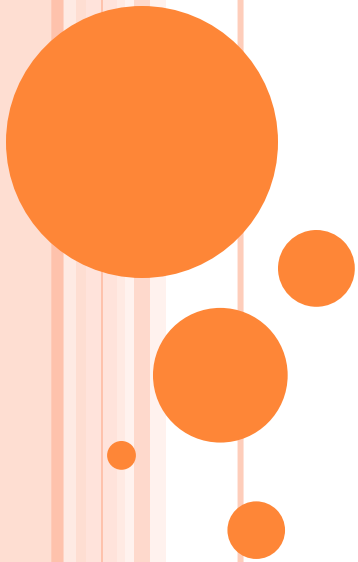


# **Система мотивации персонала**



# ВОПРОСЫ:

1. Система мотивации труда персонала в организации: сущность, правила, этапы создания
2. Наиболее популярные системы материальной мотивации
3. Неденежная мотивация



# Исследования показывают, что:

20,0 % людей

если есть деньги, работать не будут

28,8 %

если есть деньги, будут работать в случае интересной работы

28,8 %

если есть деньги, чтобы избежать скуки и одиночества

11,2 %

если есть деньги, из боязни "потерять себя"

7,2 %

если есть деньги, потому что работа приносит радость.

4,0 %

другое



# МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ТРЕБУЕТ СОБЛЮДЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ПРАВИЛ:

- Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
- Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизировать разрыв между результатом труда и поощрением).
- Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
- Постоянное внимание к работнику и членам его семьи.
- Поощрение за достижение промежуточных целей.
- Предоставление работникам чувства самостоятельности, возможности контролировать ситуацию.
- Не ущемлять самоуважение работников, давать им возможность «сохранить лицо».
- Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников.
- Разумная внутренняя конкуренция — дух соревнования, способствует прогрессу.

