



# СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ персонала

Доцент кафедры управления персоналом, сервиса и  
туризма , к.э.н

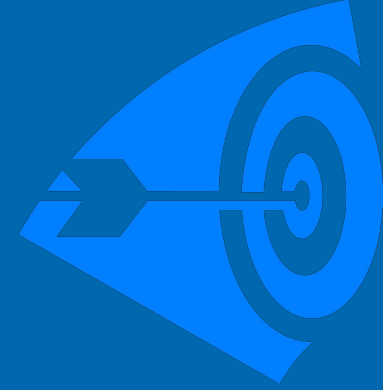
Докашенко Людмила Владимировна

# План

- Принципы применения теорий мотивации на практике
- Критерии эффективности системы мотивации
- Методы диагностики потребностей работников
- Алгоритм создания системы мотивации персонала
- Методы мотивационного воздействия на персонал
- Диагностика мотивационных резервов компании
- Современные технологии мотивации
- Аудит системы мотивации



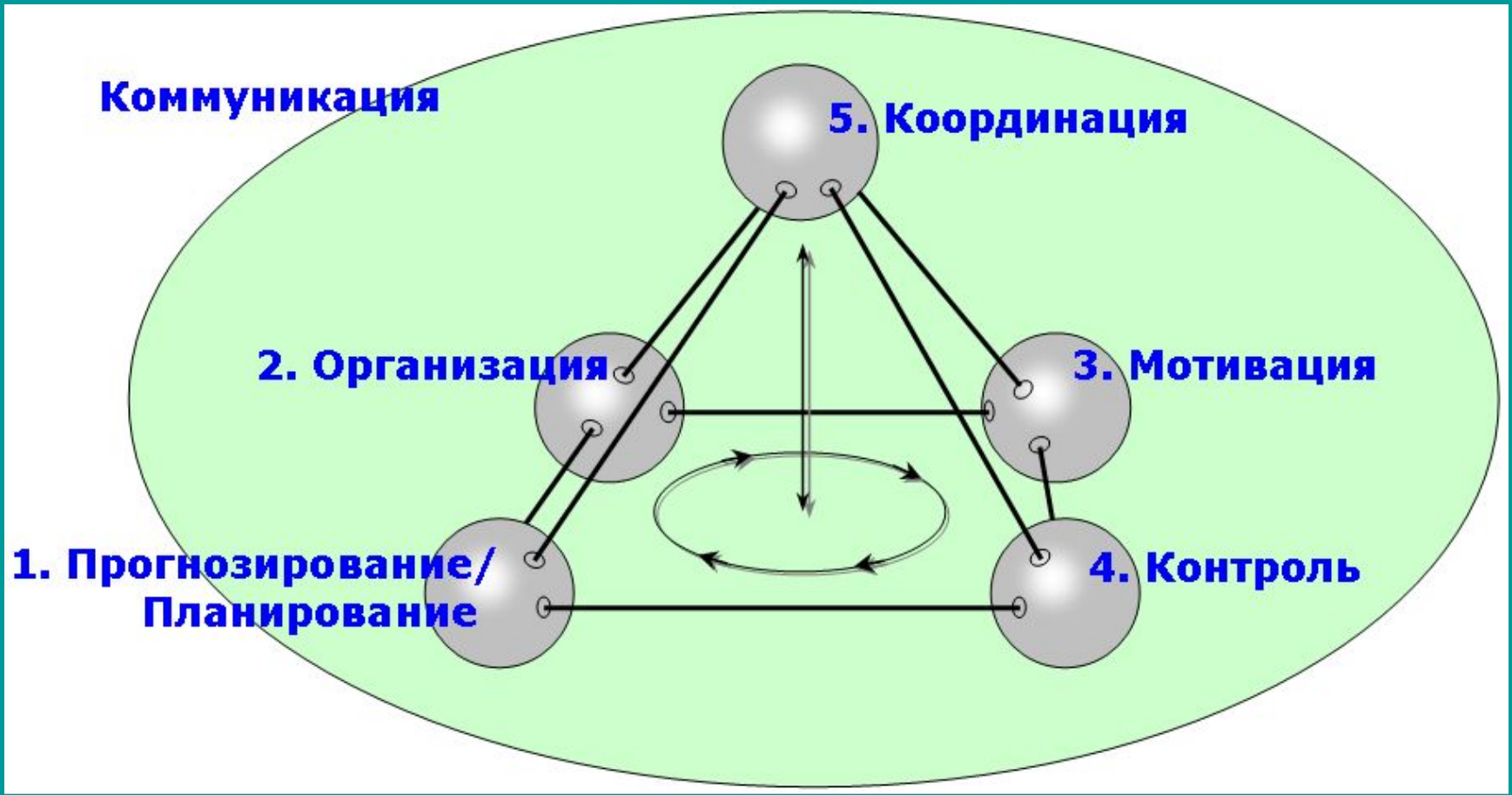
# Цель



Усвоить на практике принципы и способы мотивации персонала, изучить методы диагностики потребностей работников, позволяющие эффективно мотивировать персонал на достижение целей организации



