

**ДИАГНОСТИКА ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В
ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОВ, ФОРМ И
ЭЛЕМЕНТОВ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Дербенёва Анастасия

УПб-2601-01-00

+

•

○

ПЛАН

1. Диагностика существующей системы мотивации
2. Методы
3. Опрос
4. Тестирование и метод экспертных оценок
5. Формы и элементы системы мотивации
6. Взаимосвязь системы мотивации и оплаты труда со стратегией компании
7. Анализ системы мотивации
8. Состояние системы базовых окладов
9. Состояние системы базовых окладов к надбавкам
10. Состояние системы премирования
11. Состояние системы льгот
12. Состояние системы нематериальной мотивации
13. Анализ внешних и внутренних исследований
14. Выводы

ДИАГНОСТИКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ В КОМПАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Диагностика существующей в компании системы мотивации решает задачи определения ее действенности.

Самым важным принципом анализа системы мотивации является объективность и полнота.

В связи с этим, инструменты внутренней диагностики должны быть разнообразными и дающими достоверную информацию.

В результате внутренней диагностики методов, форм и элементов мотивации и оплаты труда необходимо определить, какие элементы системы мотивации существуют и эффективно работают, а какие отсутствуют или не работают, а также установить связи между этими элементами.

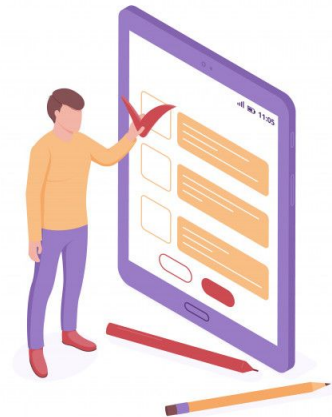
МЕТОДЫ

Диагностика существующей системы персонала чаще всего опирается на следующие основные методы:

- опрос;
- тестирование;
- экспертные оценки;
- беседа;
- наблюдение.



ОПРОС



Достоинства метода:

- позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации как одного сотрудника, так и нескольких подразделений.
- не требует больших финансовых затрат.

Недостатки метода:

- сотрудники могут сознательно исказить ответы на вопросы
- проверить достоверность представляемой информации бывает достаточно сложно.

ТЕСТИРОВАНИЕ И МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

Другим распространенным методом является **тестирование**. Тесты разрабатываются для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестирование может являться надежным и достоверным методом изучения системы мотивации, только если они созданы и интерпретируются специалистами-психологами, а сами тесты отвечают требованиям надежности и валидности.

Важным методом оценки мотивации является **метод экспертных оценок**. Данным способ предполагает, что оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь, это руководители и коллеги, иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

СПИСОК ФОРМ, ЭЛЕМЕНТОВ И ВЗАИМОСВЯЗЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ПО КОТОРЫМ НЕОБХОДИМО ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ДИАГНОСТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

- взаимосвязь системы мотивации и оплаты труда со стратегией компании;
- наличие и специфика системы мотивации и оплаты труда;
- состояние системы базовых окладов;
- состояние системы премирования;
- связь системы оценки сотрудников с системой премирования;
- состояние системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации и
- связь данной системы с оплатой труда

ВЗАИМОСВЯЗЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА СО СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

Для установления такой взаимосвязи необходима оценка действующей

системы мотивации и оплаты труда с точки зрения поддержки стратегии, целей и задач организации.

Например, наличие в компании только системы фиксированных окладов не будет поддерживать ни стратегию роста, ни стратегию лидерства, так как эта система не мотивирует персонал на достижения и повышение эффективности.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА ПРЕДПОЛАГАЕТ:

- Наличие стратегии, целей и политики по управлению персоналом, ее связь со стратегией компании;
- Наличие стратегии, целей и политики по вознаграждениям и льготам, ее связь со стратегией по управлению персоналом;
- Наличие действующей системы оплаты труда, пакета утвержденных нормативных документов;
- Наличие утвержденного механизма операционного управления вознаграждениями и льготами, процедуры начисления и выплат сотрудникам;
- Наличие утвержденного бюджета на персонал и бюджета ФОТ;
- Анализ расходов на персонал.
- Принципы формирования компенсационных пакетов;
- Наличие структуры компенсационных пакетов по категориям должностей;
- Наличие основных принципов пересмотра заработной платы и поощрения сотрудников

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ БАЗОВЫХ ОКЛАДОВ

При проведении оценки состояния системы базовых окладов учитывается:

- Наличие вилки окладов;
- Принципы и технология формирования вилок окладов;
- Принципы и процедура назначения окладов;
- Порядок пересмотра базовых окладов;
- Наличие основных нормативных документов, касающихся базовых окладо

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НАДБАВОК К БАЗОВЫМ ОКЛАДАМ

В компании существует система надбавок к базовым окладам, если присутствуют следующие факторы:

- Наличие утвержденной системы надбавок;
- Порядок их пересмотра и изменения;
- Наличие основных нормативных документов, касающихся надбавок и льгот.

