



Мотивация и стимулирование персонала

Гумилевская Елена Павловна

**«Выберите себе работу по
душе, и вам не придется
работать ни одного дня в
своей жизни». Конфуций**

Записки успешного человека

Мотивация персонала.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

**Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей. —
Ли Якокка**

Ключевой смысл мотивации.

Мы получаем то, что
продолжительно
мотивируем.



- ... Задача менеджмента состоит в организации условий для раскрытия созидательных способностей каждого индивидуума...

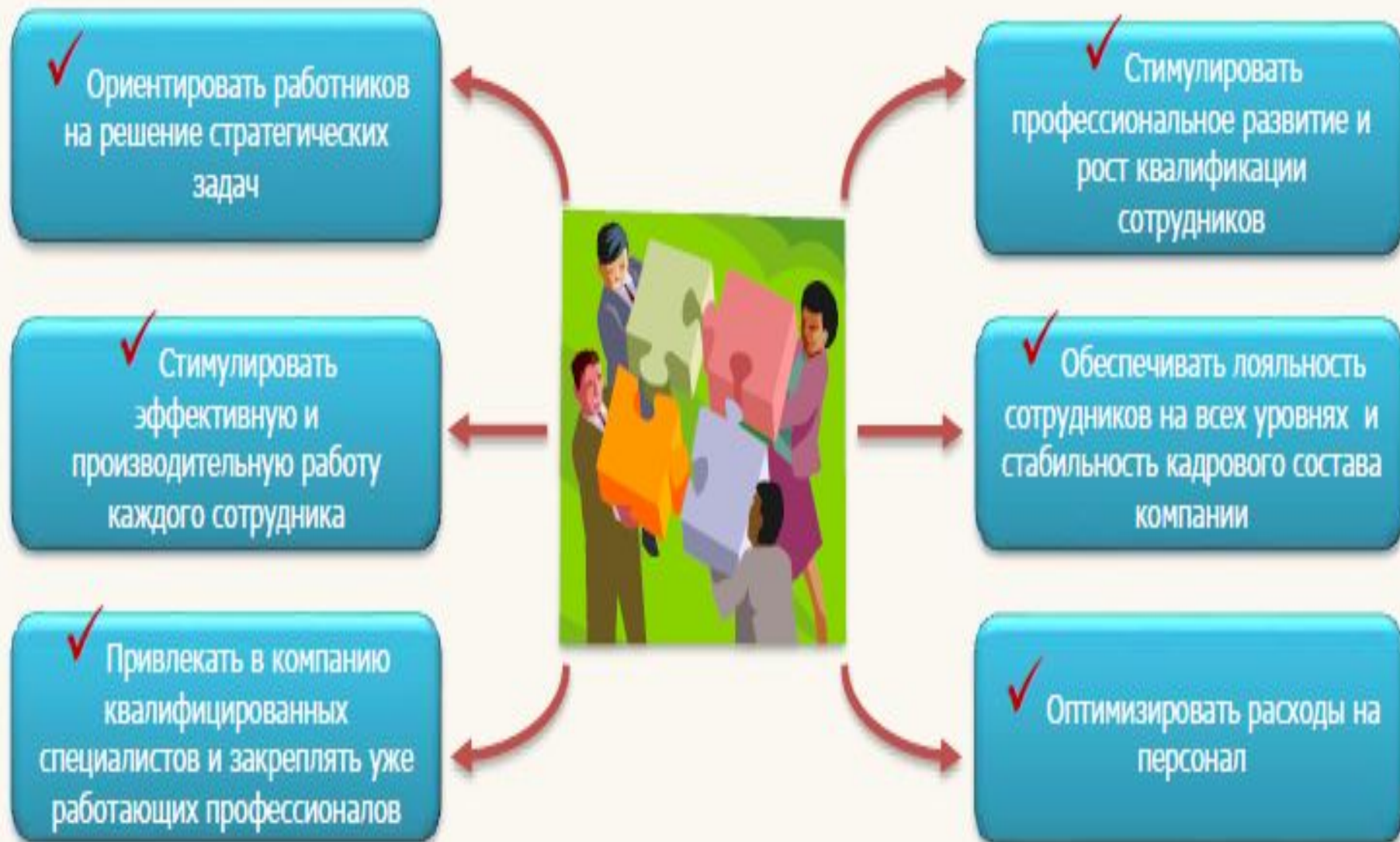
- » Ешиито Марута (главный исполнительный директор компании КАО) в:
- » Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. С. 233.