# Функции менеджмента А. Файоль





# ? Препятствия на пути к формированию мотивации у работников

"Мы не получаем дополнительную плату за усиленную работу";

"Мы всегда действовали таким образом";

"Наше начальство ничего не смыслит в том, что мы делаем";

"В моей должностной инструкции об этом ни слова не сказано";

"Я буду делать ровно столько, сколько нужно, чтобы меня не уволили".

# Что мешает росту бизнеса ?

(опрос топ - менеджеров)

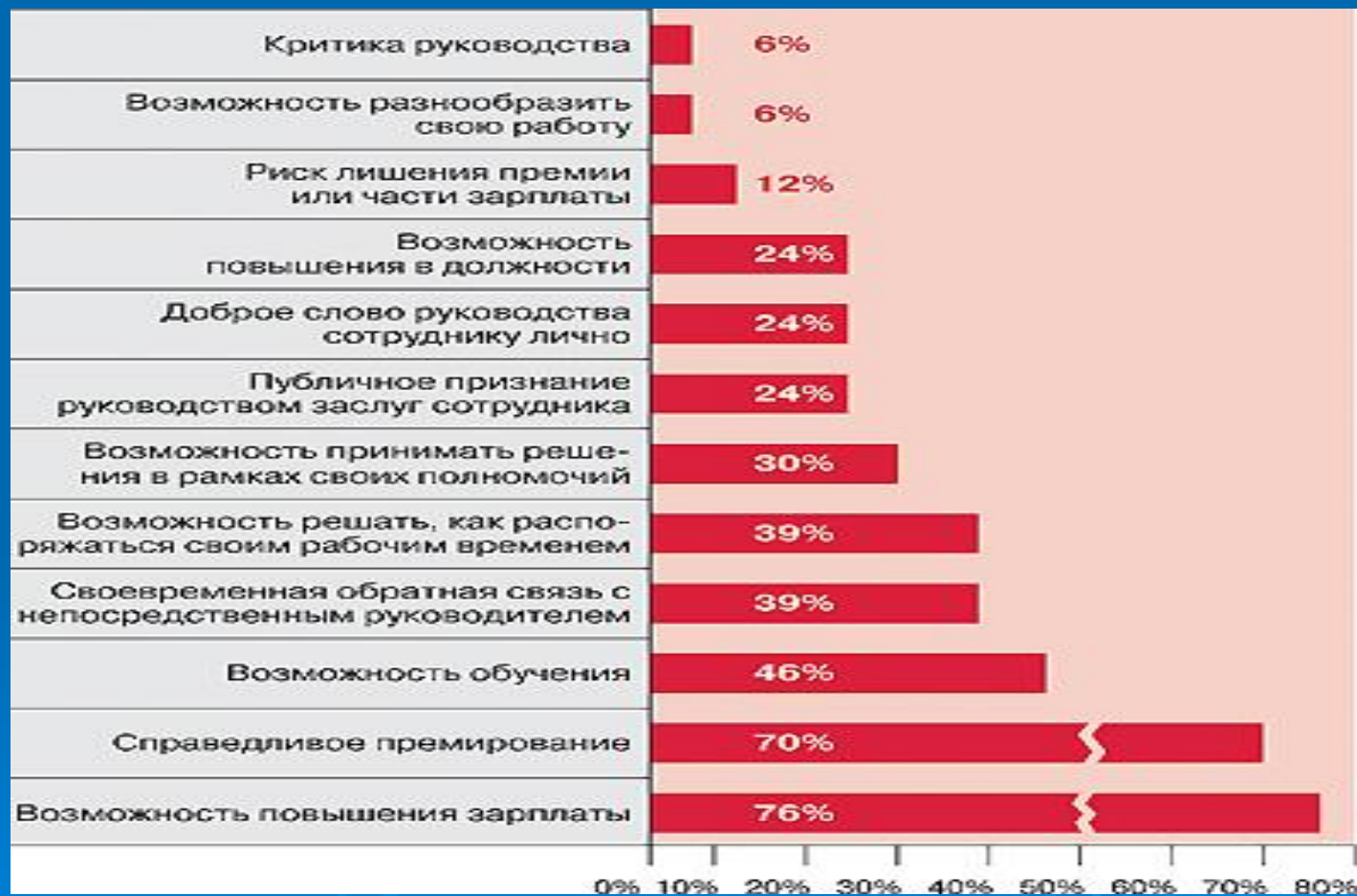
Место по частоте упоминаний	в России	в США
1 место	Недостаток квалифицированного персонала - 64%	Недостаток квалифицированного персонала - 46%
2 место	Высокие издержки - 56%	Тенденция к падению цен на продукцию компании - 34%
3 место	Недостаточная <b>мотивация персонала</b> - 44%	Более серьезные конкуренты на рынке - 33%

