

Системы мотивация и стимулирования трудо́вой деятельности

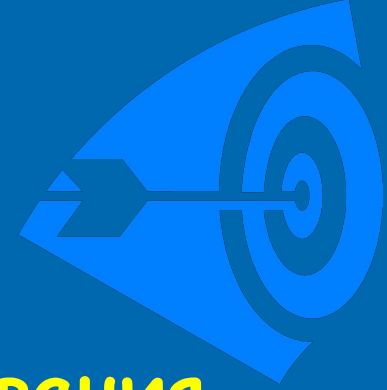
Доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма Докашенко Людмила Владимировна

План

1. Сущность и структурные элементы мотивации трудовой деятельности.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации
3. Мотивы трудовой деятельности
4. Методы мотивации.
5. Мотивационный менеджмент
6. Технологии разработки системы мотивации
7. Аудит системы мотивации
8. Формы и системы стимулирующей оплаты труда
9. Современные технологии мотивации персонала



Цель лекции



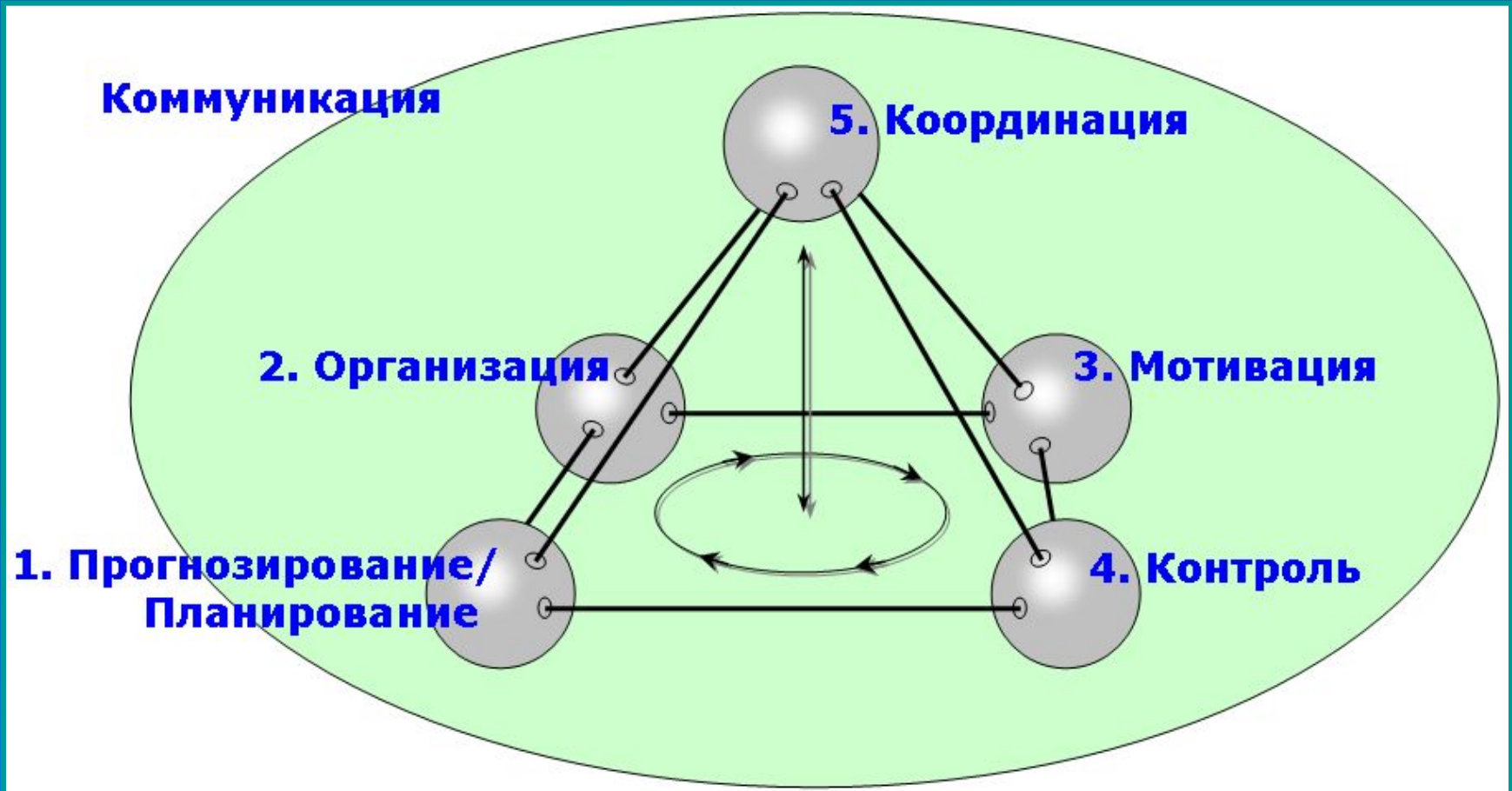
Рассмотреть сущность понятия «мотивация трудовой деятельности»

Изучить структурные элементы мотивации

Ознакомиться с современными технологиями мотивации персонала организации

Функции менеджмента

А. Файоль



Вопрос 1. Сущность и структурные элементы мотивации трудовой деятельности.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность

Мотивация трудовой деятельности – побуждение работника или группы работников к деятельности по достижению целей организации посредством удовлетворения их собственных потребностей



Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Мотив

внутреннее
побуждение

Стимул

внешнее
побуждение

Цель

желаемый
результат

Потребность

нужда в чем-либо

Вознаграждение

что человек считает
ценным

Ценности

набор стандартов и
критериев человека

Ценностные ориентации

устойчивое отношение к
материальным и
духовным благам и
ценностям



Эволюция понятия мотивации

Аристотель
Гераклит
Сократ
Платон

- Человек - уникальное существо, совершенно отличное от животного, обладающее мышлением, сознанием, свободой выбора.
- Мотивация связывалась только с разумом и волей, а поведение животного определялось биологическими силами, что делало его не свободным и не разумным. Не учитывались инстинкты и рефлексy человека, влияющие на его поведение.



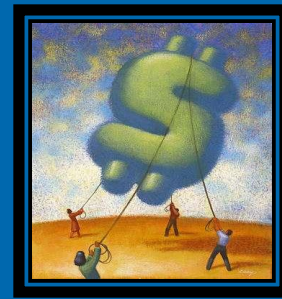
С 20-х годов 20 века появляются теории мотивации,
относящиеся только к человеку

**Впервые термин «мотивация» применил
А. Шопенгауэр в статье
«Четыре принципа достаточной причины»**

Затем термин «мотивация» стал использоваться для
объяснения причин поведения человека, в том числе
и в процессе труда.



Мировой опыт исследования мотивации



Классические
теории

Теория
человеческих
отношений

Теория
человеческих
ресурсов

Ф.Тейлор

Г.Форд

А. Файоль

*«человек
экономический»*

экономические
стимулы

Э. Мэйо

*«человек
социальный»*

стимулирование не
только зарплатой,
но и доверием

*«человеческие
ресурсы»*

карьерный рост,
удовлетворение
от самой работы

Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование»

Мотивирование
(внутреннее)



Стимулирование
(внешнее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм



Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников, обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.

