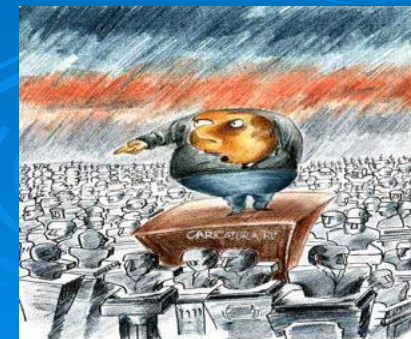
Низкая

Ситуация!

Приезжает в один из своих магазинов владелец сети, интересуется, как идут дела в магазине. Вдруг обращает внимание на одну из продавщиц, которая случайно оказалась рядом. Увидев ее, он говорит: «О! Я тебя уже давно вижу! Ты сколько здесь работаешь?» Она отвечает, что работает три года. Владелец обращается к директору: «Ей пару тысяч рублей добавить к зарплате!» И уезжает. А рядом с той девушкой стоит другая, которая говорит: «Слушай, я ничего не поняла. А я ведь на три месяца раньше тебя поступила сюда! А мне? А я как?»

И что происходит далее, с учетом того, что в коллективе в основном женщины? В конце концов та, которой дали надбавку, вся в слезах говорит: «Мне никакая надбавка не нужна. Не хочу! Забирайте!» А что происходит далее? Забирают эту пару тысяч рублей и делят между собой. Вот и все. Хоть каждому по 50 рублей. Зато все довольны, все стало опять нормально.

Одной из основных проблем в российских компаниях является то, что очень часто нет четких критериев за что платят деньги. Есть компании, где премии выдаются посредством спонтанного приказа, на основании личного решения руководства.



Мотивы текучести кадров

Мотивы текучести кадров – непосредственные причины, побуждающие работников увольняться.

Мотивы личного характера
(переезд, изменение семейного статуса)

Профессионально-квалификационные мотивы
(несоответствие занимаемой должности)

Неудовлетворенность качеством жизни
(невозможность самореализоваться, недовольство потребностей)

Неудовлетворенность условиями внутри предприятия
(некомфортные условия на рабочем месте)

Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические
(зарботная плата)

Целевые
(четкая постановка целей)

Психологического поощрения
(похвала, порицание)

Дисциплинарные
(замечание, выговор, увольнение)

Группы
методов

Партисипативности
(коллективное принятие решений, работа в команде)

Устранение отрицательных стимулов
(позитивная мотивация без угроз)

Расширение
и обогащение работы
(новые проекты и технологии)

Нематериальные методы МОТИВАЦИИ



Организационные

- Участие работников в делах организации
- Программы развития и карьерный рост
- Обогащение содержания труда
- Создание благоприятных условий для работы
- Делегирование полномочий
- Разработка принципов корпоративной культуры

Цель - повысить заинтересованность в работе

Социально- психологические

- Гласное признание заслуг работников
- Поздравления с успехами и юбилеями
- Фотография на доску почета, буклеты и т.д.
- Уважение, доверие, одобрение и поддержка
- Отрицательное подкрепление (порицание)
- Посещение руководителями рабочих мест лучших сотрудников



Виды нематериальных СТИМУЛОВ



Нематериальные стимулы
(неденежное вознаграждение)

Официальное
признание заслуг

Участие в
управлении

Оргкультура

Психологический
климат

Изменение статуса
работника

Возможности для
творчества

Стиль управления

Улучшение условий
труда

Нематериальные мотиваторы

не требуют инвестиций компании, но оказывают огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:

- признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;
- поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр.

Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры:

- организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;

 витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;

 - присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании», «Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

Материальные методы мотивации

Оплата труда

Материальная помощь

Скидки на товары
компании

Премии
и бонусы

Обеспечивают базовые
потребности и оценку
вклада работника

Пльготы и соцпакет

Бытовые услуги

Надбавка к окладу

Оплата лечения, отдыха,
обучения

Процент

Метод мотивации на основе постановки цели

Исследователями отмечается вероятность усиления мотивации при четкой и ясной постановке цели. Большинство руководителей успешнее справляются с постановкой цели, однако не объясняют смысл цели.

