



NATIONAL
EDUCATION
CENTER



Дистанционный intensive курс «HR Advanced»

Организатор

National Education Center -
освітній проект
Видавничого дому «МЕДІА-ПРО»

Тел 044-507-22-26

E-mail seminar@mediapro.com.ua

Site: <https://mediapro.com.ua>

Спикер

Александр Шевченко

Тел. 098-606-28-88

E-mail: shevahrm@gmail.com



Система мотивации персонала. Управление мотивацией

План

1. Тренды мотивации персонала 2018;
2. Психология мотивации, применение оптимальных методов мотивации в зависимости от уровня должности;
3. Особенности мотивации сотрудников Y поколения;
4. Инструменты определения мотивационного профиля сотрудника;
5. Принципы определения уровня и структуры дохода сотрудника;
6. Стадии и этапы проекта по разработке системы KPI;
7. Исследование рынка заработных плат;
8. Обзор структуры отчета исследования рынка Ernst & Young;
9. Разработка пакета компенсаций и льгот;
10. Предусловия к пересмотру системы мотивации в компании.

Тренды мотивации персонала 2018

Дифференцированный
подход

Рост значимости нем.
инструментов мотивации

Более короткие циклы

Геймификация

Управление жизненным
балансом



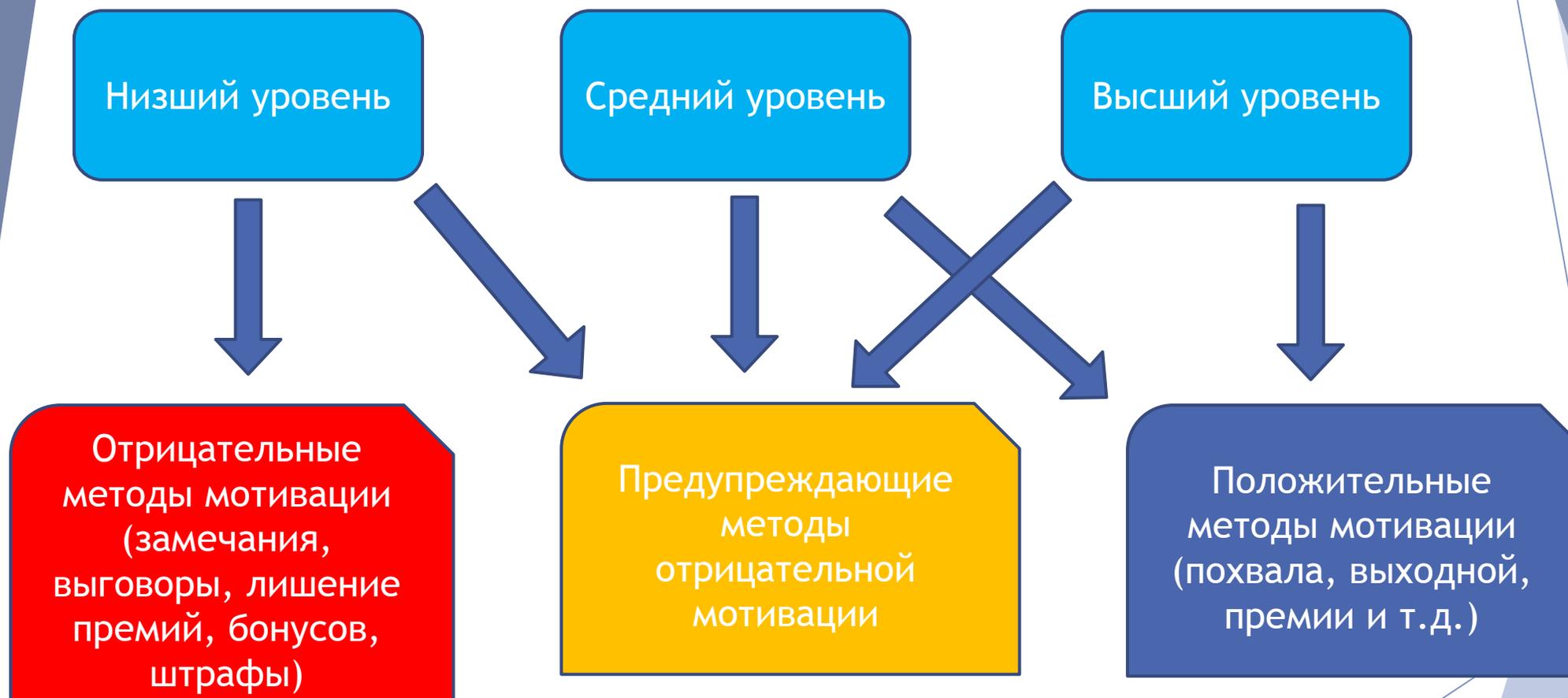
Психология мотивации. Применение оптимальных методов мотивации при разных уровнях должностей.