Статистика, результаты исследований



- **Поощрение** улучшает работу в 89% случаев.
- **Наказание** улучшает работу в 11% случаев.
- **Наказание** ухудшает работу в 11% случаев.
- **Угрозы** на 99% игнорируются.

Задачи системы мотивации





Низкая производительность
труда и лояльность персонала

Неудовлетворенность
соотношением постоянной и
переменной частей заработной
платы

Отсутствие зависимости между
размером премии и
результативностью работы

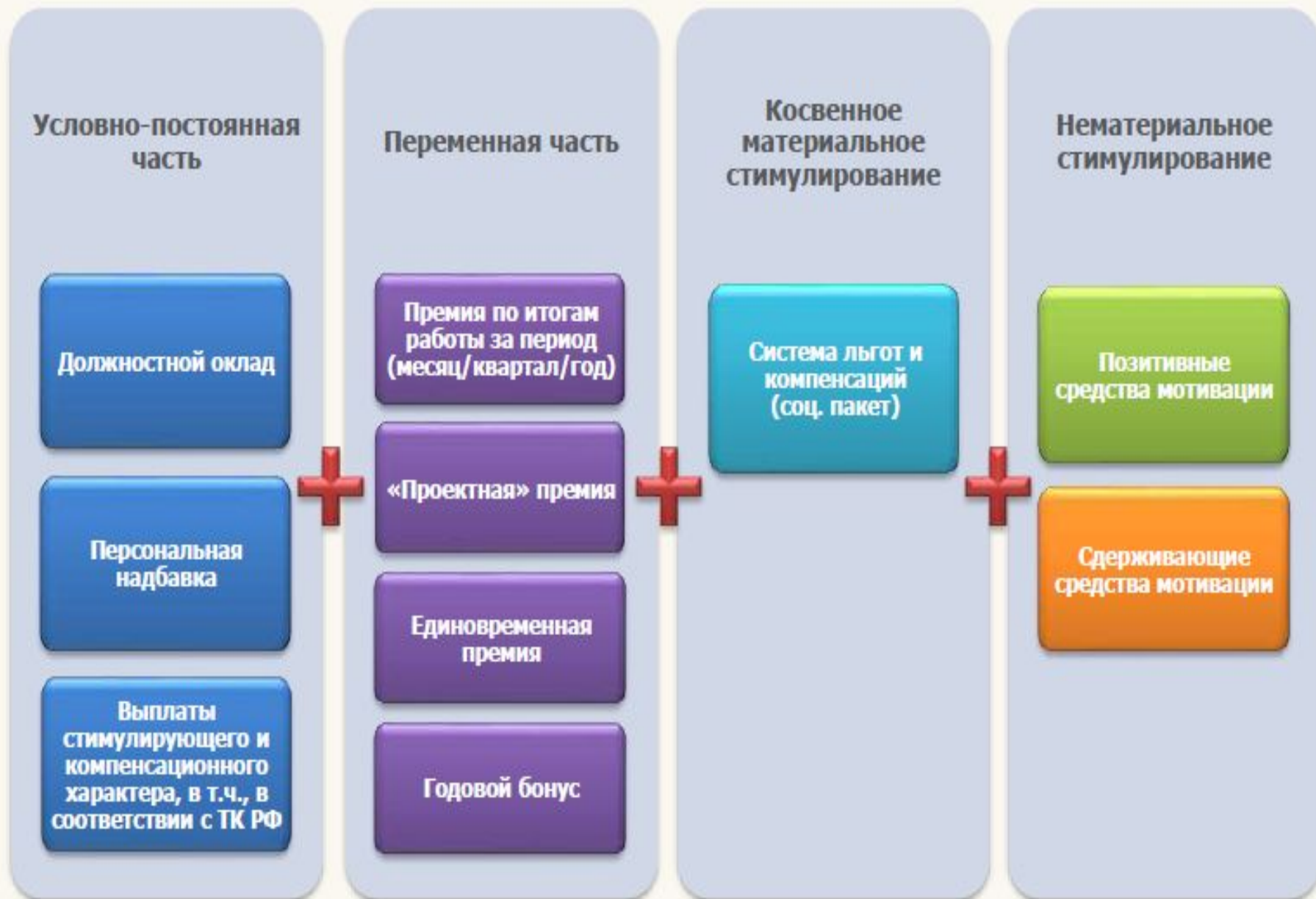
Отсутствие стимулирования
работника за участие в
стратегически значимых
проектах