Притча

Два каменщика строят стену, у них спрашивают: «Что вы делаете?» Один отвечает: «Строю стену». А другой говорит: «Я участвую в строительстве Храма во славу господина Бога!»

Мотивации
необходима
цель, иначе она
теряет смысл.
Мария фон Эбнер-Эшенбах



Управление по целям

«Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей». П. Друкер (1954 г.)



Management by Objectives

Достижение согласия между
руководителем и подчиненным
относительно выполнения
работы, достижения конкретных

Управление по целям оказывает
влияние на мотивацию работников
через установление тесной связи

Суть управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивают в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей

Улучшить отчетность

- Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца

Наладить систему коммуникаций

- Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели

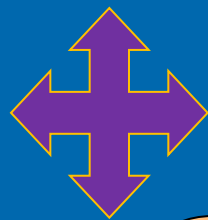
Уделять больше внимания клиентам

- Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием

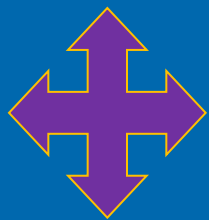
Способы повышения трудовой мотивации

Нематериальное
стимулирование

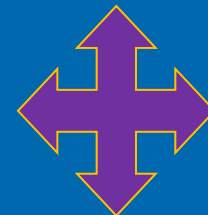
Материальное
стимулирование



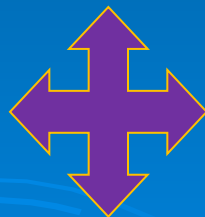
Улучшение качества
рабочей силы



Совершенствование
организации труда



Вовлечение в управление



Типы внутренней мотивации по В. Герчикову

Коммерческий

(ориентация на заработок, а не на содержание и условия труда)

Хозяйский

(стремление к достижению результатов, самостоятельность)

Профессиональный

(ценность - содержание работы, трудные задачи)

Люмпенский

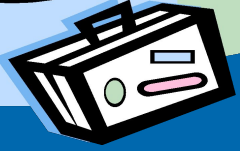
(низкая самооценка и низкий уровень исполнения)

Патриотический

(приверженность к коллективу и месту работы)



Технологии разработки системы мотивации персонала



Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, используемых организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу и лояльность сотрудников.

Цель создания системы мотивации персонала – повышение эффективности деятельности организации.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо дать сотрудникам возможность достигать собственных целей, работая на цели компании. Цели сотрудников и компании должны быть совместимы и близки

Когда цели систематически
не достигаются

Когда показатели перестают
расти

Когда менять
систему
мотивации?

Если зарплаты растут быстрее
производительность
и результативность

Когда увеличивается
«текучесть персонала»

Если сотрудники работают
«спустя рукава»

Структура системы мотивации персонала

Система мотивации персонала

Материальное стимулирование

Оплата труда (денежное)

Постоянная часть
(оклад, тариф)

Переменная часть
(премии и др. выплаты)

Соцпакет (неденежное)

Стимулы, преобразуемые в деньги и экономящие средства работника (оплата отдыха, учебы и др.)

Нематериальное стимулирование

Формализованные стимулы

Закрепляющие существующее положение (грамоты, почетные звания и т.д.)
Ориентирующие на изменения (повышение в должности, обучение и др.)

Неформализованные стимулы

Неформальные мероприятия, повышающие лояльность (приверженность) к организации
Стиль управления руководителя (взаимоотношения с работником)

Алгоритм разработки системы мотивации персонала

I этап Диагностика целей

- Уточнение целей предприятия на рассматриваемый период
- Определение используемых форм и условий стимулирования
- Определение потребностей мотивов и целей сотрудников
- Определение особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации

II этап Проектиров ание

- Выбор новых форм и методов стимулирования и мотивирования, соответствующих потребностям, мотивам и целям сотрудников
- Определение условий применения стимулов, ориентирующих персонал на достижение целей предприятия

III этап Внедрение программы

- Документационное закрепление положения о стимулировании
- Обучение менеджеров методов мотивирования подчиненных
- Контроль экономической эффективности внедряемой системы мотивации



