



**Велес Капитал**  
ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ

# Мотивация персонала в кризис: НОВЫЕ ПОДХОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ

Миронова Марина

Начальник Управления по работе с персоналом

ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

Зам. Генерального директора «ВЕЛЕС Персонал»





- **О теории мотивации в кризис**
  - Зачем?
  - О мотивации вообще
  - Что изменилось
- **Возможно ли это реализовать на практике**
  - Формы и методы
  - как оценить эффективность



- Система мотивации на уровне компании
  - Сегментирование персонала
  - Система оплаты труда и премирования
  - Социальный пакет
  - Формализованная система постановки задач и оценки
  - Развитие сотрудников.
  - Система нематериальной мотивации
- Индивидуальный подход к сотруднику со стороны руководителя
  - Анализ индивидуальных мотивов сотрудника.
  - Система постановка задач и контроля
  - Делегирование полномочий



## **Сколько человек в Вашей Компании?**

- 1. До 100 человек**
- 2. От 100 до 500 человек**
- 3. От 500 до 1 500 человек**
- 4. Несколько тысяч человек**



- Нематериальная мотивация как необходимое дополнение системы материального стимулирования
- Опора на мониторинг существующей системы
- Диверсифицированность – для каждой категории сотрудников своя специфика
- Ориентация на мотивацию сотрудников:
  - Полимотивированность
  - Иерархическая организация мотивов
  - Компенсаторность
- Информационное сопровождение
- Прозрачность
- Справедливость
- Понятность
- Соответствие стратегическим целям
- Гибкость. Нестабильность системы



- Являются ли проблемы с мотивированностью ключевым препятствием к развитию бизнеса?
- Как учесть разные мотивы у сотрудников?
- Как быть, когда невозможно прописать все «правильные» и «неправильные» варианты поведения сотрудника?
- Зачем платить зарплату, если люди работают не в полную силу?
- Есть ли гарантии, что существенные затраты и увеличения ФОТ вернуться в виде повышения производительности?
- Чем больше благ мы даем, тем крепче нас любят?
- Обязательно ли создавать сложные системы чтобы увидеть лучших или дать обратную связь?
- Есть ли зависимость между лояльностью/командностью/ климатом и количеством мотивационных компонентов в компании?
- Стоит ли тратить месяцы и годы на разработку, если мотивационное воздействие каждого из элементов имеет свой недолгий срок жизни?
- А не потерял ли мы за цифрами человека?



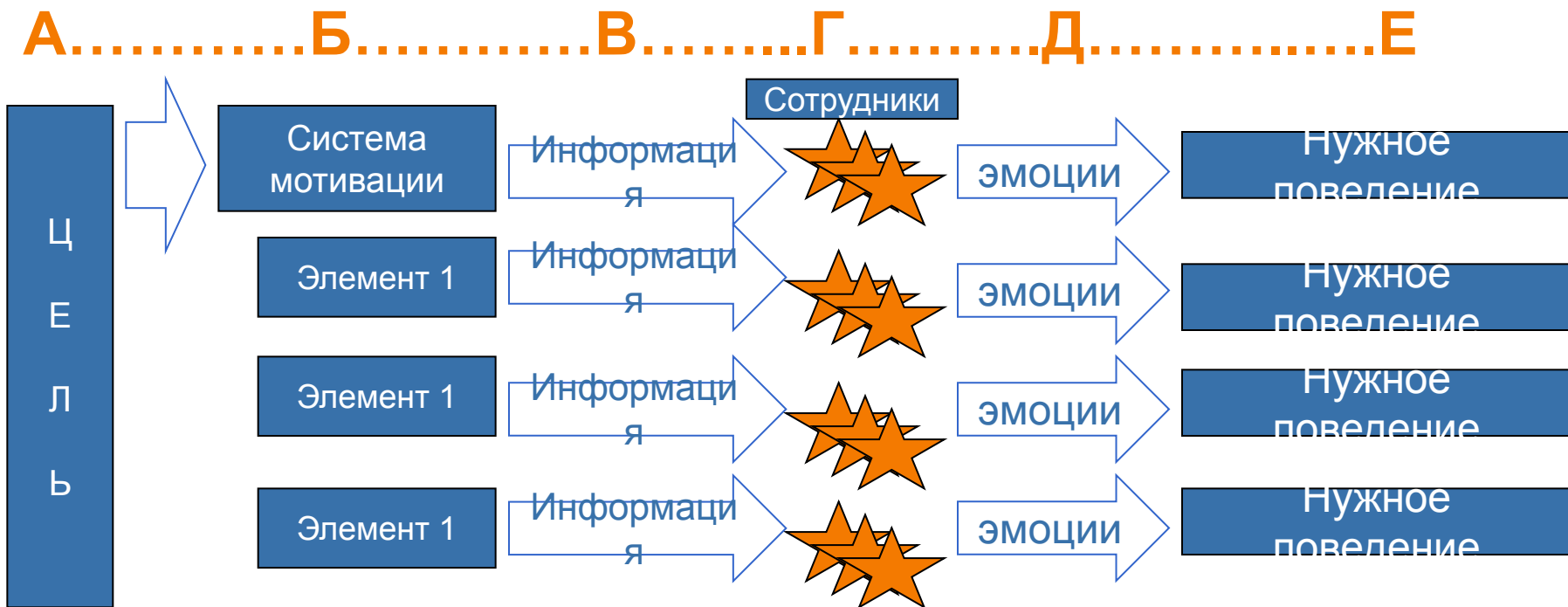
1. Логичность и понятность	1. Утяжеление процедур Понять не значит принять.
2. Не надо «изобретать велосипед»	2. Готовых решений не бывает
3. Позволяет экономить	3. А кто учитывал стоимость временных ресурсов на внедрение. А что повлияло на результат?
4. Объективность	4. Наличие обходных путей
5. Мы не платим бездельникам	5. Это вопрос организации планирования и контроля, но не мотивации
6. Разнообразие параметров оценки	6. Все положительные и отрицательные параметры поведения учесть невозможно.
7. За счет регламентации – удобная трансляция на нижестоящие уровни	7. От уровня к уровню снижается восприятие и понимание значимости