# Анализ демотивирующих факторов в российских компаниях



«Что в наибольшей мере отбивает у Вас желание работать?»

# Эффективность различных мотиваторов в российских компаниях



**«Что для вас самое важное в работе?»**



# Анкета «Демотивирующие факторы в организации»



Знание факторов - демотиваторов позволяет оценить степень «совместимости» кандидата с системой управления компании.

Особенности направленности личности — «на себя», «на других» или «на задачу». Успешные руководители направлены «на других» или «на задачу».

# 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

# В чем суть мотивации?

*Мотивация должна помочь работникам:*

- добиваться поставленных целей;
- получать хорошие возможности карьерного роста;
- адаптироваться к происходящим переменам;
- сформировать чувство собственного достоинства и адекватно оценивать возможности;
- профессионально развиваться и помогать в этом другим.

# Эффективная система МОТИВАЦИИ

- позволяет повысить производительность труда
- увеличивает конкурентоспособность компании на рынке труда
- позволяет привлечь квалифицированных работников и снизить текучесть кадров
- повышает лояльность персонала к компании



# Опыт Microsoft

Encarta

Wikiped  
ia

# Тест на удовлетворенность персонала работой в компании

*Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы*

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет)

## **Мотивация трудовой деятельности -**

побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворение 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



## Аристотель Гераклит Сократ Платон

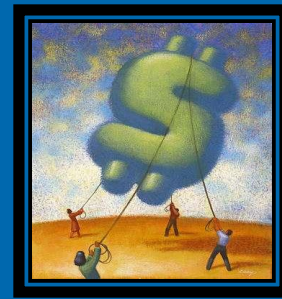
Человек -уникальное существо, совершенно отличное от животного, обладающее мышлением, сознанием, разумом и волей.

### А. Шопенгауэр «Четыре принципа достаточной причины»

20-е годы 20 века появляются теории мотивации, относящиеся только к человеку, 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 «мотивирование» 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



## 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)

## Недостатки

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



## 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



# Теории мотивации

## 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 Абрахама Маслоу (американский психолог)



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

# Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда

(американский психолог, исследователь успешных личностей)

Потребности  
высшего уровня

Потребность  
во власти

Потребность в  
принадлежности

Потребность  
в достижении

Ученый рекомендует опираться на потребности  
высшего уровня



# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (американский психолог)

Эффективная  
мотивация

## Гигиенические факторы

- политика компании и стиль управления;
- методы контроля за персоналом;
- отношения с коллегами на работе;
- уровень оплаты труда;
- статус работника в организации;
- условия и безопасность труда.

## Мотивационные факторы

- достижение результата;
- успех и признание за достижения;
- интерес к работе;
- ответственность;
- профессиональное совершенствование и карьерный рост.

# ERG - теория Клейтона Альдерфера (американский психолог)





# 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

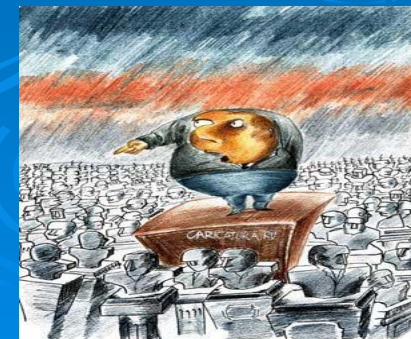
Низкая

# Ситуация!

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.*



# Мотивы текучести кадров

Мотивы текучести кадров – непосредственные причины, побуждающие работников увольняться.