Стимул и стимулирование

Стимул

(лат. stimulus - остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) - внешнее побуждение к действию, опосредованное психикой человека и отвечает его мотивам



Стимулировать поведение

создавать такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают их действовать определенным образом



Стимулирование

процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения трудовой активности

Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем





Вознаграждение



Вознаграждение

то, что человек считает ценным для себя

Внутреннее вознаграждение

удовлетворение, которое приносит сама работа

Внешнее вознаграждение

обеспечивает организация (зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, дополнительные выплаты)

Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения

Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание)
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий)
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой)
- лишение свободы
- физическое наказание



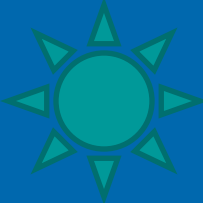
Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков)

Внутренняя и внешняя мотивация

Внутренняя
мотивация
(интринсивная)

Внешняя
мотивация
(экстринсивная)



Не обусловлена
внешними
обстоятельствами
(факторами), но
связана с
содержанием
деятельности
(интерес,
значимость работы).

Обусловлена
внешними
обстоятельствами
(факторами), не
связанна с
содержанием
деятельности
(оплата труда,
похвала, наказание и
т. д.) .

Вопрос 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации

Акцент на структуру потребностей и мотивов личности, которые побуждают работника действовать определенным образом

Процессуальные теории мотивации

Влияние факторов внешней среды, основываются на поведении человека в соответствии с его восприятием действительности опытом

Теория «Z» У. Оучи
«Х» и «Y» теории Д. Мак-Грегора

В основе теорий лежит образ работника, его потребности и мотивы, которые ориентированы на личность работника

Определение содержательных теорий мотивации



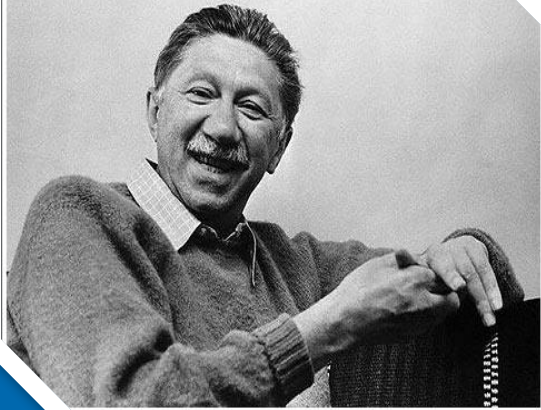
Содержательные теории мотивации изучают структуру потребностей и мотивов личности и их проявления, которые побуждают работника действовать определенным образом



В содержательных теориях мотивации акцент делается на внутренние потребности человека как мотиватора поведения

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

(Abraham Maslow –американский психолог)



Движение снизу вверх!

В соответствии с теорией А. Маслоу потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих уровней!

Пирамида потребностей А. Маслоу



Потребности
высшего
уровня

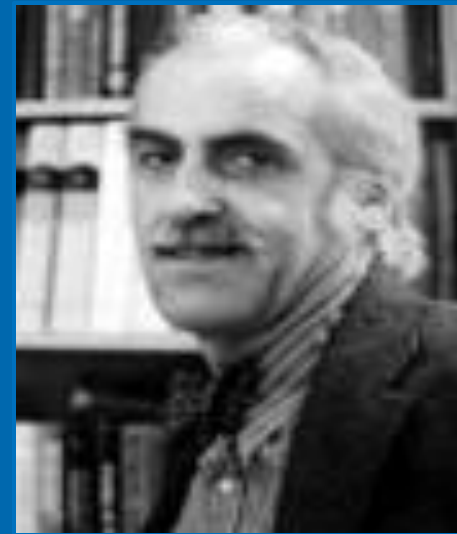
Первичные
потребности

Удовлетворение потребностей по А. Маслоу на практике

<i>Потребности, выделенные А. Маслоу</i>	<i>Направления работы, позволяющие удовлетворить данные потребности</i>
1. Физиологические потребности (85 %)	<ul style="list-style-type: none">- достойная и своевременная заработная плата- социальный пакет (страховка, оплата больничных и т.п.)- оборудованное всем необходимым рабочее место
2. Потребности в безопасности (70%)	<ul style="list-style-type: none">- соблюдение работодателем Трудового Кодекса- рабочее место, соответствующее нормам охраны труда- четкие должностные инструкции, стабильность организации- описание составляющих зарплаты: оклад, премия и т.д.
3. Потребность в принадлежности и общении (50 %)	<ul style="list-style-type: none">- дружелюбная атмосфера в коллективе- ощущение себя частью команды и партнерские отношения- корпоративные мероприятия, направленные на обеспечение уважения и признания
4. Потребность в признании (40 %)	<ul style="list-style-type: none">- корпоративная культура, ориентированная на признание- четкие критерии оценки трудового вклада работника- эффективная система поощрений и продвижение по службе
5. Потребность в самореализации (10%)	<ul style="list-style-type: none">- возможность выполнения самостоятельных проектов- интересные задачи и планирование карьеры- возможность обучения и повышения квалификации

Теория потребностей Девида Мак-Клелланда

(David McClelland - американский психолог,
исследователь успешных личностей)



Потребность

Власть

Принадлежность

Достижение

Акцент на потребности высшего уровня

Потребность во власти

Человек стремится воздействовать на других людей.
Данная потребность свойственна руководителям

I группа

люди стремятся к власти ради самой власти, когда интересы организации отходят на второй план

II группа

люди стремятся реализовать свой лидерский потенциал в интересах организации



Потребность в принадлежности

ориентирует поведение людей на установление дружеских отношений в коллективе, контактов и знакомств, оказание помощи и поддержки

Люди с развитой потребностью в принадлежности будут увлечены работой, связанной с общением



Работа в группах
и командах

Эффективный
тимбилдинг



Потребность в достижении
основывается на стремлении
сотрудников выполнить работу лучше



«Достижение - это стремление сделать что-то более совершенным, более эффективным, затрачивая при этом меньше усилий»
Д. Мак-Клелланд



Двухфакторная теория Ф. Герцберга

(Friderick Herzberg - американский психолог)

Гигиенические факторы

Мотивационные факторы

Эффективная
МОТИВАЦИЯ



Содержание факторов мотивации

Гигиенические факторы

- политика администрации
- условия работы
- заработная плата
- межличностные отношения
- степень контроля за работой

Мотивационные факторы

- достижение успеха
- содержание работы
- продвижение по службе
- возможность развития
- ответственность

Связаны

с
окружающе
й
средой



Связаны

с
содержани
ем
и характером
труда

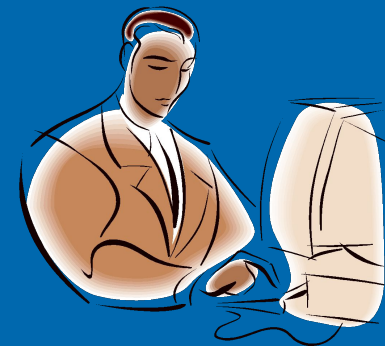
ERG - теория Клейтона Альдерфера (Clayton Alderfer - американский психолог)

Теория Ф. Герцберга и А. Маслоу получили развитие в работах К. Альдерфера, который сформулировал модель категории потребностей

Отрицание иерархии и последовательность удовлетворения потребностей

Не обязательно лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности

Потребность в существовании аналогична физиологическим потребностям



Потребности ERG

Существования
(existence)