Мотивационная диагностика

- ➔ **Исследования удовлетворенности сотрудников работой и уровнем доходов**
- ➔ **Анализируем эффективность существующей системы мотивации,**
- ➔ **Выясняем, что снижает мотивацию, а что может ее повысить**
- ➔ **Изучаем влияние существующей системы управления на мотивацию**
- ➔ **Анализируем мотивы руководителей и их влияние на мотивацию подчиненных**
- ➔ **Выбираем «рычаги влияния» для групп и отдельных сотрудников**
- ➔ **Предоставляем анализ и рекомендации по мотивации персонала**

Методы изучения мотивации персонала



Наблюдение

Тестирование
анкетирование

Беседа и
опрос

Метод
экспертных
оценок

**Методы
диагностики**

Анализ речи
и поведения

Анализ проблем
организации

Эксперимент

Основные разделы программы мотивации персонала



Цель программы

Категории сотрудников

Срок действия программы

Критерии оценки работников

Система поощрений и взысканий

Календарный план мероприятий

Ответственность за выполнение

Бюджет программы

Критерии эффективности системы МОТИВАЦИИ

Критерий	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность брать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Показатели эффективности системы МОТИВАЦИИ

Социально-психологические

**Повышение
удовлетворенности трудом.**

**Благоприятный
психологический климат в
коллективе.**

**Предотвращение
нежелательных для
предприятия действий
работников.**

Экономические

**Повышение
производительности труда.**

Уменьшение текучести кадров.

**Эффект от обучения с
последующим совмещением
профессий.**

Документы, регламентирующие административно-правовую мотивацию

Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора);

Программа развития персонала (направления, порядок проведения стажировок и др. возможных форм обучения);

Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство, социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);

Положение об оценке и аттестации персонала;

Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки создание совета молодых специалистов);

Положение о формировании и подготовке резерва;

Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров;

Положение о работе с ветеранами (структура совета ветеранов, социальные программы и пр.).

Принципы системы мотивации компании «Майкрософт»

1. Управление исполнением. В начале финансового года каждый сотрудник определяет цели, которые он планирует достичь по итогам года (определенный объем продаж, реализация некоторых проектов, достижение качественных результатов). Переменная часть: финансовая компенсация напрямую зависит от того, выполнил ли сотрудник эти обязательства.
2. Возможность вознаграждения. Помимо бонусной части компенсации, существует система наград: включение в список лучших сотрудников, денежные и неденежные премии, призы за лучшее индивидуальное и командное достижение, за самые высокие стандарты в обслуживании клиентов и партнеров.
3. Карьерное развитие. Каждый год сотрудники оценивают свой прогресс и определяют дальнейший путь развития совместно со своим руководителем. Предоставляются обучающие программы, н-р, коучинг и другие катализаторы карьерного роста.
4. Управленческое совершенство. Существует целый ряд программ развития для руководителей на всех уровнях.
5. Улучшенное рабочее место. Сотрудник может самостоятельно формировать свой график работы, в том числе работать дома, пользоваться корпоративным автомобилем. Предоставляется мобильный доступ к корпоративной сети. Обеспечиваются медицинское страхование и страхование жизни.

Типы кадровой политики

Стимулирующее воздействие - использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде. Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах труда старался обеспечить связь между результатами труда и заработной платой.

Мотивационное управление - мощная идеологическая деятельность руководства внутри организации и актуализация бескорыстного энтузиазма работников. Такой подход часто преобладает в формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Стимулирующее воздействие и мотивационное управление – наиболее оптимальный подход. Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура и механизм распределения материальных благ организации.

Различия в оплате не учитывают сложности и важности работы

Очень слабая связь между зарплатой и результатами труда

Различия в оплате не стимулируют сотрудников на развитие

Оплата не учитывает изменения в технологиях и структуре работы

Недостаточно гибкости в применении дополнительных выплат работникам

Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие работников

Основные проблемы оплаты труда (МОТ)





Ограничения со стороны работника

Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств необходимых работнику для восстановления затраченных им на работу энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов



Ограничения со стороны работодателя

Объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотноситься с результативностью его труда, не превышать стоимость созданного продукта и стоимость материализованной рабочей энергии в продукте



Факторы, определяющие уровень заработной платы

образование

масштабы бизнеса

опыт

отрасль



стаж

регион

специальность

экономическая ситуация

Виды стимулирующей оплаты труда

Стимулирующая оплата труда - оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.