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ

При проведении оценки системы премирования определяются виды премий, используемые в компании, а также структура премирования по видам премий и частоте выплат:

- Индивидуальное премирование (премии по целям или ключевым показателям эффективности деятельности, комиссии, бонусы).
- Командное или групповое премирование (премии по целям команды или ключевым показателям эффективности деятельности команды)..
- Корпоративное премирование (годовые бонусы по результатам работы компании, акции компании, премии из прибыли, пенсионные планы).
- Премирование по категориям должностей (бонус главному бухгалтеру за успешное прохождение аудиторской или налоговой проверки)

СВЯЗЬ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ С ПРЕМИРОВАНИЕМ

Связь оценки сотрудников с премированием обеспечивает наличие следующих факторов:

- выделены категории сотрудников, подлежащих премированию;
- имеются критерии переменной части оплаты труда (цели, ключевые показатели эффективности деятельности, квоты и пр.) по категориям сотрудников;
- оценочные листы сотрудников заполнены;
- утверждена шкала премирования;
- премии выплачиваются регулярно;
- приняты основные нормативные документы связи оценки и премированию.

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЛЬГОТ

Состояние системы дополнительных льгот анализируется по утвержденным принципам распределения дополнительных льгот и набору дополнительных льгот для различных категорий персонала.

Принципы распределения дополнительных льгот:

- Всем сотрудникам;
- В зависимости от результатов аттестации;
- В зависимости от срока работы в компании;
- После успешно пройденного испытательного срока;
- В зависимости от разряда (грейда) должности;
- В зависимости от квалификации сотрудника;
- Фиксированная или гибкая система льгот



Дополнительные и социальные льготы, применяемые в компании:

- медицинская и другая страховка (включая страхование членов семьи);
- оплата питания и проезда до места работы;
- оплата членства в спортивных клубах;
- предоставление возможности сотрудникам отдыхать в пансионатах и домах отдыха (с полной или частичной оплатой);
- оплата проживания (при необходимости, аренды жилья);
- оплата обучения (в т.ч. за рубежом для ключевых сотрудников и менеджеров);
- мобильные средства связи
- автомобиль с персональным водителем – для руководителей;
- кредитование сотрудников, предоставление денежных ссуд.

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Состояние системы нематериальной мотивации оценивается по следующим условиям:

- Наличие программы признания заслуг сотрудников;
- Наличие других элементов нематериального стимулирования.

Для диагностических исследований системы управления персоналом и системы мотивации оплаты труда применяется опросник состояния системы управления персоналом.

АНАЛИЗ ДАННЫХ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Собранные данные по системе мотивации и оплаты труда целесообразно анализировать в следующей последовательности:

1. Проанализировать данные исследований рынка труда, составленные на основании показателей отрасли, региона, рекомендаций государственных органов, систем мотивации конкурентов и других компаний, новых технологий и методов управления персоналом.
2. Четко определить позиционирование компании на рынке труда, в частности:
 - Определить реальное или желаемое положение компании (лидер, середнячок, маленькая компания в своей отрасли, сегменте, регионе);
 - Сформулировать требования к сотрудникам и кандидатам на ключевые должности;
 - Выявить основные принципы формирования компенсационных пакетов для сотрудников.

3. Провести диагностику существующей системы мотивации по структуре (наличие и отсутствие отдельных элементов).

Также провести диагностические исследования (вопросники, опросники, анкеты) для выяснения мнения и отношения самих работников к системе мотивации и оплаты труда, их удовлетворенности и готовности к изменениям.

4. Провести сравнение существующей и желаемой системы мотивации и оплаты труда в соответствии с позиционированием компании на рынке труда и ее ресурсами и сделать первичные выводы о необходимых изменениях системы мотивации и оплаты труда.

5. Определить финансовые ресурсы компании, необходимые для изменения системы мотивации и оплаты труда.

6. Определить ответственных за разработку (доработку), внедрение и мониторинг системы мотивации и оплаты труда.