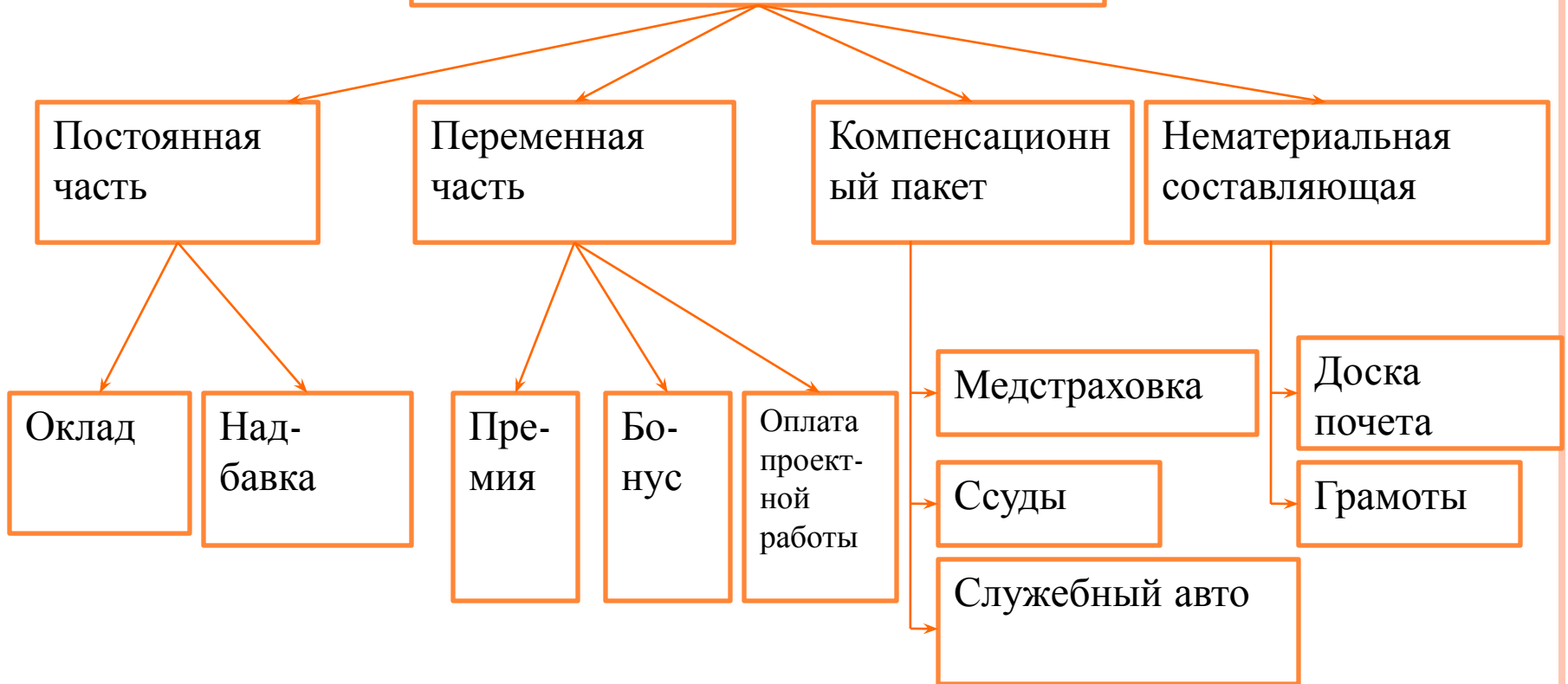


# ТРЕБОВАНИЯ К СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ:

- предсказуемость;
- адекватность;
- своевременность;
- значимость;
- справедливость
- четкость,
- адресность



# Система мотивации



# СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В РФ

## Повременная (тарифная) система оплаты труда

Оплата производится за фактически отработанное время, независимо от результатов работы. В основе расчета – оклад или тариф.

### 1. Простая повременная

Оклад = 1000 руб., отработано 20 дней из 25 положенных

### 2. Премияльная повременная

ЗП = ЗП по тарифу + премия в %х от оклада

## Сдельная система оплаты труда

Оплата производится за объем выполненных работ, независимо от потраченного времени. В основе расчета – сдельные расценки.

### 1. Прямая сдельная

ЗП = сдельная расценка за 1цу работ \* объем работ

### 2. Сдельно-премиальная

ЗП = ЗП прямая сдельная + % за перевыполнение плана

### 3. Сдельно-прогрессивная

Увеличенные расценки оплаты за выработку сверх нормы

### 4. Косвенно-сдельная

ЗП вспомогательных рабочих = % от ЗП основных рабочих

### 5. Аккордная

Объем работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника.



# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

1. Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
2. Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).
3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).