**Мотивированность сотрудников в большей степени зависит:**

- 1. От системы материального стимулирования (деньги, премии, дополнительные выплаты)**
- 2. От системы нематериального стимулирования (удовлетворенность, вовлеченность и др.).**
- 3. Личных особенностей сотрудников**





**Не проще ли двигаться из пункта А в пункт Е,  
лишь с одной остановкой в пункте Д ?**



**На Ваш взгляд в условиях кризиса необходимо:**

- 1. Адаптировать существующую систему мотивации**
- 2. Выстраивать новую систему**
- 3. Отказаться от выстраивания системы вообще**
- 4. Затрудняюсь ответить**



- **Анализ ситуации**
  - Новые тенденции
  - Рынок труда
  - Пожелания сотрудников
  - Ожидание менеджмента
  - отрасль
  - История компании
- **Определение целей**
- **Постановка задач**
- **Разработка стратегии**
- **Определение перечня инструментов**
- **Внедрение:**
  - обучение,
  - регламентация процедур
- **Оценка результатов внедрения**
- **Корректировка процесса внедрения**
- **Оценка результативности системы в целом**



## Что изменилось В компаниях в связи с кризисом

- Падение прибыли и необходимость оптимизировать расходы
- Изменение бюджета на мотивацию и развитие корпоративной культуры
- Старые техники мотивации не дают ожидаемого эффекта
- Изменение эмоционального фона:
  - Повышение тревожности
  - «опущенные руки»
  - Неверие в будущее
  - Обострение противостояния «работник – работодатель».
- Корпоративная культура
  - Ряд стратегических задач оказались неактуальными
  - Высокая критичность сотрудников к декларируемым ценностям компании
  - повышение конфликтности
  - Усиление противостояния между подразделениями
- Информация
  - Широкий поток внешней негативной информации
  - Чувство «информационного голода»
  - Слухи – как способ восполнить информационный дефицит
- Дезориентация по целям
- Изменение функционала
  - Изменение в составе сотрудников, руководства, в налаженных связях
  - Повышение требований к эффективности людей, систем, процедур
  - Повышение требований к измеримости параметров.
  - Перераспределение задач, замещение уволенных сотрудников, выполнение «чужих» задач
  - Уменьшение клиентов и объема выполняемых «своих» задач



- **Цель:** сформировать способствующие работе эмоции, нивелировать негативные эмоции, мешающие работе
- **Этапы работы**
  - Оценка настроений в коллективе
  - Реализация мероприятий
  - оценка настроений
- **Мероприятия** - «Малые формы», нестандартные мероприятия
- **Принципы**
  - Опора на эмоции не предполагает отказа от ключевых составляющих менеджмента: постановка задач, делегирование, контроль, и др. Но мы осознаем, что не они являются ключевым в мотивировании.
  - В некоторых случаях эмоции можно и нужно актуализировать.
  - Принесенная компании прибыль должна отмечаться не только «добрым словом», но и премиями в соответствии с действующей системой премирования
  - Работа на удержание ключевых людей не может быть свернута.
  - Информационная открытость
  - Индивидуальное обращение к сотрудникам и подразделениям.
  - Поддержание партнерских отношений. Избегание «мотивации страхом».