ВЫВОДЫ

При проведении внешних и внутренних диагностических исследований весьма

распространены следующие типовые ошибки: игнорирование государственных и

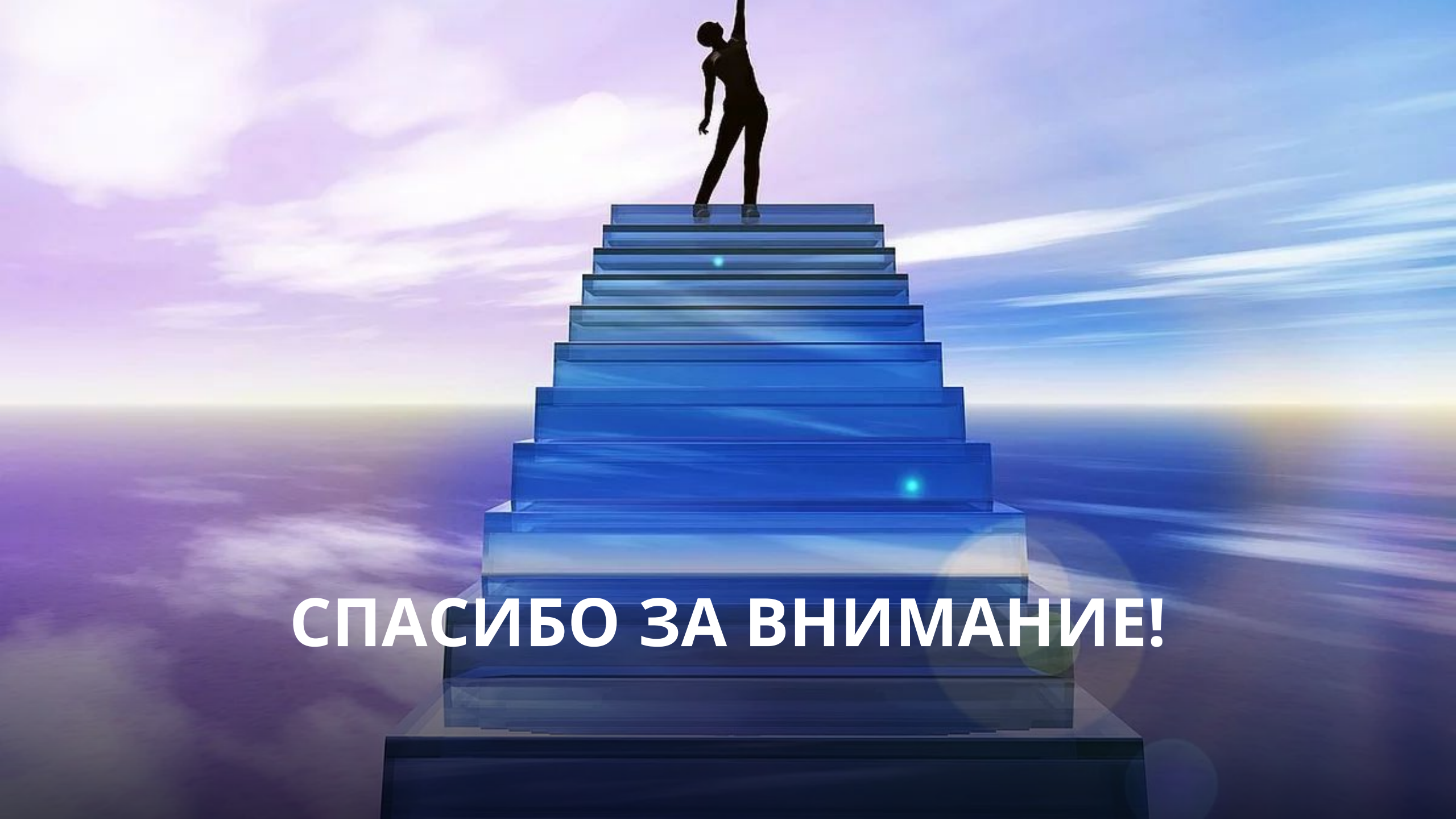
общественных источников данных, выбор только общеиндустриальных обзоров

заработных плат как более доступных, произвольный набор должностей и компаний для сравнения, отсутствие мотивационных профилей сотрудников и другие.

Для принятия эффективных управленческих решений по формированию или изменению системы мотивации и оплаты труда рекомендуется также провести исследование по изучению удовлетворенности сотрудников работой в компании и готовности компании к изменениям.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- <https://arbatcredit.ru/audit-motivatsii-personala/>
- <http://cmcrussia.ru/uploads/users%20СМС/Oparina/%D0%9C%D0%A2%D0%94%2012.pdf>
- [https://studme.org/34702/menedzhment/poryadok diagnostiki suschestvuyushey sistemy motivatsii stimulirovaniya personala](https://studme.org/34702/menedzhment/poryadok_diagnostiki_suschestvuyushey_sistemy_motivatsii_stimulirovaniya_personala)



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!