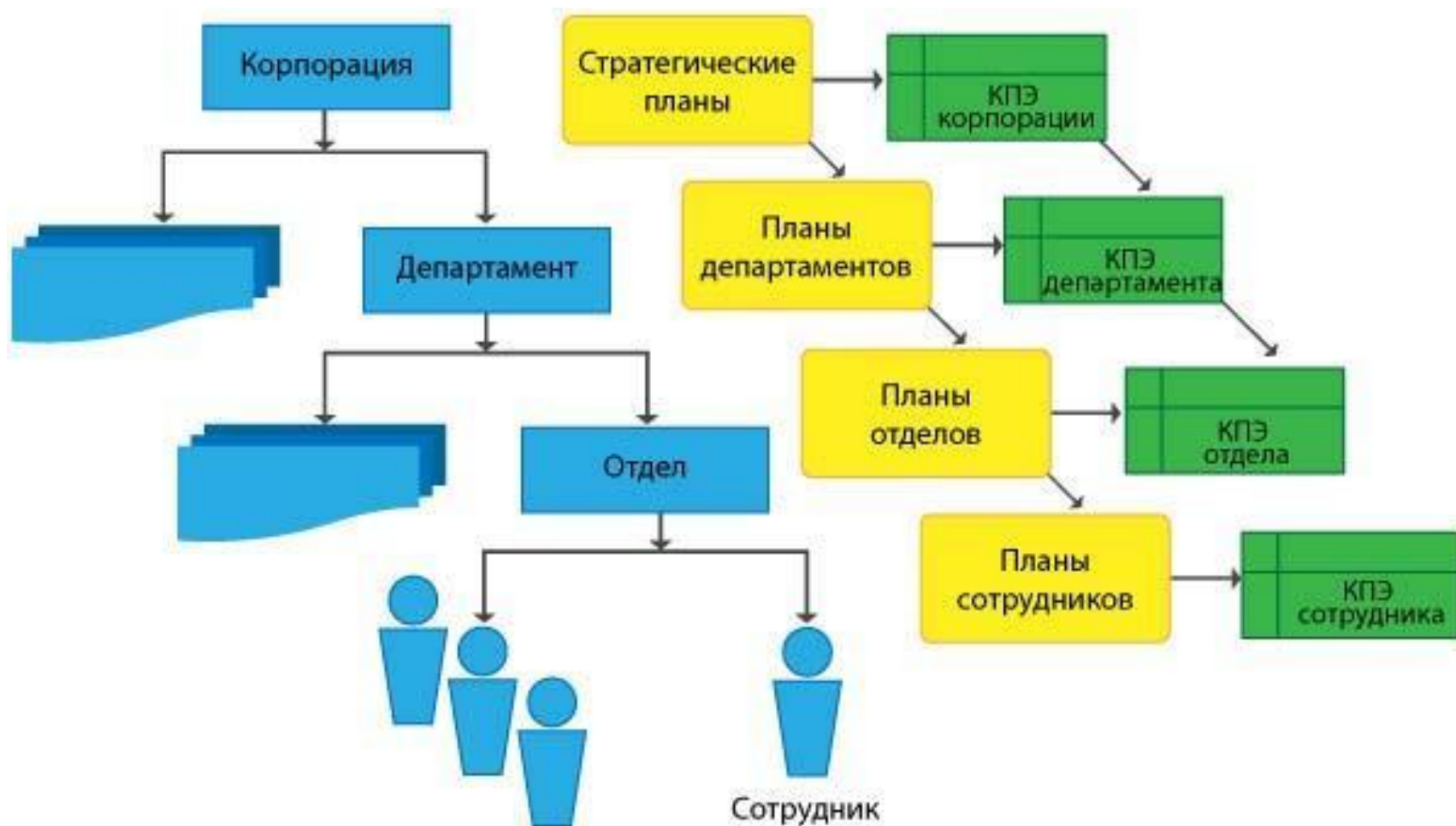


# НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

- управление по целям (MBO - Management by Objectives);
- система сбалансированных показателей (BSC - Balanced Scorecard);
- ключевые показатели эффективности деятельности (KPI - Key Performance Indicators)
- грейдирование.



# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ, MANAGEMENT BY OBJECTIVES



# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

— это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации.

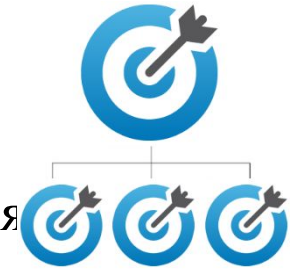
Термин «Управление по целям» впервые был введён и популяризирован Питером Друкером

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятии решений.

Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов.

В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.





- В начале определенного периода времени подразделениям и сотрудникам компании устанавливаются цели, от достижения которых, в частности, может зависеть переменная часть зарплаты.
- Эти цели должны отвечать условиям **SMART**
- Сверху вниз устанавливаются цели для всех уровней компании, причем цели даже на самых нижних уровнях должны соответствовать целям и стратегии организации в целом.
- Целей не должно быть слишком много (3-5 — оптимально).
- Устанавливать цели (задачи) может как непосредственный руководитель, так и сами сотрудники с последующим обсуждением и согласованием.
- Для оценки достижения целей определяются **ключевые показатели эффективности** (KPI).
- Сотрудник/подразделение должен быть обеспечен ресурсами для достижения поставленных задач.
- Регулярно проводится оценка результатов деятельности, во время которой оценивается достигнутое и ставятся следующие цели.