Стимулирующие выплаты

Виды стимулирующих выплат работникам



Стимулирующая оплата труда - оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.

Современные технологии мотивации персонала

Грейдинг

Тантьема

Система
КРІ



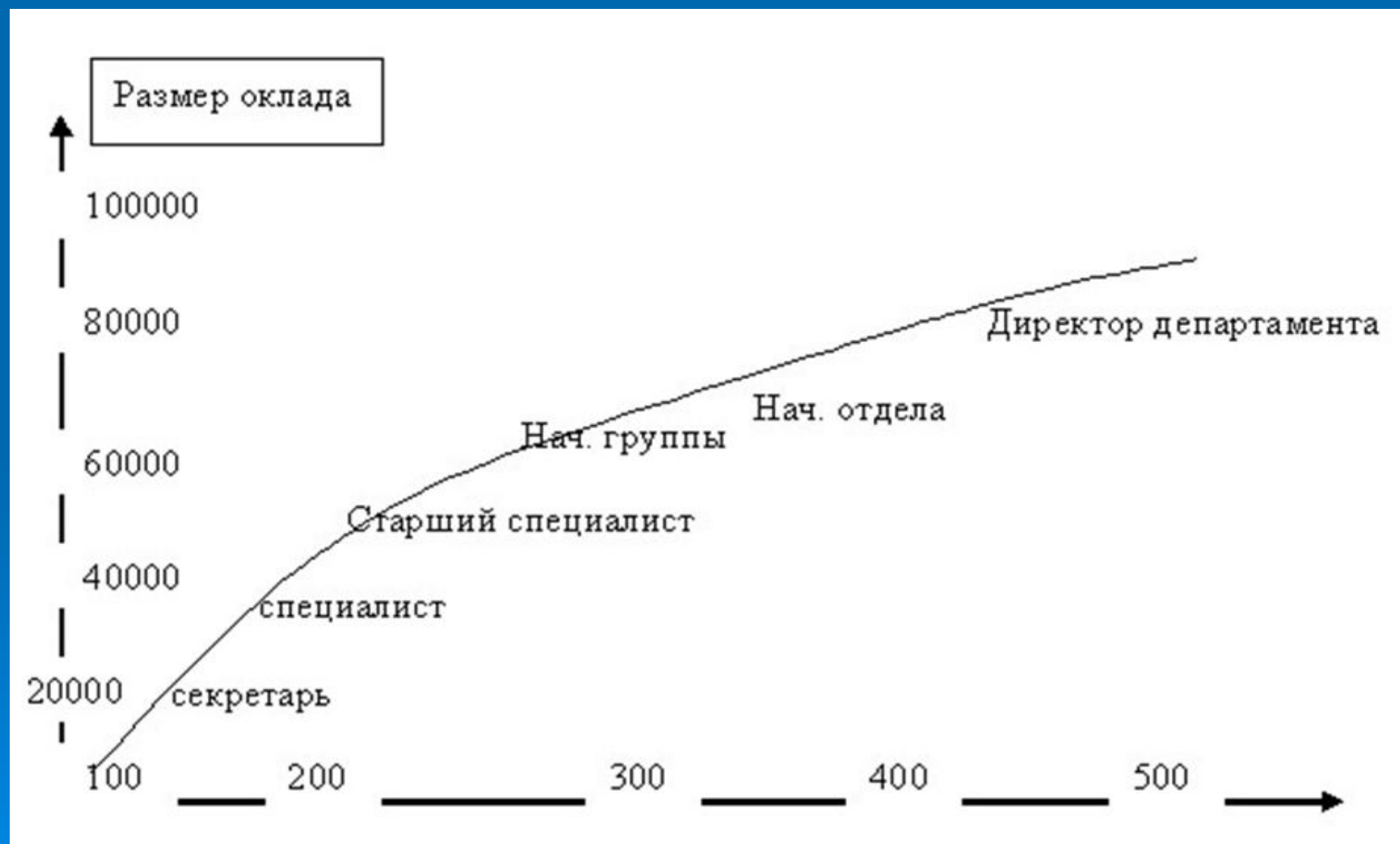
Грейдинг

Аналитический способ определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанный на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ, а не на традиционной разработке временных нормативов операций

Основополагающий принцип грейдинга - вознаграждение работника за владение набором компетенций