Социальные
(relatedness)

Роста
(growth)

Выживание
(физиологическое
благополучие)

Значимость
межличностных
и социальных
взаимоотношений

Внутреннее
стремление к
развитию



Теории «Х» и теория «У» Дугласа Мак-Грегора (Douglas MacGregor - амер.социальный психолог)

Теория «Х»

- средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы
- необходимы жёсткие (контроль, наказания) и мягкие (убеждение, поощрение) формы принуждения
- человеку нужно не только достойное вознаграждение, но и возможность самореализации, а принуждение этому препятствует



Теория «У»

- человека свойственно расходовать моральные и физические силы как на работу так и на отдых
- человека можно стимулировать, если делегировать ему полномочия и ощущение значимости для организации

Теория «Z» Уильяма Оучи

(William Ouchi – американский ученый, изучавший различия между американским и японским менеджментом)

До своей кончины в 1964 г. Д.Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи, который сформулировал коллективистские принципы мотивации на основе японского менеджмента

Пожизненная
занятость

Забота о
работнике

Коллективные
решения

Медленное
продвижение по
службе



Забота о
качестве
продукции

Преданность
компании

Передача
информации



Мотивация достижения

Мотивация достижения (Дж. Аткинсон) проявляется в стремлении выполнить работу на высоком уровне везде, где имеется возможность проявить творчество, мастерство и способности

Мотивация достижения рассматривается как позитивный фактор в значительной степени определяющий эффективность профессиональной деятельности человека и удовлетворенность трудом, обуславливающий позитивное отношение к профессии, менее выраженную тревожность, эффективную личную адаптацию.

Стремление к успеху



Избегание неудач

Определение процессуальных теорий мотивации

Процессуальные теории изучают влияние на мотивацию факторов внешней среды

ТЕОРИИ ОСНОВЫВАЮТСЯ

на поведении в состоянии восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения



на поведении человека в группе в соответствии с его восприятием действительности, образованием, опытом

Акцент с внутренних потребностей как мотиватора поведения переносится на ожидаемые последствия и достижение результата



Теория ожидания

В. Врума

(Victor Vroom - канадский психолог)

Согласно теории ожидания наличие потребности не является единственным необходимым условием для мотивации.

Человек также должен надеяться (ожидать), что выбранный им тип поведения действительно приведёт к намеченной цели.



Основные элементы теории ожидания Виктора Врума



Затраты

Результат

Валентность

Затраты (З) –
результаты

Результат (Р) -
вознаграждение

Удовлетворенность
(В) вознаграждением

Теория справедливости Джона Стейси Адамса (John Stacey Adams - американский психолог)

Постулат теории справедливости - люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей за аналогичный труд.

Мои усилия
и оплата

Должны
соответствовать!

Усилиям и
оплате других



Эксперимент Дж. Адамса на General Electric

Переплата

Недоплата

Справедливая
оплата

Производительность

Высокая

Низкая

Низкая

Алгоритм теории справедливости Адамса



Вопрос!

Переплата

Недоплата

Реакция ?



Пример 1. Сеть парфюмерных магазинов

Приезжает в один из своих магазинов владелец сети, интересуется, как идут дела в магазине. Вдруг обращает внимание на одну из продавщиц, которая случайно оказалась рядом. Увидев ее, он говорит: «О! Я тебя уже давно вижу! Ты сколько здесь работаешь?» Она отвечает, что работает три года. Владелец обращается к директору: «Ей пару тысяч рублей добавить к зарплате!» И уезжает. А рядом с той девушкой стоит другая, которая говорит: «Слушай, я ничего не поняла. А я ведь на три месяца раньше тебя поступила сюда! А мне? А я как?»

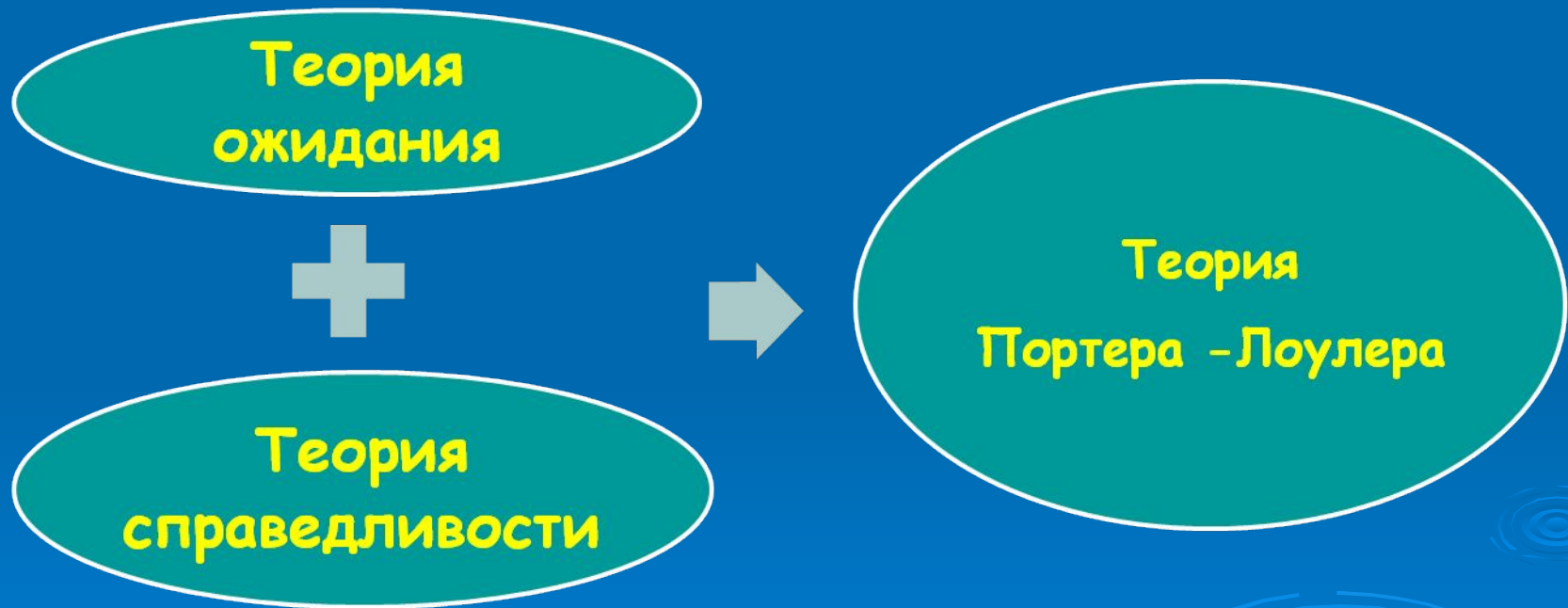
И что происходит далее, с учетом того, что в коллективе в основном женщины? В конце концов та, которой дали надбавку, вся в слезах говорит: «Мне никакая надбавка не нужна. Не хочу! Забирайте!» А что происходит далее? Забирают эту пару тысяч рублей и делят между собой. Вот и все. Хоть каждому по 50 рублей. Зато все довольны, все стало опять нормально.

Одной из основных проблем в российских компаниях является то, что очень часто нет четких критериев за что платят деньги. Есть компании, где премии выдаются посредством спонтанного приказа, на основании личного решения руководства.