# KPI, KEY PERFORMANCE INDICATORS



- это показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы, отдела или сотрудника



# Плюсы и минусы работы в системе КРІ

## ЗА КРІ:

- Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных КРІ.
- За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы.
- Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

## ПРОТИВ КРІ:

- Из-за слишком большого количества КРІ в общем бонусе доля каждого из них мала.
- Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе.
- Реально недостижимые КРІ демотивируют работу сотрудников.

**Итого:** Система КРІ дает специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему — болезненным.



# СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП)

ФИНАНСЫ			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы

КЛИЕНТЫ			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы



ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы

ПЕРСОНАЛ			
Цели	Показатели	Нормы	Инициативы



# ГРЕЙДИНГ (АНГЛ. GRADING)

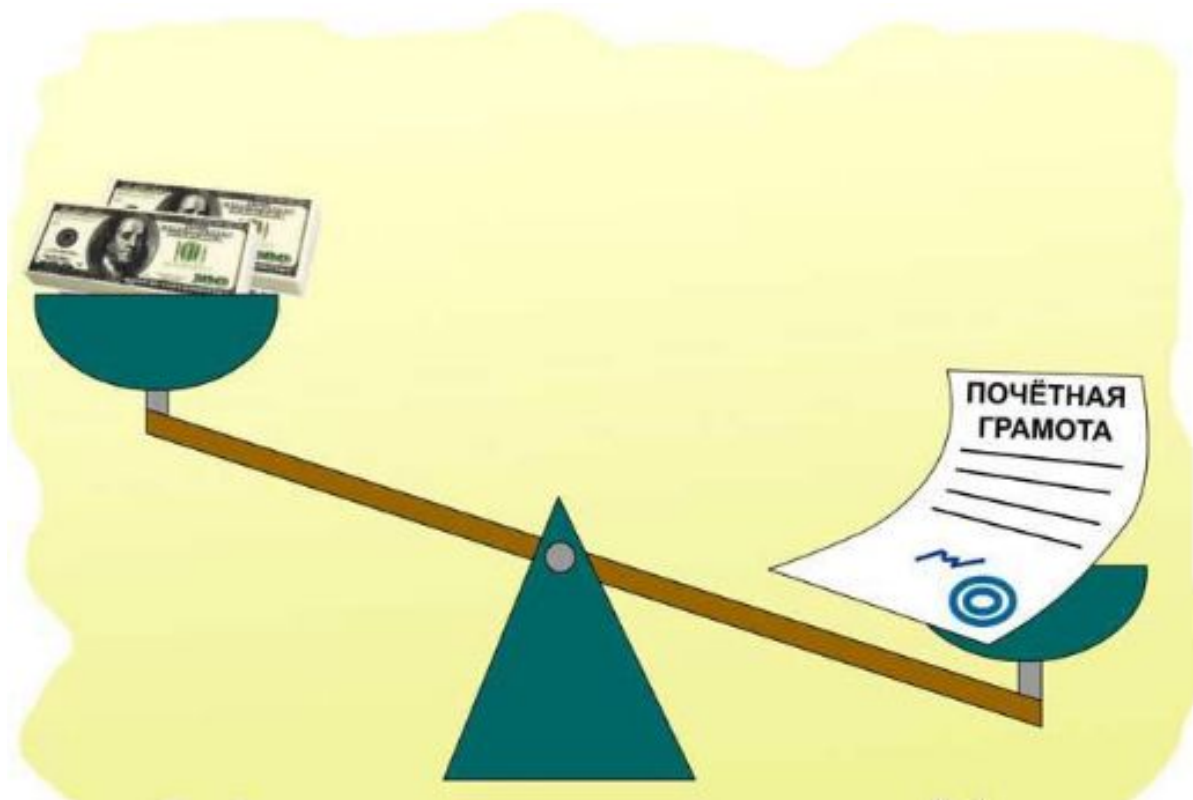
- – это создание системы рангов, вертикальной структуры позиционных должностей, универсальной для всего персонала компании. Эта процедура предусматривает распределение должностей по группам в соответствии с их ценностью для компании.
- Для формирования системы оплаты труда применяется следующая дифференциация персонала:

Менеджмент – управленческий персонал		
Высший менеджмент	Средний менеджмент	Младший менеджмент
Сотрудники		
Основной персонал	Административный персонал	Вспомогатель-ный персонал






# НЕДЕНЕЖНАЯ МОТИВАЦИЯ



## ВАЖНЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ *СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ*.

- При реформировании социальных программ следует учитывать следующие правила:
  - предоставлять льготы, установленные законодательством;
  - формировать более привлекательный пакет социальных льгот, чем у компаний-конкурентов,
  - учитывать мотивационные предпочтения персонала на основе проведенной диагностики потребностей сотрудников;
  - важно придерживаться определенной идеологии при установлении социальных льгот:
  - следует помнить, что льготы легко предоставить, но очень трудно отменить,
  - необходимо придерживаться принципа экономической целесообразности.
  - проводить активную политику информирования всех работников о механизмах, правилах и выгодах, предоставляемых социальными программами, чтобы повысить объективность оценки всего предоставляемого пакета и сделать мотивационную систему более прозрачной внутри и вне компании.
- 

## В КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ ВЫДЕЛЯЮТ ДВА САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ БЛОКА

- *Пакет общих льгот распространяется на всех сотрудников компании (медицинское страхование, страхование жизни, пенсионное обеспечение, страхование от несчастных случаев)*
- *Набор переменных дополнительных льгот по дифференцированной системе*



# ЛЬГОТЫ ЗАВИСЯТ ОТ УСЛОВИЙ:

- категория персонала, его должностной уровень, характер деятельности;
- результат аттестации, оценка личного вклада сотрудника в дела организации;
- стаж работы в компании;
- принадлежность к определенным защищаемым группам персонала.

Например, в организационной структуре компании выделяются три группы подразделений по их роли в создании прибыли:

- *ключевые*, непосредственно участвующие в бизнес-процессе центры ответственности и прибыли;
- *обслуживающие*, участвующие в создании прибыли опосредованно;
- *вспомогательные*, не участвующие в создании прибыли компании.

Каждой группе подразделений соответствует возможный пакет социальных программ.



Структура персонала включает следующие категории сотрудников: топ-менеджмент, менеджмент среднего уровня, специалисты, обслуживающий персонал.


дифференциация льгот в зависимости от категории (статуса) сотрудников в компании

**Топ-менеджмент:** медицинское страхование + страхование для членов семей (страховая программа VIP); оплата питания (обеда, ужины, буфет) категории VIP; оплата расходов по использованию служебного автомобиля с водителем; предоставление мобильных аппаратов и оплата мобильных переговоров в пределах сумм для категории VIP; отдельный просторный кабинет; гибкий рабочий график; аренда квартиры; организация отпуска (бесплатное проживание в 5-звездочном отеле); дополнительный отпуск; оплата абонементов для занятий в фитнес-клубе, бассейне; оплата транспортных расходов (авиаперелеты 1 -м классом, СВ на железнодорожном транспорте); оплата зарубежных стажировок, программ MBA, курсов повышения квалификации.



**Средний управленческий персонал:** медицинское страхование + страхование для членов семей (страховая программ 2-й категории); оплата питания (обеда) обычной категории; оплата мобильных телефонных переговоров (телефонные аппараты приобретаются сотрудниками за свой счет); оплата расходов по использованию служебной машины в случае производственной необходимости; некоторым категориям (по решению руководства компании) полная или частичная оплата обучения (программ MBA, курсов повышения квалификации) при условии заключения дополнительного договора, некоторым категориям менеджеров данного уровня предоставление отдельного кабинета; оплата участия в корпоративных спортивно-досуговых мероприятиях, частичные льготы при организации отпуска.