Что нужно знать:

- Сотрудники постоянно сопоставляют свое вознаграждение и окружающих на предмет справедливости;
- В истоках факторов мотивации лежат потребности человека;
- Поощрять можно только за то, на что сотрудник может влиять;
- Признание сотрудникам нужно выражать по возможности публично;
- Система оплаты имеет больше шансов на успех, если к ее разработке вовлекались сотрудники компании;
- Чем короче период времени между усилиями сотрудника и поощрением, тем сильнее мотивационный эффект;
- Сила мотивации на достижение зависит от веры сотрудника в реалистичность цели;
- Порог чувствительности материального поощрения - 20%.



Психология мотивации. Применение оптимальных методов мотивации при разных уровнях должностей.



Особенности мотивации сотрудников Y поколения

- Полностью отдаются только тому делу, которое интересно;
- Вертикальные амбиции - в сторону, горизонтальный рост не менее важен;
- Мотивация к получению новых знаний;
- В большой степени ориентированы на достижение быстрых результатов;
- Крайне высокая важность work/life balance;
- Большая мотивация на выполнение краткосрочных задач;
- Публичное поощрение успехов;
- Экологичность и креативность рабочего места;
- Место виртуального общения;
- Важность нематериального аспекта мотивации;
- Сложные, амбициозные задачи.

Определение мотивационного профиля сотрудника

Тест Герчикова

Тест Мартина Ричи <http://www.hr.web-canape.ru/motivation/>

Мотивационный профиль личности (Ш. Ричи и П. Мартин)

Этап 1. Вам будет предложено 33 утверждения, в каждом из которых есть 4 варианта завершения предложения. Варианты обозначены **A**, **B**, **C**, **D**. Необходимо оценить их значимость для вас. Внимательно прочтите каждое утверждение. Для оценки вариантов (**A**, **B**, **C**, **D**) *используйте 11 баллов*. Распределите баллы между вариантами следующим образом: наиболее важному для вас варианту отдайте самый высокий балл, наименее существенному отдайте самый низкий балл. Обязательно используйте все 11 баллов.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

Осталось распределить 11 баллов

Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

- | | |
|--|---|
| A хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений; | 0 |
| B есть возможность выбора своего графика работы; | 0 |
| C я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника; | 0 |
| D у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность. | 0 |

Далее

Определение мотивационного профиля сотрудника

Этап 2. Мы выявили ваши базовые мотивационные факторы (потребности). Теперь прочитайте внимательно описание каждого мотивационного фактора и укажите в процентах от 0 до 100 насколько, на ваш взгляд, данная потребность удовлетворена в настоящее время.

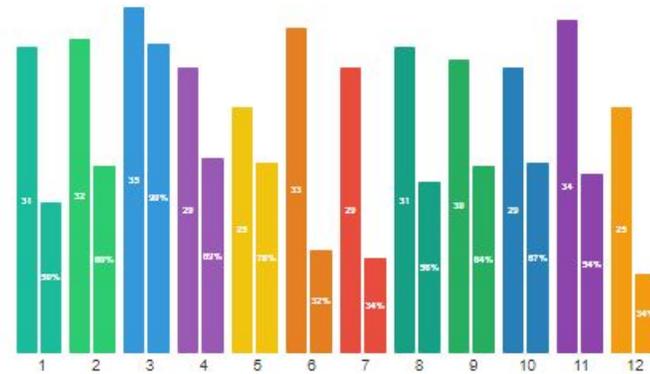
97%

- 1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.** Желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. %
- 2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.** %
- 3. Потребность в четком структурировании работы,** понимании через обратную связь о результативности своей работы, потребности в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. %
- 4. Потребность в социальных контактах:** общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. %
- 5. Потребность в наличии большего свободного времени, гибкости графика.** Показатель того, что человек хотел бы больше времени уделять чему-либо помимо работы. Потребность разграничить и оптимизировать деловую и личную жизнь не в ущерб ни одной. %
- 6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей,** в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость. %
- 7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их;** это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи. %

Мотивационный профиль личности (Ш. Ричи и П. Мартин)

Этап 3. Мы вывели ваши базовые мотивационные факторы (потребности) и определили, насколько они удовлетворены в настоящее время.
В графике каждый фактор представлен двумя столбцами: первый – количественная оценка значимости данной потребности, второй – процент удовлетворенности данной потребности.
Самыми актуальными для вас являются потребности, которые набрали наибольшее количество баллов. О большой вероятности, именно эти факторы будут мотивировать вас на работу. Поэтому важно, насколько они удовлетворены в текущей работе. Прежде всего, необходимо проанализировать актуальные потребности с низким процентом удовлетворенности – понять причины и определить мероприятия для улучшения ситуации.
Для полной интерпретации результатов тестирования отправьте, пожалуйста, полученный график в свою службу HR. Они знают, как расшифровать тест и сделают все, чтобы вы получали максимум от своей работы. Спасибо!