Теория - модель Портера - Лоулера

(Лайман Портер и Эдвард Лоулер, 1968 г.)



Элементы модели Портера - Лоулера

Затраченные
усилия

Личностные
качества и
способности

Осознание
своей роли
в процессе
труда

- ➔ На мотивацию работника влияют усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.
- ➔ Уровень затрачиваемых работником усилий зависит от ценности ожидаемого, вознаграждения и его веры в справедливость такого вознаграждения



Теория мотивации Д. Аткинсона



Основные выводы по теории мотивации Д. Аткинсона

Мотив успеха

- Люди предпочитают задания средней сложности, когда ниже степень риска.
- Работникам целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки чтобы достичь успеха.

Мотив избегания неудач

- Люди предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал», приемлют неудачу ради достижения цели.
- Работникам целесообразно давать задания, связанные с поиском нетипичных решений, инновационных идей.





Отечественные теории МОТИВАЦИИ



Концепция мотивации Л.С. Выготского

Высший уровень развития

- Высшие потребности

Низший уровень развития

- Низшие потребности

Трудовая
деятельность

Творческая
деятельность

Невозможно удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня. Однако низшие и высшие потребности параллельно удовлетворяются как через творческую деятельность, так и посредством материального стимулирования. Нематериальное стимулирование удовлетворяет высшие потребности, зарплата - низшие потребности.

Вопрос 3. Мотивы трудовой деятельности

Центральное место в теории мотивации!

Двигать

Внутреннее побуждение!

Побуждение к деятельности

МОТИВ

фр. motif,
лат. moveo

Причина действий, поступков и поведения человека

Толкать



Характеристика иерархии мотивов

Динамичность

Стабильность

В
оз
ра
ст
-
В
ре
м
я
-
О
бс
то
ят
ел
ьс
тв
а

-
у
бе
ж
де
н
ия
Ц
ен
н
ос
тн
ы
е
ор
ие
нт
ац
и
и
-
С



Мотивы людей к деятельности

спортсмен

- стремление достичь высоких результатов
- достижение успеха
- самоутверждение

ученый

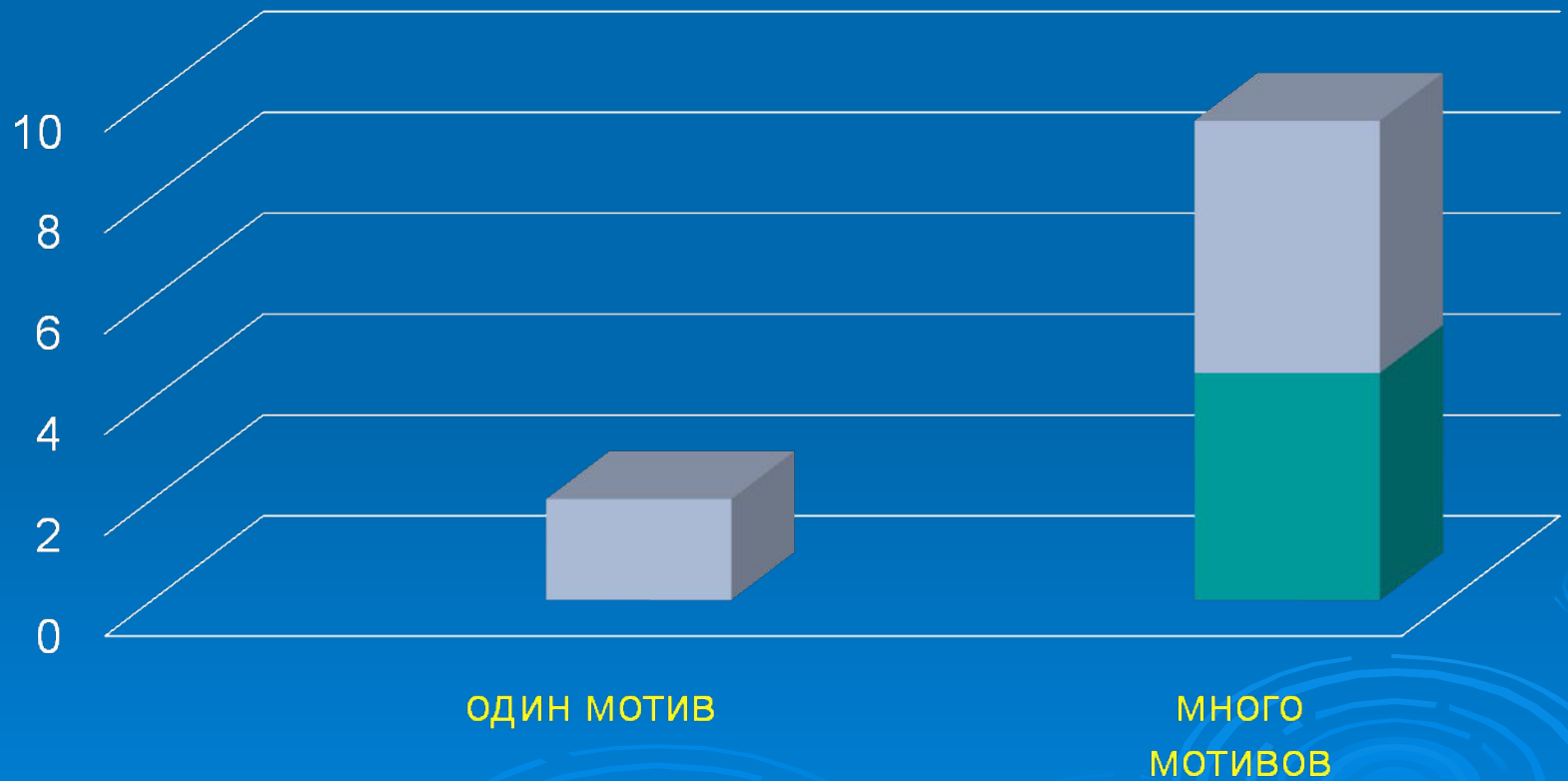
- самореализация
- познавательный интерес
- материальные мотивы
- социальные мотивы

менеджер

- стремление к власти
- самоутверждение
- материальные мотивы

Уровень мотивации

Зависимость уровня мотивации от количества
МОТИВОВ





Мотивы труда

Внешние



Внутренние мотивы
(стремление к труду)

- полезность труда;
- удовлетворение;
- творческий характер труда;
- призвание;
- участие в развитии производства;
-  чувство собственника;
-  участие в управлении;

Положительные мотивы
(побуждают к труду)

- уровень зарплаты;
- размер пакета акций и дивидендов;
- социальный пакет;
- возможность профессионального роста

Отрицательные мотивы
(принуждают к труду)

- опасность банкротства;
- угроза увольнения;
- санкции за нарушения;
- боязнь не справиться с заданием;
- критика со стороны руководства

Взаимосвязь мотива и стимула

Мотив

выполняет
смыслообразующую
функцию



Стимул

лишен
смыслообразующей
функции

- рост производительности;
- повышение качество работы;
- повышение ответственности;
- рост занятости;
- повышение квалификации и мастерства;
- совмещение должностей;
- работа на одном предприятии

- рост заработной платы;
- доплаты и надбавки к з/п;
- материальная помощь
- единовременные выплаты
- премиальная система
- социальный пакет
- система участия в прибылях
- комиссионные с продаж

Мотивы текучести кадров

Мотивы текучести кадров – непосредственные причины побуждающие увольнение работников.