Запутанность системы
определения премиального
вознаграждения

«Уравниловка» в оплате
персонала

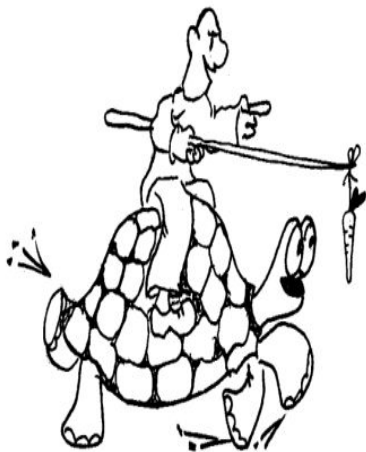
Наличие данных
индикаторов
говорит о проблемах
в существующей
системе мотивации

Инструменты системы мотивации



О ПООЩРЕНИЯХ И НАКАЗАНИЯХ

МОТИВАЦИЯ



ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ПОТРЕБНОСТИ
ЧЕЛОВЕКА
(ПИРАМИДА А.МАСЛОУ)

АЛЬФРЕДА,
МАК КЛЕЛАНДА,
ГЕРЦБЕРА,
ВРУМА, АДАМСА,
ПОРТЕРА-ЛОУРЕРА

СОВРЕМЕН-
НЫЙ
ПОДХОД К
СТИМУЛИ-
РОВАНИЮ
СОТРУД-
НИКА

ДАВНИЙ МЕТОД
«КНУТА И
ПРЯНИКА»

Какова сегодня главная
потребность данного сотрудника?



Теории мотивации

Подразделяются их на две группы:
содержательные и процессуальные.

Содержательные – основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

1. теория потребностей Маслоу;
2. теория существования, связи и роста Альдерфера;
3. теория приобретённых потребностей МакКлелланда;
4. теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

1. Теория ожидания Врума;
2. Теория справедливости Адамса;
3. Модель мотивации Портера-Лоулера.

«Пирамида потребностей» А. Маслоу



Абрахам Маслоу (1908-1970)

Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации.

Теория ERG Альдерфера

Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.