100%



- 1 Материальное вознаграждение
- 2 Условия работы
- 3 Структурирование работы
- 4 Социальные контакты
- 5 Свободное время
- 6 Признание
- 7 Достижения
- 8 Влиятельность и власть
- 9 Разнообразие и новизна
- 10 Креативность и творчество
- 11 Самосовершенствование
- 12 Значимость результатов

Дата прохождения теста: 11.08.16

Результаты прохождения теста вы можете отправить на email или сохранить в виде PDF файла. Для этого заполните ФИО и email.

ФИО

ФИО

E-mail

Email

Отправить на E-mail

Сохранить PDF

Принципы определения структуры и размера дохода сотрудника

3 стратегических подхода к материальной мотивации

```
graph TD; A[3 стратегических подхода к материальной мотивации] --> B[Стратегия отставания]; A --> C[Стратегия равнения на конкурентов]; A --> D[Стратегия опережения];
```

Стратегия отставания

Стратегия равнения на конкурентов

Стратегия опережения

Стадии и этапы проекта по разработке системы KPI

I Определение должностей для KPI

- Анализ текущей деятельности компании;
- Определение должностей, требующих повышения продуктивности, контроля и ответственности;
- Определение горизонта выплат.

II Определение перечня KPI's каждой должности

- Написание карты процессов приоритетных отделов;
- Определение основных целей деятельности по каждой должности;
- Определение списка KPI на основании целей должности, отдела, компании.
- Определение веса каждого KPI исходя из приоритетности целей.

III Оцифровка показателей

- Определение норматива при 100% выполнения;
- Определение порогов выполнения.

Стадии и этапы проекта по разработке системы KPI

IV Определение суммы бонуса

- Анализ рыночной структуры дохода по должностям;
- Определение базы расчета;
- Определение общей суммы бонуса при 100% выполнении и источников финансирования.

V Пилотный расчет

- Анализ выполнения KPI на основании ретроспективных результатов;
- Расчет суммы KPI;
- Внесение необходимых поправок и корректировок в схему KPI.

VI Защита проекта. Регламентация процесса. Внедрение

- Написание обоснования проекта исходя из влияния на основные бизнес-показатели;
- Написание положения;
- Показательные презентации, индивидуальные беседы с сотрудниками по изменению системы мотивации.

Исследование рынка заработных плат

Что Важно:

- Выборка не менее 30 резюме;
- В первую очередь обращаем внимания на кандидатов нашей отрасли;
- Изучаем структуру ожидаемого дохода;
- Используем статистические показатели: медиана, мода, среднее арифметическое значение.

Мода - значение из совокупности, которое встречается наиболее часто;

Медиана - это такое число выборки, что ровно половина из числа выборки меньше него и ровно половина больше;

Среднее арифметическое - число, равно сумме всех чисел выборки и разделенное на их количество.

Разработка пакета компенсаций и льгот

Компенсационный пакет - совокупность товаров и услуг, которые компания предоставляет, как часть компенсации за работу

Преимущества:

- повышают лояльность персонала;
- работодатель воспринимается как более привлекательный;

Недостатки:

- дорого обходятся компании;
- работники быстро к ним привыкают;
- разные льготы по разному мотивируют работников

Пути формирования
компенсационного пакета

```
graph TD; A[Пути формирования компенсационного пакета] --> B[Универсальный пакет]; A --> C[Пакет по выбору];
```

Универсальный пакет

Пакет по выбору

Разработка пакета компенсаций и льгот

Универсальный пакет:

- оптимален для крупных компаний;
- Администрирование пакета обходится компании относительно не дорого.

Пакет по выбору:

- оптимален для небольших компаний;
- формируется по принципу «кафетерия»;
- выбор ограничен определенной суммой;
- позволяет учитывать потребности каждого сотрудника;
- меньшее количество «неработающих» льгот.

Правила составления компенсационного пакета;

- Включать нужно только те услуги, которые действительно необходимы людям;
- Проводить мониторинг потребностей работников;
- Необходимо учитывать финансовые возможности компании;
- Компенсационный пакет должен конкурентным;
- Установить хотя бы минимальную плату за льготные услуги.

Предусловия к пересмотру системы мотивации в компании

Видимые признаки неработающей системы мотивации:

- Низкая продуктивность сотрудников, недостижения KPI's компании;
- Повышенная текучесть персонала;
- Сложности в вопросе привлечения кадров из рынка;
- Повышенное сопротивление к изменениям;
- Низкая вовлеченность, нежелание брать на себя ответственность.



NATIONAL
EDUCATION
CENTER



Спасибо за внимание 😊

Организатор

National Education Center -
освітній проект
Видавничого дому «МЕДІА-ПРО»

Тел 044-507-22-26

E-mail seminar@mediapro.com.ua

Site: <https://mediapro.com.ua>

Спикер

Александр Шевченко

Тел. 098-606-28-88

E-mail: shevahrm@gmail.com

