Особенности функционирования системы мотивации в формировании приверженности персонала фитнес-организации

Ринат Хисямов

Какой должна быть система мотивации моего клуба, департамента (подразделения)?

Что я должен узнать чтобы построить такую систему?

Чему я должен научиться?

Конвенция ООН 1966-го года:

«Каждый работник имеет право на достойный образ жизни».

Достойный образ жизни - возможность приобщения к основным ценностям цивилизации.

Программы мотивации:

Программа мотивации компании

Программа мотивации подразделений

Индивидуальные программы мотивации

Мотивация - самый ценный человеческий механизм

Закон мотивации – моральная и материальная мотивация должны применяться одновременно

1-й шаг - анализ стиля управления

1. Какой стиль управления применяет руководитель?
2. Каковы ожидания подчиненных?
3. Как влияет на подчиненных применяемый стиль управления?
4. Что можно посоветовать руководителю по применению стиля управления?

2-й шаг – разработка плана действий

1. Какие действия необходимо выполнить для улучшения системы стимулирования?
2. В какой последовательности?
3. Кто их должен выполнять?
4. Сколько времени это может занять?

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

ЦЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

ПОДЦЕЛЬ . . . .
(цель какого-то подразделения или бизнеса)

ЗАДАЧА **ЗАДАЧА** . . . .

ОПЛАТА
(сотрудникам должно быть понятно, за что они получают з/п)

3-й шаг: анализ действующей системы стимулирования

1. Какие основные потребности можно выделить у сотрудников основных подразделений?

2. Какие стимулы применяются?

3. Насколько эти стимулы способствуют удовлетворению сотрудников?

4. Насколько стимулы способствуют достижению цели ?

4-й шаг: определение целей компании

ЦЕЛЬ КОМПАНИИ

↓

ЗАДАЧА

↓

ЖЕЛАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ = ФАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

↑

МОТИВЫ

↑

ПОТРЕБНОСТЬ И СТИМУЛЫ

5-й шаг – определение материальных стимулов

Как построить систему?

Задачи компании

↓

Условия применения стимулов

↓

Система мотивации

↑

Формы стимулирования

↑

Потребности сотрудников

Система мотивации

Материальные стимулы

Не материальные стимулы

Оплата труда (Непосредственное удовлетворение потребностей)

Формализованные стимулы
(трад-ные поощрения)

Неформализованные

Постоянная часть
(тариф)

Переменная часть
(премия)

Оргкультура

Стиль управления

ФОРМЫ МОТИВАЦИИ

Заработанная плата

Нервно-психические нагрузки
Физические нагрузки
Образование
Опыт работы
Уровень ответственности
Особенности условий труда

Участие в прибыли компании

Работники сособственники
Опционы для менеджеров
Система Партнерства
Система Скэнлона
Система Ракера
Система бонусов

Стимулирование инноваций

Выплата за реализацию внедренных инновационных процессов.
(Инновационное мышление – конкурентные преимущества)

Управление рабочим временем и времени отдыха

Гибкий график работы
Дополнительные отпуска
Корпоративные выезды
Открытие баз отдыха

Дополнительная система страхования

Жизни, здоровья, от несчастных случаев, дополнительное пенсионное страхование

Система кредитования

На жилье, на обучение

Система обучения

Тренинги, семинары

Система дополнительных гарантий и компенсаций в зависимости от должности

Продвижение в должности или управление карьерой

Техника делегирования полномочий,
горизонтальный рост (новый статус)

Обеспечение психологического комфорта

Собственный психолог, врач,
программа стрессо-защиты

Система награждения

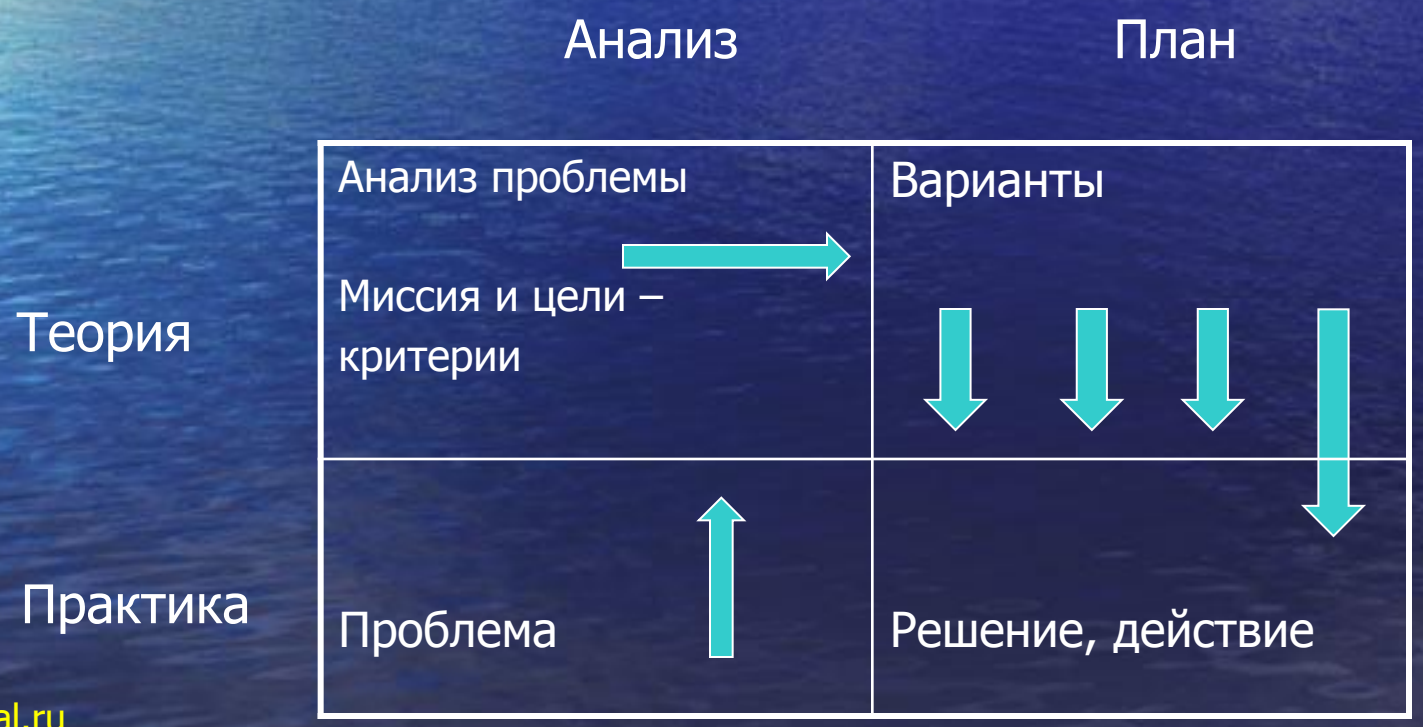
Ценные подарки, почетные грамоты, значки