**Мотивы личного характера**  
(переезд, изменение семейного статуса)

**Профессионально-квалификационные мотивы**  
(несоответствие занимаемой должности)

**Неудовлетворенность качеством жизни**  
(невозможность самореализоваться, недовольство потребностей)

**Неудовлетворенность условиями внутри предприятия**  
(некомфортные условия на рабочем месте)



# Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические  
(зарботная плата)

Целевые  
(четкая постановка целей)

Психологического поощрения  
(похвала, порицание)

Дисциплинарные  
(замечание, выговор, увольнение)

Группы  
методов

Партисипативности  
(коллективное принятие решений, работа в команде)

Устранение отрицательных стимулов  
(позитивная мотивация без угроз)

Расширение  
и обогащение работы  
(новые проекты и технологии)

# 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

# Нематериальные мотиваторы

*не требуют инвестиций компании, но оказывают огромное влияние на социально-психологический климат в коллективе:*

- признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности, объявленных во всеуслышание;
- поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию и пр.

*Корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры:*

- организация торжественной процедуры знакомства с компанией и сотрудниками вновь принятого работника;

 витрина успеха – витрина почета, на которой вывешиваются результаты работы и фамилии лучших работников;

 - присвоение внутренних званий «Лучший менеджер компании», «Лучший продавец», «Лучший по профессии» и пр.

# 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 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 господу 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

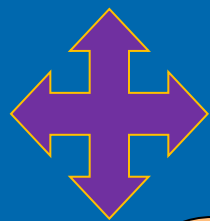
- Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием



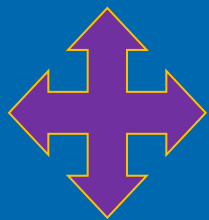
# Способы повышения трудовой мотивации

Нематериальное  
стимулирование

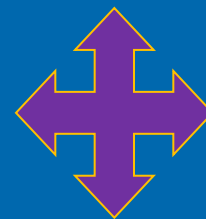
Материальное  
стимулирование



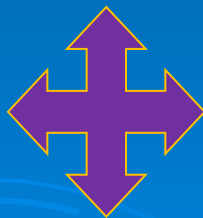
Улучшение качества  
рабочей силы



Совершенствование  
организации труда



Вовлечение в управление



# 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)



# 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

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 (денежное)

Постоянная часть  
(оклад, тариф)

Переменная часть  
(премии и др. выплаты)

#### Соцпакет (неденежное)

Стимулы, преобразуемые в деньги и экономящие средства работника (оплата отдыха, учебы и др.)

### Нематериальное стимулирование

#### Формализованные стимулы

Закрепляющие существующее положение (грамоты, почетные звания и т.д.)  
Ориентирующие на изменения (повышение в должности, обучение и др.)

#### Неформализованные стимулы

Неформальные мероприятия, повышающие лояльность (приверженность) к организации  
Стиль управления руководителя (взаимоотношения с работником)



# 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 особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации

## II этап Проектиров ание

- 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**

# Методы изучения мотивации персонала



Наблюдение

Тестирование  
анкетирование

Беседа и  
опрос

Метод  
экспертных  
оценок

**Методы  
диагностики**

Анализ речи  
и поведения

Анализ проблем  
организации

Эксперимент



# Основные разделы программы мотивации персонала



Цель программы

Категории сотрудников

Срок действия программы

Критерии оценки работников

Система поощрений и взысканий

Календарный план мероприятий

Ответственность за выполнение

Бюджет программы

# Критерии эффективности системы МОТИВАЦИИ

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

# Показатели эффективности системы МОТИВАЦИИ

## Социально-психологические

**Повышение  
удовлетворенности трудом.**

**Благоприятный  
психологический климат в  
коллективе.**

**Предотвращение  
нежелательных для  
предприятия действий  
работников.**

## Экономические

**Повышение  
производительности труда.**

**Уменьшение текучести кадров.**

**Эффект от обучения с  
последующим совмещением  
профессий.**

# Документы, регламентирующие административно-правовую мотивацию

Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме, увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора);

Программа развития персонала (направления, порядок проведения стажировок и др. возможных форм обучения);

Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство, социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации);

Положение об оценке и аттестации персонала;

Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки создание совета молодых специалистов);

Положение о формировании и подготовке резерва;

Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров;

Положение о работе с ветеранами (структура совета ветеранов, социальные программы и пр.).