Мотивы личного характера
и др.

Профессионально-
квалификационные мотивы



Неудовлетворенность качеством
жизни

Неудовлетворенность условиями
внутри предприятия

Вопрос 4. Методы мотивации

Метод мотивации
совокупность приемов и
способов, мотивирующих
персонал на результативный
труд

Способ
достижения цели,
решение
конкретной задачи

Метод
(греч. *methodos*)-
путь исследования

Приемы
практического или
теоретического
познания
действительности

Способ построения
и обоснования
действительности



Методы изучения мотивации персонала



Наблюдение

Тестирование
анкетирование

Беседа и
опрос

Метод
экспертных
оценок

**Методы
диагностики**

Анализ речи
и поведения

Анализ проблем
организации

Эксперимент

Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические

Целевые

Психологического
поощрения

Группы
методов

Устранение отрицательных
стимулов

Партисипативности

Дисциплинарные

Расширение
и обогащение работы

Нематериальные методы МОТИВАЦИИ



Организационные

- Участие работников в делах организации
- Программы развития и карьерный рост
- Обогащение содержания труда
- Создание благоприятных условий для работы
- Делегирование полномочий
- Разработка принципов корпоративной культуры

Цель - повысить заинтересованность в работе



Социально- психологические

- Гласное признание заслуг работников
- Поздравления с успехами и юбилеями
- Фотография на доску почета, буклеты и т.д.
- Уважение, доверие, одобрение и поддержка
- Отрицательное подкрепление (порицание)
- Посещение руководителями рабочих мест лучших сотрудников

Виды нематериальных СТИМУЛОВ



Нематериальные стимулы
(неденежное вознаграждение)

Официальное
признание заслуг

Участие в
управлении

Оргкультура

Психологический
климат

Изменение статуса
работника

Возможности для
творчества

Стиль управления

Улучшение условий
труда

Материальные методы мотивации

Оплата труда

Материальная помощь

Скидки на товары
компании

Премии
и бонусы

Обеспечивают базовые
потребности и оценку
вклада работника

Пльготы и соцпакет

Бытовые услуги

Надбавка к окладу

Оплата лечения, отдыха,
обучения

Процент



Метод поощрения

Даже гений
нуждается в
поощрении

К. Прутков

Поощрение – признание заслуг работника перед предприятием путем предоставления льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения престижа.

Поощрение – одно из наиболее эффективных средств воздействия руководителя, удовлетворяющее потребность работника в признании.

Виды поощрения- одобрение, похвала, благодарность, положительное отношение к работнику

Правила поощрения

- 📌-поощрять за качество;
- 📌-поощрять за трудолюбие;
- 📌-поощрять справедливо;
- 📌-поощрять заслуженно;
- 📌- использование разных видов поощрения;
- 📌- необходимо учитывать настроение и характер человека;
- 📌- при излишней похвале сотрудники воспринимают хорошую работу как заслугу, а не как свой долг и обязанность;
- 📌-поддержка коллектива



Метод наказаний

Правила наложения взысканий

- осторожность при взыскании;
- соответствие тяжести проступка;
- индивидуальность взыскания;
- последовательности взысканий;
- сочетание взысканий с убеждением;
- адекватный результат;
- частые наказания не эффективны;
- своевременность;
- не оскорблять чувство достоинства;
- используйте наказание если другие средства воздействия не привели к желаемым результатам

Наказание не должно внушать больше отвращения, чем проступок.

Карл Маркс



Метод мотивации на основе постановки цели

Исследователями отмечается вероятность усиления мотивации при четкой и ясной постановке цели. Большинство руководителей успешнее справляются с постановкой цели, однако не объясняют смысл цели.

Притча

Два каменщика строят стену, у них спрашивают: «Что вы делаете?» Один отвечает: «Строю стену». А другой говорит: «Я участвую в строительстве Храма во славу господина Бога!»

Мотивации
необходима
цель, иначе она
теряет смысл.

Мария фон Эбнер-Эшенбах



Управление по целям

«Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей». П. Друкер (1954 г.)



Management by Objectives

Достижение согласия между
руководителем и подчиненным
относительно выполнения
работы, достижения конкретных

Управление по целям оказывает
влияние на мотивацию работников
через установление тесной связи

Суть управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивают в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей

Улучшить отчетность

- Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца

Наладить систему коммуникаций

- Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели

Уделять больше внимания клиентам

- Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием



Конкретные примеры методов МОТИВАЦИИ



Уважение к
заслуженным
работникам

Похвала

Мотивация
первых
дней
работы

Знание об
экономическом
положении
предприятия

Осознание
важности
работы

Информированнос
ть о льготах
работникам

Участие в
принятии
решений

Перспективы
карьерного
роста

Профессиональная
гордость

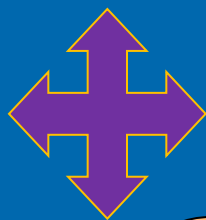
Вопрос 5. **МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Цель мотивационного менеджмента
актуализация мотивов сотрудников на
результативную и качественную,
деятельность, направленную на
достижение целей организации,
посредством удовлетворения их
потребностей**