6-й шаг – планирование внедрения

1. Какие действия нужно предпринять для внедрения новой системы оплаты труда?

2. В какой последовательности они должны быть выполнены?

3. Кто и на каких этапах должен участвовать?



7-й шаг – ввести в действие новую систему

МОТИВАЦИЯ И ЭФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

МОТИВИРОВАНИЕ – СЕРДЦЕ ОРГАНИЗАЦИИ
РУКИ – ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР И ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
НОГИ – ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И ИННОВАЦИИ
ДУША – ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ТЕОРИИ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

Теория равенства (справедливости) Стесси Адамс

Инд. Доходы >=< доходы других

Инд. Затраты >=< затраты других

6 типов реакции человека на несправедливость:

1. Сократить затраты

2. Попытка увеличить вознаграждение

3. Переоценка своих возможностей

4. Попытка повлиять на организацию и сравниваемых лиц

5. Человек может изменить объект для сравнения.

6. Попытка перейти в другое подразделение
   или совсем покинуть организацию

Теория ожиданий Врума и Портера

Мотивация =

функции (затраты / рез-тат) * (рез-тат / вознаг-ние) *(вознаг-ние / валентность)

интеллект, физические **насколько желательно**

Наибольшая мотивированность,
когда соотношение успеха и не успеха 50/50

Экономические и Неэкономические способы Мотивирования

Экономический способ мотивации

ОПТИМУМ МОТИВАЦИИ **- максимум затрат, которые готов человек затрачивать, отдавать за максимальное на данном этапе жизни для него вознаграждения, за вознаграждение данного типа работы.**

(Сколько я отдам за то чтобы получить).

Неэкономические способы мотивирования:

1-я подгруппа – Организационные:

а) Участие в делах организации. Поставить перед человеком ситуацию, что вы готовы ему предоставить что-то, но он пока некомпетентен.

б) Перспектива приобрести новые знания, опыт.

в) Мотивация обогащением содержания труда.

г) Предоставление такой работы, которая отвечает его личным интересам, потребностям, способностям.

д) Принцип справедливости во всем. В отношении к людям, в оценке их деятельности, в оплате труда.

2-я подгруппа - Морально-психологические способы:

а) Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других справляются с порученной работой.

б) Присутствие в работе риска. (Не работает для меланхоликов, и если фрустирована потребность в безопасности, если преобладает мотив достижения неудач).

г) Признание заслуг.

д) Высокие цели организации.

е) Атмосфера взаимного уважения и доверия.

ж) Повышение демократичности руководства.

з) Творческая атмосфера труда.

Способ мотивирования и организационный и морально-психологический - **Продвижение по службе**

ТРУДНОСТИ МОТИВАЦИИ:

Несправедливое бонусное вознаграждение – падает мотивация.

Не достигнут карьерный потолок.

Потолок зарплаты – падает мотивация.

Размер вознаграждения не имеет привлекательности.

Жесткий контроль снижает творческий аспект.

Не учитываются личностные, индивидуальные особенности работника (нужно учитывать возраст, статус работника).

Удовлетворенность трудом:

1.Содержание работы (скучно нет творчества, отсутствие смысла).

2.Физические условия - окружение, коллектив.

3. Образование, соответствующее должности.

4. Внутреннее самоуважение.

5. Стиль управления.

6. Система стимулирования.

7. Возможность обучения и развития.

8. Престижность работы.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА

Общая - потенциальная работоспособность.
Фактическая - работоспособность на данный момент (здоровье, темперамент).

Фазы работоспособности:

Мобилизация - готовность;

Врабатываемость;

Оптимальной работоспособности – крайне низки несчастные случаи;

Неустойчивой компенсации – перестройка организма, хочется отдохнуть;

Конечного прорыва – добежать;

Декомпенсации – выход за пределы фактической работоспособности (большое количество ошибок).

Принципы мотивации

Принцип соразмерности
(давать то, чего человек достоин, лучше оговорить заранее)

Принцип достойности
(уважительная, приличная по форме и по содержанию)

Принцип понятности
(кому, сколько и за что, четкость мотивационного критерия

Принцип справедливости

Принцип равенства
(не должно быть личного отношения, любимчиков)

Принцип открытости
(участие коллектива в создании функционировании системы мотивации, открытость и доступность любой информации по системе мотивации)

Принцип недискриминации
(меньшая премия матери одиночке, инвалиду. пенсионеру)

Принцип индивидуального подхода
(не должно быть уравниловки, учитываются интересы человека, хобби, психотип)

Принцип своевременности

Принцип системности

Принцип стабильности
(нельзя менять правила игры в процессе)