**Мы НЕ Регламентируем.**  
**Мы НЕ Создаем жесткую систему**  
**Мы вызываем эмоции**



- **Удовлетворенность** – комфортность от нахождения в компании
- **Лояльность** – это внутреннее, в высокой степени эмоциональное переживание приверженности к компании, коллективу подразделения, личности руководителя (может проявляться на нескольких уровнях)
- **Вовлеченность** – состояние эмоциональной и интеллектуальной причастности, небезразличность к общему делу, мотивированность прикладывать максимум усилий
- **Эмоциональная мотивация** – оценить и вызвать в том числе вышеперечисленные эмоции.



- **Ощущение причастности**
  - Общая цель (краткосрочная и достижимая)
  - Внутренний сайт как работающий инструмент: ссылки, отзывы и др.
  - Информационная рассылка о всех событиях компании «Как обычно по пятницам»
  - Миниконкурсы
- **Ощущение гордости за компанию**
  - Успехи компании на внешнем рынке
  - Успехи подразделений внутри компании
- **Собственная значимость**
  - Участие в благотворительности
  - Ответственность за те проекты, которые предложил сотрудник.
- **Снижение стресса**
  - Информирование о ситуации
  - Индивидуальная работа с руководителями подразделений
  - Корпоративные мероприятия в малых формах
  - Сохранение части традиций
- **Внимание к личности**
  - Успехи сотрудников на внешнем рынке
  - «В Хорошей компании»
  - Личный контакт
- **Микроклимат в коллективах**
  - Система обратной связи
  - Личный контакт с сотрудниками
  - Обучение руководителей

Доброе утро, Коллеги!

На улице идет дождь, а ... за 86 километров от Москвы – уже снег и зима. А через несколько дней ожидается устойчивый минус и по Москве.

К чему бы все это, да к тому, что отбросьте сомнения ехать – не ехать, и смело езжайте на необычный Новый год.

Продолжается разбивка на команды. Пока только рук на катково-снежное строительство нет. Снег будет, все прогнозы говорят об этом единогласно, так что спело записывайтесь в группу строителей-снегоутрамбовщиков.

Список подразделений-спонсоров растет и ширится, к Управлению по работе с ВИП клиентами, кадрам и ПиАру присоединились:

- оперативный «ВЕЛЕС Лекс» взял на себя покупку гирлянд для украшения дома.
- Яркое Управление по работе с долговыми обязательствами выступило спонсором торжественного фейерверка.
- Административное управление традиционно заботливо будет вручать призы-сувениры самым активным участникам праздника.

Не хватает только одного – свежих идей. Засим, приглашаем вас на творческий вечер «Концепция и перспективы развития современного нового года», который состоится в четверг 11 декабря в 18.30 на 6 этаже. Пиво и орешки – как альтернатива кофе-брейку.

В программе вечера:

- мозговой штурм «не забыли ли чего»
  - конкурс идей «ой, а давайте сделаем это»
  - приятное общение в кругу единомышленников и перчинка вечера:
- КУРС МОЛОДОГО АНИМАТОРА** - новая профессия на все случаи жизнь.

Вы еще не очень информированы о работе реабилитационного центра???? Данный пробел легко исправить - загляните по ссылке <http://rutube.ru/tracks/1285766.html?v=bcfc9ee8d404da73f7c1d64146f533cf> , и посмотрите фильм о центре.

С уважением,  
Инициативная группа  
Группы компаний «ВЕЛЕС Капитал».



От: Марина А. Миронова  
Кому: Всем в компании; Всем в ВЕЛЕС Капитал Девелопмент; Всем в ВЕЛЕС Персонал; Велес Лекс  
Копия:  
Тема: Привет! Только представь!  
Вложения:

Отправлено: Чт, 11.12.2008 18:38

Синее небо.

Блестящий похрустывающий при каждом шаге снег.

Мороз, легко щиплет щеки.

Чай с пирогами, горячий, согревающий руки.

Лопата - снег, сначала легко, а потом чувствуешь мышцы .... Давно забытые ощущения...

Бегом наперегонки! Так как запросто не бегал со школы. Твоя команда обязательно должна победить!

Позже горячий шашлык как награда за прожитый день.

И снова горячий чай, пробирающий теплом насквозь...