Грейдирование должностей



Тантьема

Дополнительное вознаграждение (премия) для высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей организации



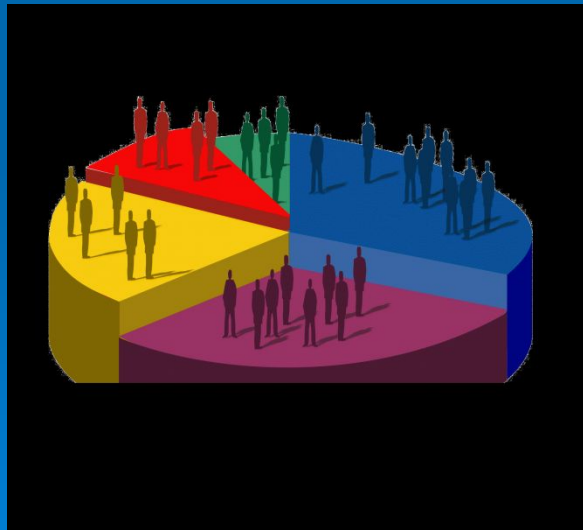
Тантьема выплачивается за ,
повышение общей прибыли,
продвижение и закрепление
нового товара/услуги на
рынке, снижение издержек
производства, значительная
экономия ресурсов,
повышение эффективности

Система КРІ

(key performance indicators -ключевые индикаторы эффективности)

Определение ключевых показателей эффективности работы сотрудников

Обеспечение сопряжение целей сотрудников и организации



Система управления, позволяющая переводить стратегические цели организации в четкий план оперативной деятельности подразделений

Проблемный вопрос!

Что нужно сделать чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами компании? **KPI!!!**

**Материальная
мотивация**
(премии, соц.
пакет)

**Нематериальная
мотивация**
(карьерный рост)

**Персональная
ответственно
сть
и контроль**
(ключевые
показатели)

Внедри
ть

Система КРІ



эффективный инструмент мотивации, направленный на достижение целей организации, увеличивается прибыль от 10 до 30%

Суть - система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений.

Причины - стремление к получению конкурентных преимуществ за счет использования передовых технологий в производстве и управлении, а также для повышения эффективности работы предприятия.

Аналог BSC (Balanced Scorecard) - сбалансированная система показателей (ССП). КРІ - продолжение метода управления по целям П. Друкера.

Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10\$ до 15\$» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».

Пример КРІ

Контроль трудовой дисциплины сотрудников



задачи



задачи



Отсутствие
на рабочем месте
(час)

Количество
опозданий

Стоимость
пропущенного
рабочего времени

Срок! В месяц, год и т.д.

Аудит системы мотивации

Уровни аудита

Социально-экономический
оценка социально-экономической
эффективности управления
мотивацией

**Организационно-
технологический**
оценка используемых в
организации документов и
процедур

Социально-психологический
оценка мотивационного потенциала
работников

Цели мотивационного аудита

- Оценка эффективности существующей системы управления мотивацией;
- Определение соответствия системы управления мотивацией ТК РФ;
- Рекомендации по необходимому перестроению системы мотивации;
- Разработка системы стимулирования персонала под новые цели;
- Оценка соответствия системы мотивации целям предприятия;
- Оптимизация издержек на управление мотивацией персонала.
- Оценка мотивационного потенциала персонала;
- Создание основы для улучшения (разработки) системы мотивации;
- Оценка объемов ресурсов, требуемых для изменения системы мотивации.

Задачи мотивационного аудита

- Определить эффективность действующей на предприятии системы мотивации;
- Оценить, насколько эффективно руководители используют приемы нематериального стимулирования и мотивирования;
- Оценить мотивационный потенциал персонала и определить возможности его повышения исходя из целей предприятия;
- Оценить соответствие системы мотивации работников целям предприятия;
- Получить рекомендации по улучшению действующей системы мотивации персонала или разработке новой.

Методы проведения мотивационного аудита

- Установочные, экспертные, структурированные интервью;
- Анализ действующей документации;
- Наблюдение за работой руководителей;
- Анкетирование и тестирование персонала;
- Формализованное описание процедур;
- Статистические методы обработки.

УСПЕХОВ В РАБОТЕ!