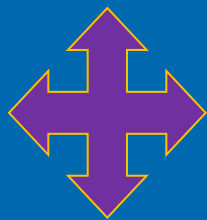
Способы повышения трудовой мотивации

Нематериальное
стимулирование

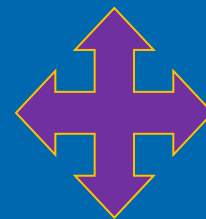
Материальное
стимулирование



Улучшение качества
рабочей силы



Совершенствование
организации труда

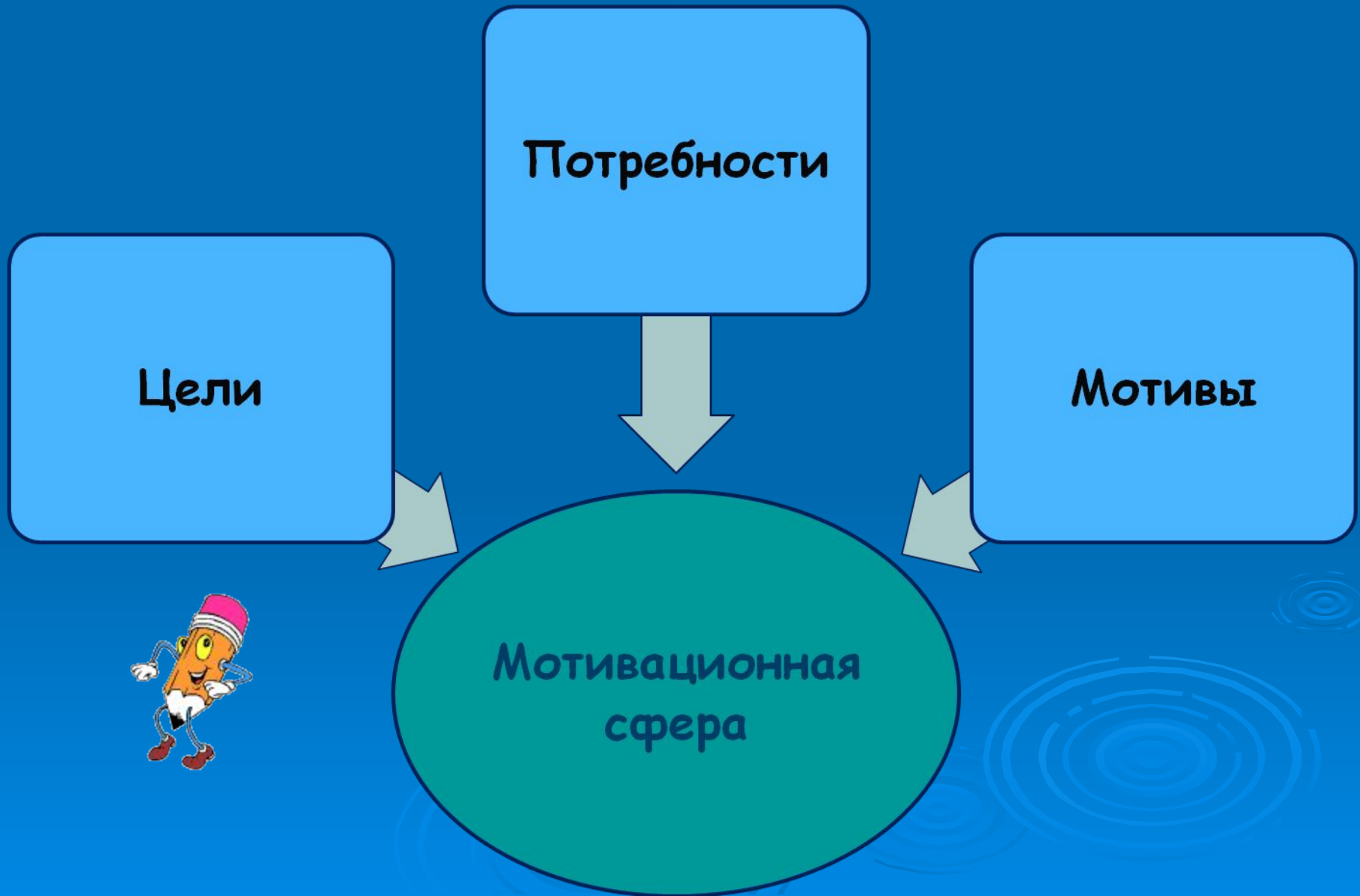


Вовлечение в управление



Мотивационная сфера человека

Основные элементы



Вознаграждение и наказание

Вознаграждение *признание заслуг*



Наказание *ограничение полномочий*

- награждение почетными грамотами, значками;
- помещением фото на Доску почета;
- объявление благодарности;
- вручение подарков;
- присвоение званий почетного работника, ветерана в какой-либо профессии или в типе поведения (активность, новаторство) и т.д.

- поручение рутинной работы вместо обычной «творческой»;
- введение фиксированного рабочего графика взамен свободного;
- требования вести отчетность о своих действиях вместо доверия

Типы внутренней мотивации по В. Герчикову

Коммерческий

(ориентация на заработок, а не на содержание и условия труда)

Хозяйский

(стремление к достижению результатов, самостоятельность)

Профессиональный

(ценность - содержание работы, трудные задачи)

Люмпенский

(низкая самооценка и низкий уровень исполнения)

Патриотический

(приверженность к коллективу и месту работы)



АКТИВИСТЫ И ЛЮМПЕНЫ

АКТИВИСТЫ

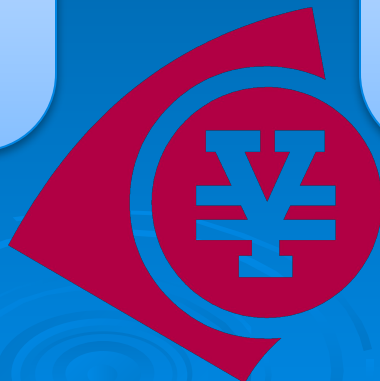
мотивация достижения

стремление получить за свой эффективный труд материальные и нематериальные блага, активно работает, выполняет трудные задания

Люмпены

мотивация избегания

стремление избежать наказания за неудовлетворительное исполнение своих функций, избегает проявления инициативы



Избыточная мотивация

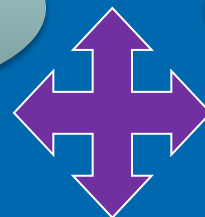
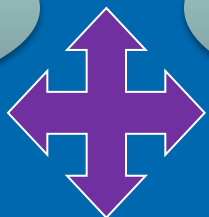


Последствия избыточной мотивации

Стресс

Волнение

Напряжение



Дезорганизация
деятельности

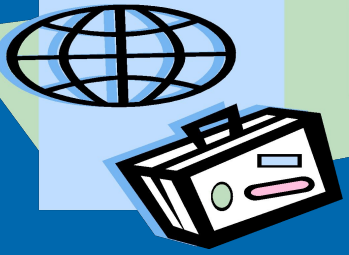
Ошибки
в работе

Ухудшение
качества

Перемотивация проявляется ярко перед выполнением важных и ответственных дел (экзамены, выступление).

1. Школьник успешно работающий за партой, часто волнуется и сбивается, когда его вызывают отвечать к доске.
2. Если достаточно мотивированного на высокие достижения спортсмена, дополнительно стимулировать, то может возникнуть избыточная мотивация

Вопрос 6. Технологии разработки системы мотивации персонала



Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, используемых организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу и лояльность сотрудников.

Цель создания системы мотивации персонала – повышение эффективности деятельности организации.

Для создания эффективной системы мотивации необходимо дать сотрудникам возможность достигать собственных целей, работая на цели компании. Цели сотрудников и компании должны быть совместимы и близки

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать

- занятость работников трудом
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста
- согласованность уровня оплаты с результатами труда
- создание условий безопасности труда
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата



Когда цели систематически
не достигаются

Когда показатели перестают
расти

Когда менять
систему
мотивации?

Если зарплаты растут быстрее
производительность
и результативность

Когда увеличивается
«текучесть персонала»

Если сотрудники работают
«спустя рукава»

Структура системы мотивации персонала

Система мотивации персонала

Материальное
стимулирование

Оплата труда

Постоянная
часть (тариф)

Переменная
часть
(премии)

**Удовлетворение
потребностей**

Преобразуемые
в деньги

Экономящие
средства

Нематериальное
стимулирование

**Формализованные
стимулы**

Закрепляющие
существующее
положение
(грамоты и т.д.)