**Специалисты:** медицинское страхование сотрудника; оплата питания (обеда) обычной категории; некоторым категориям сотрудников, чья работа носит разъездной характер, оплата мобильных телефонных переговоров (телефонные аппараты приобретаются за свой счет); оплата транспортных расходов (проездные, автомобиль) только в случае служебной необходимости; некоторым категориям специалистов (по решению руководства) оплата обучения на курсах повышения квалификации, ценные подарки к праздникам и юбилеям сотрудника, оплата спортивно-досуговых мероприятий, частичные льготы при организации отпуска.



# НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

1. Возможности использовать свой интеллектуальный потенциал
3. Возможности профессионального обучения и повышения квалификации
4. Перспективы карьерного роста. Система формирования резерва кадров
5. Социальная защищенность работников. Профсоюзный комитет, коллективный договор. Социальная инфраструктура: стадион, детский оздоровительный лагерь, база отдыха, социальная помощь неработающим пенсионерам
6. Создание безопасных и комфортных условий труда.
7. Моральное вознаграждение: звания "Лучший по профессии", "Заслуженный ветеран" и т.д.
8. Благоприятный психологический климат в коллективе. Система адаптации
9. Система обратной связи и транслирование ценностей корпоративной культуры. Регулярные встречи рядовых работников с руководством.



## Перечень рекомендованных факторов для оценки должностей

Название фактора	Обозначение	Содержание фактора
Квалификация	<i>A</i>	Определяет требования рассматриваемой должности в отношении необходимого уровня образования и профессионального опыта
Сложность процесса работы/ цена ошибки	<i>B</i>	Определяет степень сложности выполняемой работы, разнообразие функций, оценивает уровень аналитических способностей, требуемых должностью
Степень свободы принятия решений/ важность решений	<i>C</i>	Оценивает степень свободы и ответственность принимаемых решений и их влияние на организацию
Управление/ развитие персонала	<i>D</i>	Определяет важность должности в сфере управления и развития персонала
Взаимодействия / коммуникации	<i>E</i>	Степень необходимого взаимодействия должности по вертикали и горизонтали
Условия работы/ физические нагрузки	<i>F</i>	Оценивает уровень физических нагрузок, требуемых при исполнении работ, а также сложность условий работы (например, концентрация внимания, физическая сила, напряженность работы)



## Удельные веса факторов оценки должностей

Фактор	Удельный вес
<i>A</i>	15
<i>B</i>	20
<i>C</i>	20
<i>D</i>	20
<i>E</i>	13
<i>F</i>	12
<i>Итого</i>	<i>100</i>