1. Потребности существования
2. Потребности связи
3. Потребности роста

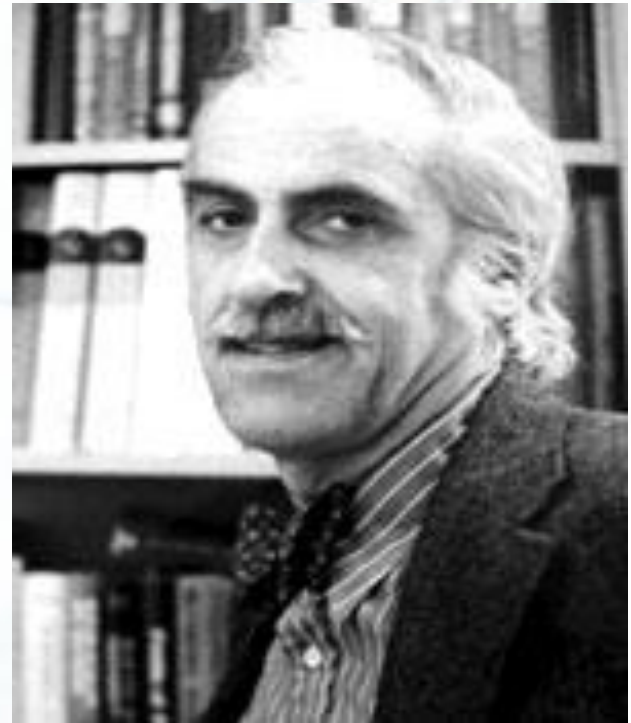


Схема восхождения и обратного входа вниз по иерархии потребностей Альдерфера



- **Процесс удовлетворения потребностей** – это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** – это поражение в стремлении удовлетворить потребность.

Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей)

Автор выделяет:

- **потребность в успехе** (стремление человека достигать поставленные цели более эффективно, чем прежде);
- **потребность в причастности** (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- **потребность во власти:**