Ориентирующие
на изменения
(повышение,
обучение)

**Неформализован-
ные стимулы**

Оргкультура
Стиль
управления
руководителя

Алгоритм разработки системы мотивации персонала

I этап

Диагностика целей

- Уточнение целей предприятия на рассматриваемый период
- Определение используемых форм и условий стимулирования
- Определение потребностей мотивов и целей сотрудников
- Определение элементов организационного контекста, которым должна соответствовать система мотивации

II этап

Проектирование

- Выбор новых форм и методов стимулирования и мотивирования, соответствующих потребностям, мотивам и целям сотрудников
- Определение условий применения стимулов, ориентирующих персонал на достижение целей предприятия

III этап

Внедрение программы

- Документационное закрепление положения о стимулировании
- Обучение менеджеров методов мотивирования подчиненных
- Контроль экономической эффективности внедряемой системы мотивации



Мотивационная диагностика

- ➔ **Исследования удовлетворенности сотрудников работой и уровнем доходов**
- ➔ **Анализируем эффективность существующей системы мотивации,**
- ➔ **Выясняем, что снижает мотивацию, а что может ее повысить**
- ➔ **Изучаем влияние существующей системы управления на мотивацию**
- ➔ **Анализируем мотивы руководителей и их влияние на мотивацию подчиненных**
- ➔ **Выбираем «рычаги влияния» для групп и отдельных сотрудников**
- ➔ **Предоставляем анализ и рекомендации по мотивации персонала**

Основные разделы программы мотивации персонала



Цель программы

Категории сотрудников

Срок действия программы

Критерии оценки

Система поощрений и взысканий

Календарный план мероприятий

Ответственность за выполнение

Бюджет программы

Критерии эффективности системы МОТИВАЦИИ

Критерий	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (прогулы, опоздания)	Работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность брать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в разрешении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Показатели эффективности системы МОТИВАЦИИ

Социально-психологические

Повышение производительности
труда
Повышение удовлетворенности
трудом
Благоприятный психологический
климат в коллективе
Снижение текучести кадров
Предотвращение нежелательных
для предприятия действий
работников

Экономические

Соотношение результатов к
затраченным на их производство
ресурсам.

Эффект от уменьшения текучести
кадров :

$$Эт = Зн * Р * (Кт1 - Кт2)$$

где $Зн$ – затраты на новичка

$Зот$ – затраты на отбор персонала,

$Рот$ – количество принятых

$Кт1$ - коэф. текучести кадров до
изменений

$Кт2$ – коэф. текучести кадров после
изменений

Вопрос 7. Аудит системы мотивации

Уровни аудита

Социально-экономический
оценка социально-экономической
эффективности управления
мотивацией

**Организационно-
технологический**
оценка используемых в
организации документов и
процедур

Социально-психологический
оценка мотивационного потенциала
работников

Цели мотивационного аудита

- Оценка эффективности существующей системы управления мотивацией;
- Определение соответствия системы управления мотивацией ТК РФ;
- Рекомендации по необходимому перестроению системы мотивации;
- Разработка системы стимулирования персонала под новые цели;
- Оценка соответствия системы мотивации целям предприятия;
- Оптимизация издержек на управление мотивацией персонала.
- Оценка мотивационного потенциала персонала;
- Создание основы для улучшения (разработки) системы мотивации;
- Оценка объемов ресурсов, требуемых для изменения системы мотивации.

Задачи мотивационного аудита

- Определить эффективность действующей на предприятии системы мотивации;
- Оценить, насколько эффективно руководители используют приемы нематериального стимулирования и мотивирования;
- Оценить мотивационный потенциал персонала и определить возможности его повышения исходя из целей предприятия;
- Оценить соответствие системы мотивации работников целям предприятия;
- Получить рекомендации по улучшению действующей системы мотивации персонала или разработке новой.

Методы проведения мотивационного аудита

- Установочные, экспертные, структурированные интервью;
- Анализ действующей документации;
- Наблюдение за работой руководителей;
- Анкетирование и тестирование персонала;
- Формализованное описание процедур;
- Статистические методы обработки.

Типы кадровой политики

Стимулирующее воздействие - использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде. Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах труда старался обеспечить связь между результатами труда и заработной платой.

Мотивационное управление - мощная идеологическая деятельность руководства внутри организации и актуализация бескорыстного энтузиазма работников. Такой подход часто преобладает в формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Стимулирующее воздействие и мотивационное управление – наиболее оптимальный подход. Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура и механизм распределения материальных благ организации.

Различия в оплате не учитывают сложности и важности работы

Очень слабая связь между зарплатой и результатами труда

Различия в оплате не стимулируют сотрудников на развитие

Оплата не учитывает изменения в технологиях и структуре работы

Недостаточно гибкости в применении дополнительных выплат работникам

Чрезмерная секретность в начислении зарплат рождает недоверие работников

Основные проблемы оплаты труда (МОТ)





Ограничения со стороны работника

Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств необходимых работнику для восстановления затраченных им на работу энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов



Ограничения со стороны работодателя

Объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотноситься с результативностью его труда, не превышать стоимость созданного продукта и стоимость материализованной рабочей энергии в продукте



Факторы, определяющие уровень заработной платы

образование

масштабы бизнеса

опыт

отрасль



стаж

регион

специальность

экономическая ситуация

Вопрос 8. Формы и системы стимулирующей оплаты труда

Заработная плата

- мера трудового вклада работника, выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда



Оплата труда

- оплата стоимости рабочей силы специалиста предоставление денежных и иных средств работнику в соответствии с результатами его труда .

Система оплаты труда – взаимосвязь показателей,

характеризующих меру труда и меру его оплаты, гарантирующая получение работником заработной платы, соответствующей достигнутым результатам труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

1. Форма оплаты труда

Сдельная



2. Форма оплаты труда

Повременная



**Система
оплаты
труда**

Структура заработной платы работников

Оплата труда
работника



Константная часть

Переменная часть



Константная часть оплаты труда

Базовые выплаты (тариф, оклад) – это фиксированные и обязательные денежные выплаты работнику за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности за установленное время без учета стимулирующих выплат.

Базовые выплаты являются минимальной гарантией оплаты труда работника, ниже которой он не может получить при условии выполнения должностных обязанностей



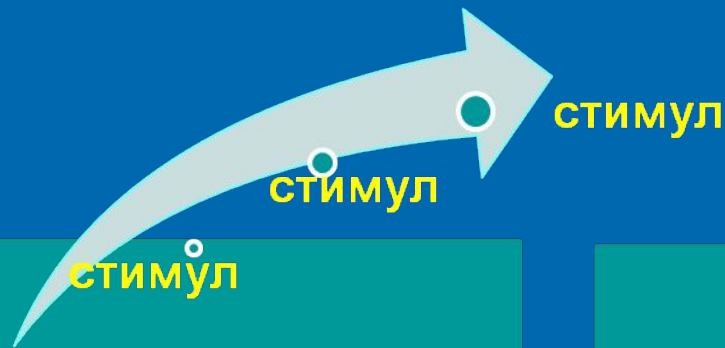
Виды стимулирующей оплаты труда

Стимулирующая оплата труда - оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.



