

Диагностика используемых в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования

Работу выполнила: Чудновская Е.С

Студентка 2 курса

Упб-2601-01-00

ПЛАН

1. Введение
2. Формы, элементы системы мотивации, по которым необходимо проведение внутренних диагностических исследований
3. Взаимосвязь системы мотивации и оплаты труда со стратегией компании
4. Анализ системы мотивации и оплаты труда
5. Состояние системы нематериальной мотивации
6. Анализ данных внешних и внутренних исследований
7. Изучение удовлетворенности сотрудников и готовности компании к изменениям
8. Мотивационный профиль
9. Удовлетворенность сотрудников
10. Анализ готовности компании к изменениям
11. Выводы

ВВЕДЕНИЕ

- ◆ 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.



ВВЕДЕНИЕ

- ◆ При этом, даже при отсутствии формализованной системы мотивации, как правило, в компании внедрены отдельные элементы, поэтому проведение внутренних диагностических исследований системы мотивации и оплаты труда является необходимым шагом в диагностике компании.
- ◆ 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.



Формы, элементы системы мотивации, по которым необходимо проведение внутренних диагностических исследований

Приведем широкий 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

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 системы мотивации и оплаты труда

- ◆ 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 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:
 - a. Определить реальное или желаемое положение компании (лидер, середнячок, маленькая компания в своей отрасли, сегменте, регионе);
 - b. Сформулировать требования к сотрудникам и кандидатам на ключевые должности;
 - c. Выявить основные принципы формирования компенсационных пакетов для сотрудников;

Анализ данных внешних и внутренних исследований

3. Провести диагностику существующей системы мотивации по предложенной (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.

Изучение удовлетворенности сотрудников и ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Данное исследование является дополнительным диагностическим исследованием, однако оно может весьма значительно повлиять на принятие управленческих решений по системе мотивации и оплаты труда.

Изучение структуры мотивации и удовлетворенности сотрудников

- ◆ Для исследования структуры мотивации сотрудников наиболее эффективно применение соответствующих тестов на определение структуры мотивации , а также использование опросников удовлетворенности работников.



Мотивационный профиль

Знание и анализ мотивационного профиля (структуры трудовой мотивации работников, их ценностных ориентаций) помогает службе персонала компании более обоснованно решать ряд ключевых задач в рамках выполнения следующих функций управления персоналом:

- ◆ формирования кадрового состава;
- ◆ организации труда;
- ◆ обучения и развития;
- ◆ построения внутренних коммуникаций.



Мотивационный профиль

Знание структуры трудовой мотивации сотрудников позволяет эффективно решать:

- ◆ вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников.
- ◆ вопросы организации труда персонала, формирования рабочих команд, стремления к расширению или обогащению трудовой деятельности, вероятность соблюдения норм и ценностей организационной культуры.
- ◆ вопросы выбора форм и видов обучения и повышения квалификации персонала, оценки карьерных устремлений различных групп персонала.

Обладая такими знаниями, служба персонала и топ-менеджмент компании могут значительно более точно оценивать используемые составные элементы системы мотивации и оплаты труда с точки зрения их воздействия на сотрудников.

Удовлетворенность сотрудников

Для исследования удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации и оплаты труда применяются специальные опросники:

- ◆ Анализ удовлетворенности условиями оплаты труда и мотивации
- ◆ Анализ существующей системы оплаты труда и мотивации.

**Опросник для оценки удовлетворенности сотрудников компании
(фрагмент)**

Примите, пожалуйста, участие в опросе. Отметьте, согласны Вы или нет с приведенными утверждениями. Опрос проводится анонимно.

№	Утверждения	1 Совершенно не согласен	2 Не согласен	3 Почти согласен	4 Согласен	5 Полностью согласен
Ориентация на клиента						
1	Если бы я был клиентом компании, я бы был очень доволен качеством предоставляемых продуктов и услуг					
2	В моем отделе/команде мы предоставляем услуги и продукты, которые облегчают жизнь наших клиентов					
3	Компания поощряет мой вклад в повышение качества обслуживания наших клиентов					
Вовлеченность сотрудников						
4	Я бы порекомендовал компанию в качестве отличного места работы					
5	Я редко задумываюсь о смене моего текущего работодателя					
6	Я горжусь тем, что работаю в такой компании					
7	В целом, мне нравится работать в компании					
Обучение и развитие						
8	Моя работа позволяет наилучшим образом применять мои способности, навыки и умения					
9	Компания дает мне возможность обучения и развития					
10	В моей команде ошибки рассматриваются как возможность получить дополнительный опыт					
	...					

Удовлетворенность сотрудников

При анализе данных, полученных в результате такого исследования, необходимы следующие шаги:

- ◆ Тщательный анализ причин увольнений персонала и причин продолжения работы.
- ◆ Анализ отношения сотрудников к уровню заработной платы и проверка возможных утверждений о несоответствии рыночным значениям, с реальным положением дел. Состояние удовлетворенности может достаточно точно измеряться блоком измерения удовлетворенности уровнем жизни.
- ◆ Анализ ожиданий сотрудников в области социальных льгот и нематериальной мотивации.

Удовлетворенность сотрудников

- ◆ Оценка системы оплаты труда персоналом, дающая необходимую информацию для изменения системы оплаты труда с учетом мотивационной структуры персонала и их потребностей.

Однако результаты исследования удовлетворенности персонала не могут являться единственной базой для изменения системы мотивации и оплаты труда, необходимо опираться на все полученные ранее данные, а также на серьезный анализ финансовых возможностей компании.

Анализ ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

- ◆ Кроме исследования мотивационной структуры и удовлетворенности персонала, в случае необходимости существенных изменений или разработки новой системы мотивации и оплаты труда, руководству и службе управления персоналом необходимо получить результаты исследования по готовности компании и сотрудников к изменениям.
- ◆ Если полученные данные говорят о неготовности компании к кардинальным изменениям, то руководству необходимо спланировать постепенное изменение корпоративной культуры и ее ценностей, сформировать команду лидеров - агентов изменений, продумать поступательные шаги в сторону реорганизации без революционных преобразований. Это поможет сохранить персонал при переходе на новую систему мотивации труда.

Анализ ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Перечислим необходимые условия для достижения запланированных результатов изменений:

- ◇ получить полную поддержку первого лица компании;
- ◇ провести обучение навыкам работы по проведению изменений топ-менеджеров, а также линейных менеджеров и ключевых сотрудников;
- ◇ сформировать команду агентов изменений;
- ◇ продумать программу работы с противниками изменений и пассивными сотрудниками;
- ◇ заложить поддержку изменений в новую системы оплаты труда и мотивации в целом.

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://cmcrussia.ru/uploads/users%20СМС/Опарина/МТД%2012.pdf>
- ◇ https://studref.com/364413/marketing/diagnostika_sistemy_motivatsii_stimulirovaniya_truda_personala_organizatsii
- ◇ https://studme.org/34702/menedzhment/poryadok_diagnostiki_suschestvuyushey_sistemy_motivatsii_stimulirovaniya_personala
- ◇ https://detstvo-life.kaluga.socinfo.ru/media/2020/10/21/1241977994/Methodika_diagnostiki_motivacii_truda_i_zhiznedeyatel_nosti.pdf

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



20.05.2021