## Оценивается тип решений, принимаемых на рассматриваемой должности

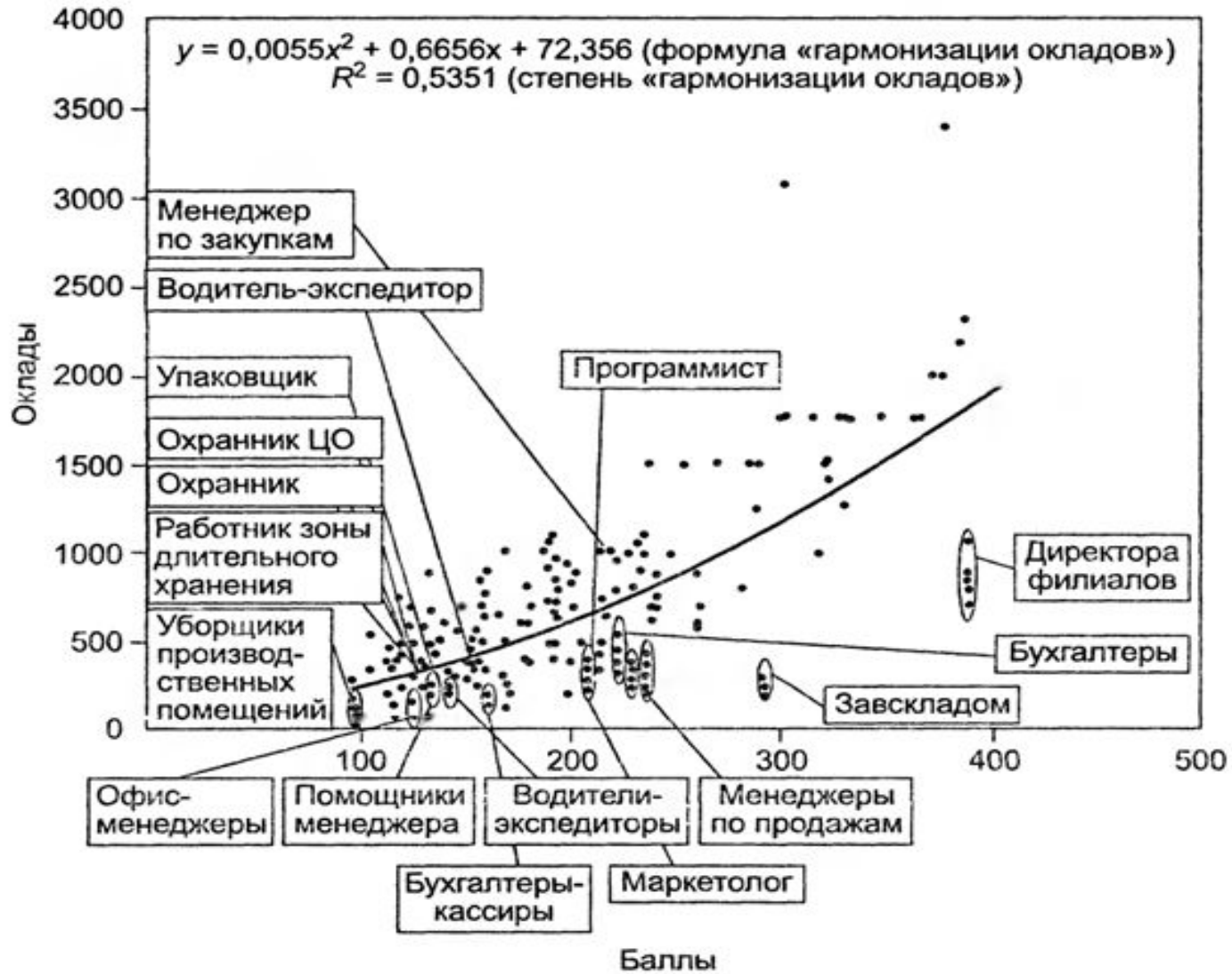
Уровень	Описание
0	Нет необходимости принятия решений
1	Принятие стандартных решений из заданного набора в рамках прописанных функциональных инструкций при жестком контроле со стороны руководства
2	Определение оптимальных решений с учетом оперативной ситуации
3	Принятие решений, направленных на реализацию бизнес-целей отдела в рамках общей стратегии
4	Формирование функциональных политик и процедур для достижения стратегических задач
5	Принятие стратегических решений



**Пример протокола оценки: должность «мастер смены производства»**

Фактор	Уровень						Удельный вес	Балльное значение
	0	1	2	3	4	5		
<i>A</i>				3			15	45
<i>B</i>			2				20	40
<i>C</i>				3			20	60
<i>D</i>					4		20	80
<i>E</i>				3			13	39
<i>F</i>				3			12	36
<i>Итого</i>							100	300





**Рис. 10.** График зависимости размера оклада от балльной оценки должности компании *N*.

На графике указаны конкретные сотрудники конкретной компании в виде точек.

По вертикали (ось *Y*) — реальные оклады согласно штатному расписанию.

По горизонтали (ось *X*) — ценность позиции (здесь и сотрудника) для компании, которая оценена в баллах. На графике проведена линия аппроксимации данного множества, и дана математическая формула для получения более точных значений



Категория сотрудников	Степень влияния на получение дохода (1 — слабая, 2 — средняя, 3 — сильная)	Уровень переменной части по отношению к базовому окладу, %
Менеджер	3	70
	2	50
	1	30
Специалист	3	40
	2	30
	1	20



# Организационная структура «Sunflower»