Осенним утром  
В руках шелестят листочки  
Книжки трудово́й

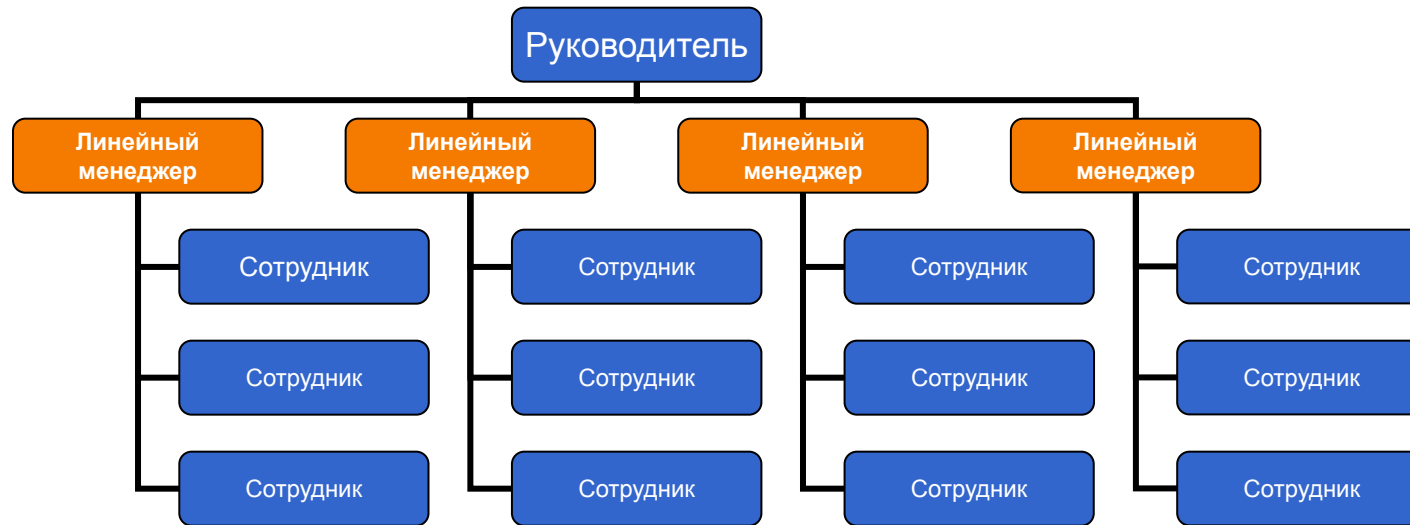
Все вокруг знают:  
Оформлять на работу  
Лучше в апреле,  
Желательно 1-го.  
Пусть посмеется сотрудник!

景  
年  
筆

Управление по работе с персоналом

Знаю я правду,  
Смыслом наполнена жизнь.  
Врезалась в память  
Сталин-сана фраза:  
«Кадры решают всё»!





- **Общее информационное пространство**
- **Ответственность руководителей за коллектив:**
  - Сохранность
  - Эффективность
  - Мотивированность
- **Руководители подразделений ключевые люди в реализации целей компании (в том числе во постановке системы мотивации).**
- **Использование характеристик эмоций:**
  - Заражение
  - мотивирование

- **Опросы с целью оценки эмоциональной вовлеченности.**
- **Официальные показатели: Зависимость оборотов и численности персонала, уровень текучести, уровень потенциальной текучести**
- **Преобладающее направление разговоров в коллективах (как было/что сделаем, как нам добиться/почему мы не сможем это сделать, в нашей компании/в этой компании)**
- **Наличие поддержки между подразделениями при решении общих задач**
- **Количество конфликтов внутри и между подразделениями**
- **Количество предложений и инициатив**
- **Отношение сотрудников к нормам: приход/уход, использование рабочего времени, Соблюдение правил**
- **ЛИЧНЫЙ КОНТАКТ**



- **Заразительность эмоций**
- **Риск использовать грубые манипуляции**
- **Увлеченность процессов, и опускание из вида конечной цели – продуктивность работы.**
- **Единичность мероприятий**
- **Попытка заменить эмоциональным воздействием систему менеджмента.**



**Спасибо за внимание!**

**Контакты:**

**Миронова Марина–**  
заместитель генерального директора  
ООО «ВЕЛЕС Персонал»  
- начальник Управления по работе с персоналом  
ООО «ИК ВЕЛЕС Капитал»

**Т. 258-1988, 8903-753-4067**  
**[mmironova@veles-personal.ru](mailto:mmironova@veles-personal.ru)**

**Статьи по теме: [www.veles-personal.ru](http://www.veles-personal.ru)**