# Принципы системы мотивации компании «Майкрософт»

1. Управление исполнением. В начале финансового года каждый сотрудник определяет цели, которые он планирует достичь по итогам года (определенный объем продаж, реализация некоторых проектов, достижение качественных результатов). Переменная часть: финансовая компенсация напрямую зависит от того, выполнил ли сотрудник эти обязательства.
2. Возможность вознаграждения. Помимо бонусной части компенсации, существует система наград: включение в список лучших сотрудников, денежные и неденежные премии, призы за лучшее индивидуальное и командное достижение, за самые высокие стандарты в обслуживании клиентов и партнеров.
3. Карьерное развитие. Каждый год сотрудники оценивают свой прогресс и определяют дальнейший путь развития совместно со своим руководителем. Предоставляются обучающие программы, н-р, коучинг и другие катализаторы карьерного роста.
4. Управленческое совершенство. Существует целый ряд программ развития для руководителей на всех уровнях.
5. Улучшенное рабочее место. Сотрудник может самостоятельно формировать свой график работы, в том числе работать дома, пользоваться корпоративным автомобилем. Предоставляется мобильный доступ к корпоративной сети. Обеспечиваются медицинское страхование и страхование жизни.

# 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

# 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



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

# Современные технологии мотивации персонала

Грейдинг

Тантьема

Система  
КРІ



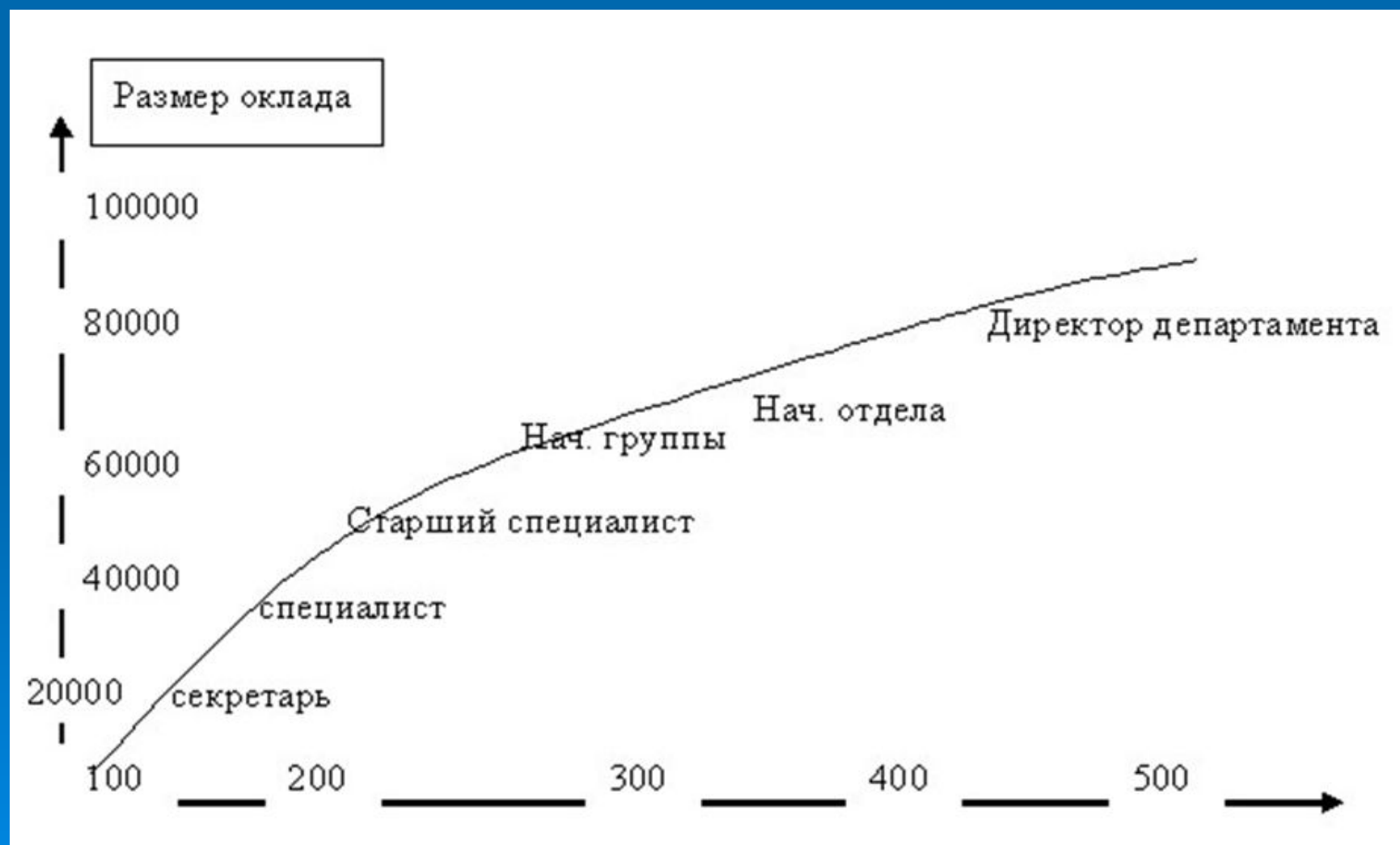
# Грейдинг

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**



# Грейдирование должностей



# 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



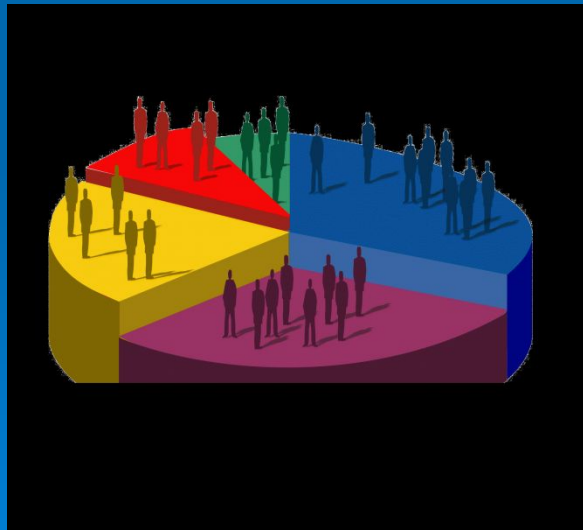
Тантьема выплачивается за ,  
повышение общей прибыли,  
продвижение и закрепление  
нового товара/услуги на  
рынке, снижение издержек  
производства, значительная  
экономия ресурсов,  
повышение эффективности

# Система КРІ

(key performance indicators -ключевые индикаторы эффективности)

Определение ключевых показателей эффективности работы сотрудников

Обеспечение сопряжение целей сотрудников и организации

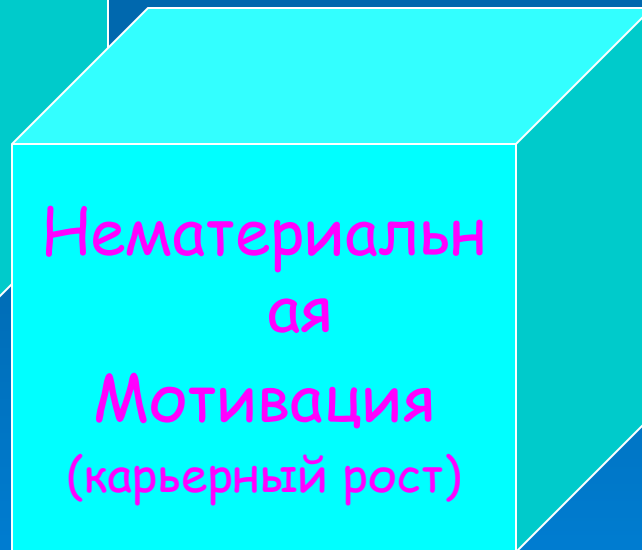


Система управления, позволяющая переводить стратегические цели организации в четкий план оперативной деятельности подразделений



# Проблемный вопрос!

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



# 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».

# Пример КРІ

Контроль трудовой дисциплины сотрудников



задачи

Отсутствие  
на рабочем месте  
(час)



задачи

Количество  
опозданий



Стоимость  
пропущенного  
рабочего времени

**Срок!** В месяц, год и т.д.

# 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.



# УСПЕХОВ В РАБОТЕ!