Стимулирующие выплаты

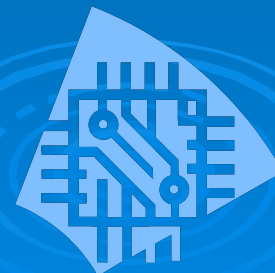
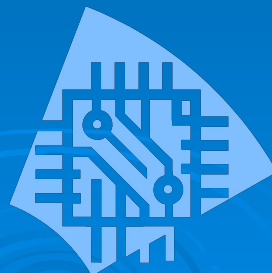
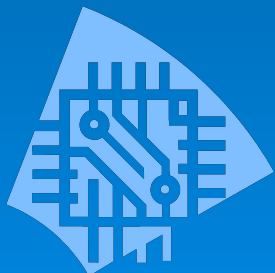
Виды стимулирующих выплат работникам



- Доплаты
- Надбавки
- Компенсации

- Премии
- Бонусы
- Комиссионные

- Участие в прибыли и доходах
- Акционерном капитале



Доплаты, надбавки, компенсации

Доплаты (временны)

- за совмещение;
- за увеличение зон обслуживания и объема работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- за проф. мастерство;
- за работу в выходные;
- за ненормированный рабочий день

Надбавки (более постоянны)

- за выполнение дополнительных обязанностей;
- за выслугу лет;
- за сложность работы;
- за увеличение численности подчиненных;
- за материальную ответственность

Компенсации (возмещают затраты)

- за использование личного автомобиля в служебных целях;
- за использование личного имущества работника;
- при переезде на работу в другую местность;
- работникам-донорам

Цель - мотивация и стимулирование, а также внесение личного вклада сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии

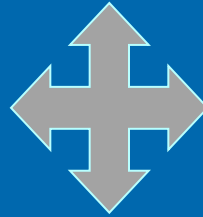


Виды премий

По итогам реализации проекта

По результатам
деятельности

За повышение деловых
качеств



По итогам периодической оценки
работы

Единовременные премии

Индивидуальные премии

Разделы премиальной программы



Диапазон премирования
Секретарь: 90 - 110%
Руководитель: 50 - 150%

Показатели
и условия
премирования

Периодичность
премирования

Размеры премий



Категории
поощряемых
работников

**Источники
премирования**

- фонд оплаты труда
- прибыль
- экономия оборотных средств, сырья и т.п.

**Размер премии от
оклада**

Россия - 25-30%
За рубежом - 5%

Вопрос 9. Современные технологии мотивации персонала



Грейдинг

Аналитический способ определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанный на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ, а не на традиционной разработке временных нормативов операций

Основополагающий принцип грейдинга - вознаграждение работника за владение набором компетенций



Тантьема

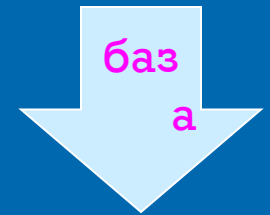
Дополнительное вознаграждение (премия) для высшего управленческого звена, которое выплачивается за вклад руководителя на стратегическом уровне в существенное улучшение общих финансово-хозяйственных и корпоративно-командных показателей организации



Тантьема выплачивается за ,
повышение общей прибыли,
продвижение и закрепление
нового товара/услуги на
рынке, снижение издержек
производства, значительная
экономия ресурсов,
повышение эффективности

Проблемный вопрос!

Что нужно сделать чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами компании? **KPI!!!**

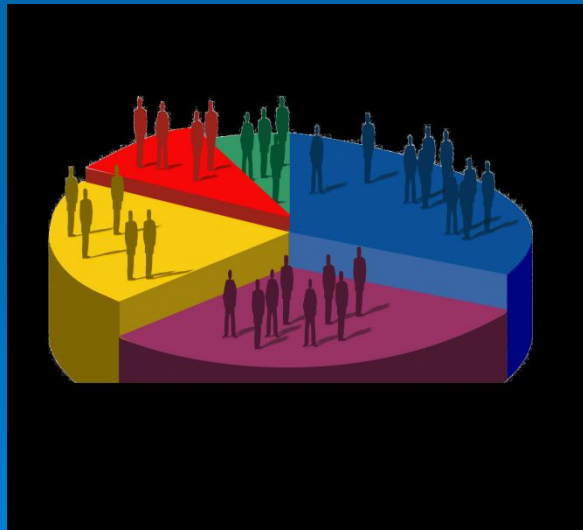


Система КРІ

(key performance indicators -ключевые индикаторы эффективности)

Определение ключевых показателей эффективности работы сотрудников

Обеспечение сопряжение целей сотрудников и организации



Система управления, позволяющая переводить стратегические цели организации в четкий план оперативной деятельности подразделений

Система КРІ



эффективный инструмент мотивации, направленный на достижение целей организации, увеличивается прибыль от 10 до 30%

Суть - система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений.

Причины - стремление к получению конкурентных преимуществ за счет использования передовых технологий в производстве и управлении, а также для повышения эффективности работы предприятия.

Аналог BSC (Balanced Scorecard) - сбалансированная система показателей (ССП). КРІ - продолжение метода управления по целям П. Друкера.

Например, в стратегической цели «увеличить средний доход на клиента с 10\$ до 15\$» ключевым показателем эффективности является «средний доход на клиента».



Принципы КРІ

1. Трансформирование стратегии на оперативный уровень.
2. Построение организации в соответствии со стратегией.
3. Реализация стратегии - ежедневная работа всего персонала.
4. Разработка и реализация стратегии - непрерывный процесс.
5. Изменения реализуются через сильное, эффективное лидерство.



Преимущества КРІ

3-5 направлений по 10-20 показателям

Причины использования КРІ и BSC

Необходимость внедрения современных технологий, подтвердивших свою состоятельность и эффективность	60%
Потребность в качественной и оперативной информации для принятия управляющих решений с «опережением» возникновения негативных последствий	60%
Необходимость получения комплексных оценок результатов деятельности — расширения информационной базы для анализа достижения стратегических целей и корректировки Стратегии	50%
Необходимость совершенствования системы поощрений и компенсаций	30%
Снижение количества используемых отчетов и бумажного документооборота	20%

Принцип формирования целей КРІ

SMART

specific (конкретная),

measurable (измеряемая колич. или качеств.),

achievable (достижимая),

relevant (приносящая результат, ресурсы),

time-bound (ограниченные по времени).

При постановке проектных целей рекомендуется использовать следующие глаголы: ■ **создать**; ■ **разработать**; ■ **внедрить**

Пример: Четкой целью будет «Открыть X магазинов в регионе Y к концу месяца Z».



построения целей

Механизм внедрения системы КРІ


Вознаграждение каждого сотрудника напрямую зависит от того, насколько высоки его достижения и результаты деятельности



определение конечной цели для компании в целом и для подразделений



разделение цели на задачи в том числе для каждого сотрудника (3-5 задач)



разработка персональных КРІ, показателей, поддающихся подсчёту

Пример КРІ

Контроль трудовой дисциплины сотрудников



задачи



задачи



Отсутствие
на рабочем месте
(час)

Количество
опозданий

Стоимость
пропущенного
рабочего времени

Срок! В месяц, год и т.д.

Где мотивация?

После введения KPI гарантированная зарплата уменьшается, но верхняя граница возможного заработка обязана повышаться.

Например, если жалованье составляло \$1000, его «гарантированная» часть падает до \$800, но «премиальная» составляет уже \$300 (лучше - 400)

Соотношение между премиальной и гарантированной частью должно быть:

- в производственных отделах 90 % и 10 %
- в коммерческих 30% и 60%

Большой резерв для нематериальной мотивации!!

Ошибки при внедрении КРІ

1. Неконкретные формулировки целей
2. Большое количество мелких задач
3. Демотивация (не понимают сотрудники)



Тест -контроль



1. Мотивация трудовой деятельности

- А) воздействие на активность сотрудника
- Б) побуждение к труду, направленное на достижение целей
- В) результат деятельности

2. Система мотивации

- А) взаимосвязь мотивов и потребностей работника предприятия
- Б) комплекс материальных и нематериальных стимулов
- В) результат деятельности персонала организации

3) Система мотивации на основе КРІ

- А) высокопроизводительный труд работников
- Б) стремление к развитию организации
- В) определение ключевых показателей эффективности работы сотрудников

УСПЕХОВ В РАБОТЕ!