 - стремятся к власти ради властвования
 - стремятся к власти ради решения групповых задач.

Теория двух факторов Герцберга

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



Факторы условий труда (гигиенические):

политика фирмы;

условия работы;

заработная плата;

межличностные отношения в коллективе;

степень непосредственного

контроля за работой.

Мотивирующие факторы:

успех; продвижение по службе; признание и одобрение результатов работы; высокая степень ответственности; возможности творческого и делового роста

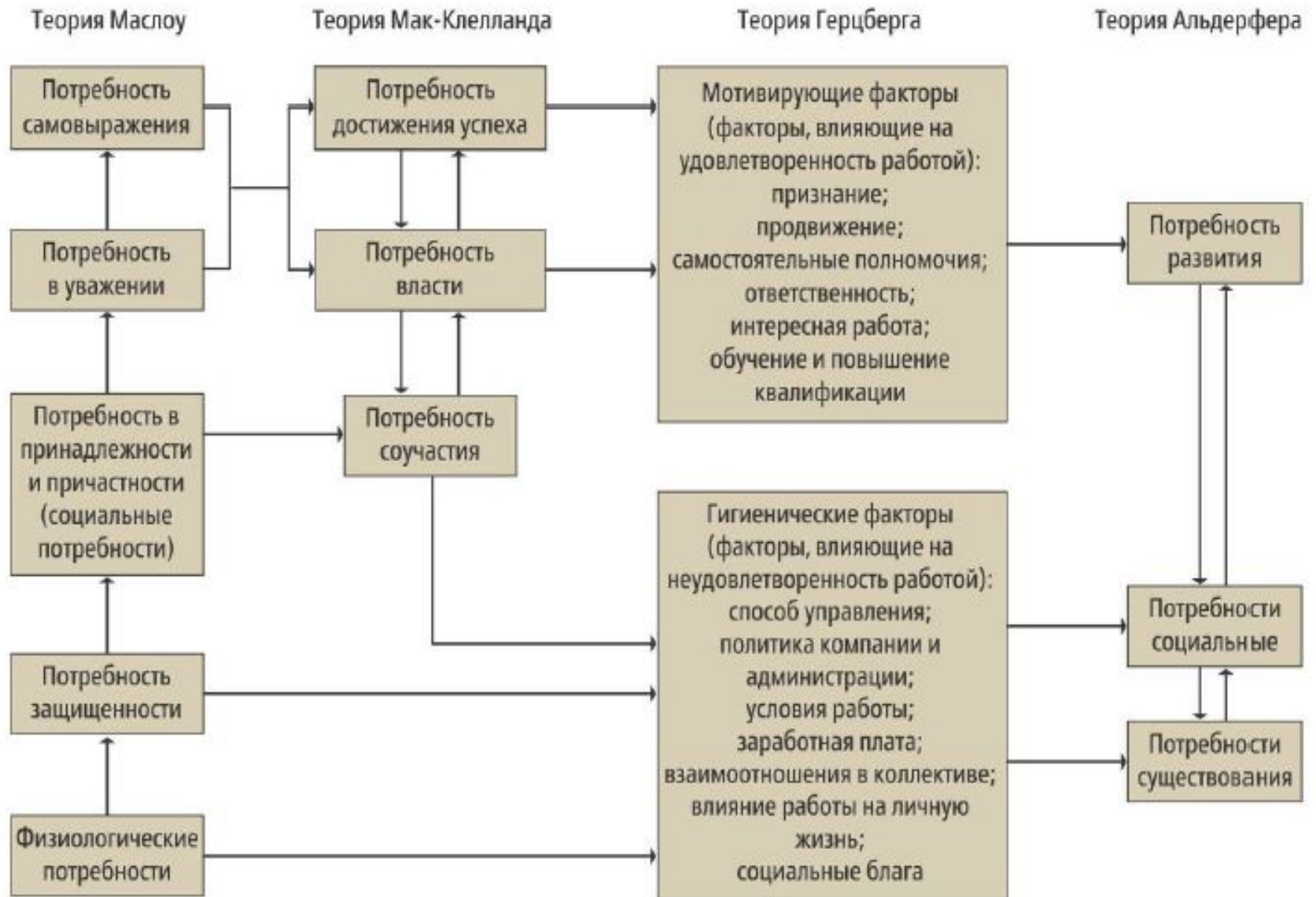
Модель мотивации Портера-Лоулера.

Разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их работе фигурируют пять переменных:
затраченные усилия,
восприятие,
полученные результаты,
вознаграждение,
степень удовлетворения.

Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания ими своей роли.

Соответствие групп потребностей в теориях содержания



Процессуальные теории

Теория ожидания В. Врума

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

Валентность – степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

Ожидание – представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

Теория справедливости Дж. Адамса

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

Теория справедливости Дж. Адамса

Положительную роль составляют:

- открытые обсуждения спорных вопросов;
- исключение тайны в отношении величины вознаграждения;
- создание благоприятного морально-психологического климата.

Современный подход.

Факторы мотивации по Ш.Ричи и П. Мартин (12 факторов)

- 1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.** Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).
- 2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.**
- 3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации,** позволяющей судить о результатах своей работы, потребность 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 формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности. (Потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков.)

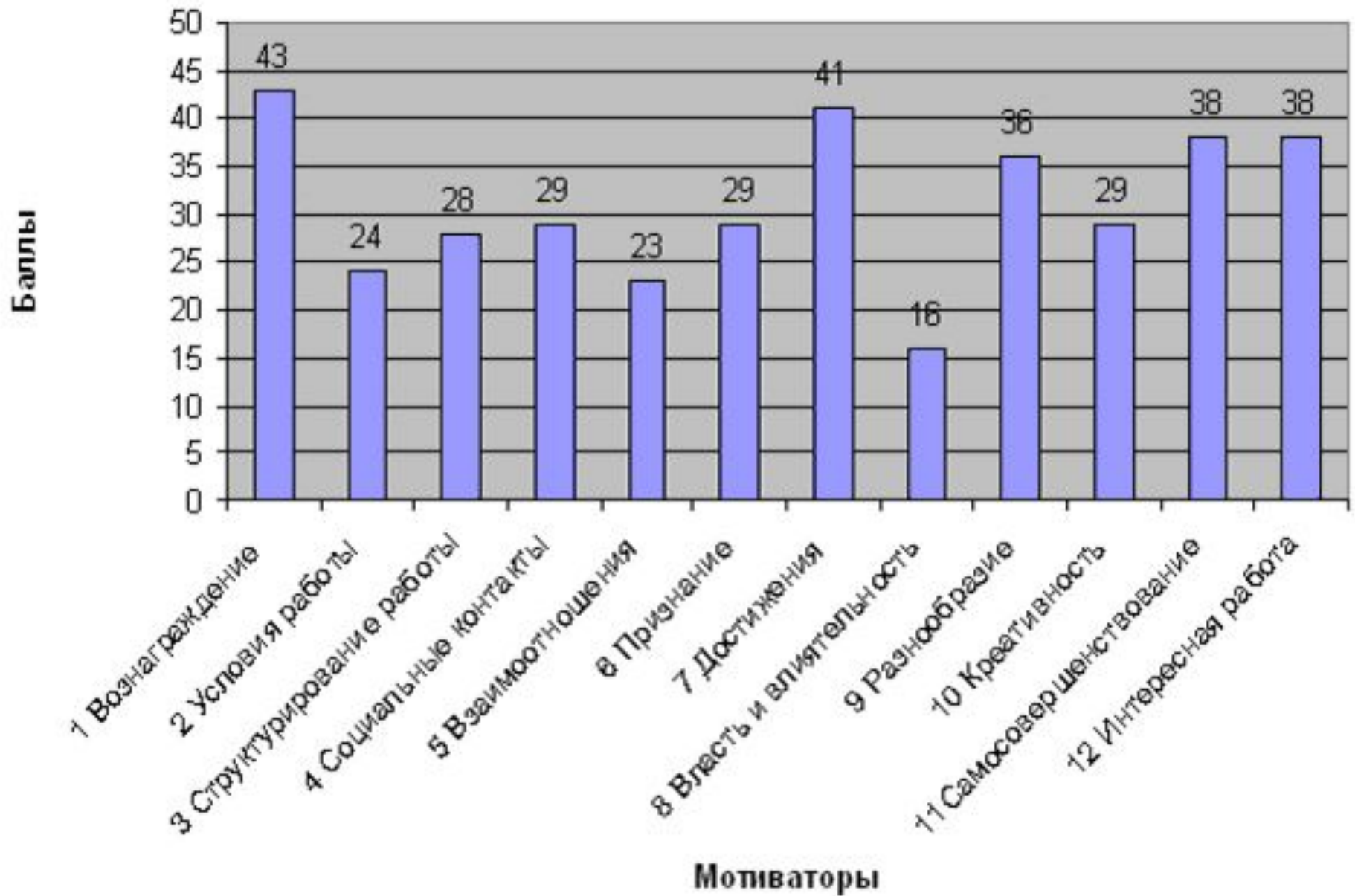
6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей; с тем, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны, других людей, желание чувствовать 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.)

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности. (Это — показатель конкурентной напористости,

- 9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки).** (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.)
- 10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.** (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми.)
- 11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.** (Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.)
- 12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.** (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.)

Мотивационный профиль.



Средства воздействия на мотивацию

Среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников, обычно выделяют следующие:

1. Организация работ.
2. Материальное стимулирование.
3. Моральное стимулирование.
4. Постановка целей.
5. Оценка и контроль.
6. Информирование.
7. Практика управления.
8. Меры дисциплинарного воздействия.
9. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям.



1. Организация работ

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы:

- **разнообразии навыков, необходимых для выполнения работы;**
(монотонность работы снижает мотивацию)
- **законченность выполняемых работником заданий;**
- **значимость, важность, ответственность работы-** *это влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей;*
- **самостоятельность, предоставляемая исполнителю;**
- **обратная связь** - *это информация об эффективности своей работы, получаемая работником.*

2. Материальное стимулирование

К материальной мотивации относятся: заработная плата, различные бонусы и премии, компенсации, повышение в должности.

Некоторые компенсации определяются Трудовым Кодексом РФ. К их числу относятся

- оплата отпусков
- оплата больничных листов
- компенсации за вредность рабочего места
- льготные ссуды на неотложные нужды
- государственное пенсионное страхование.



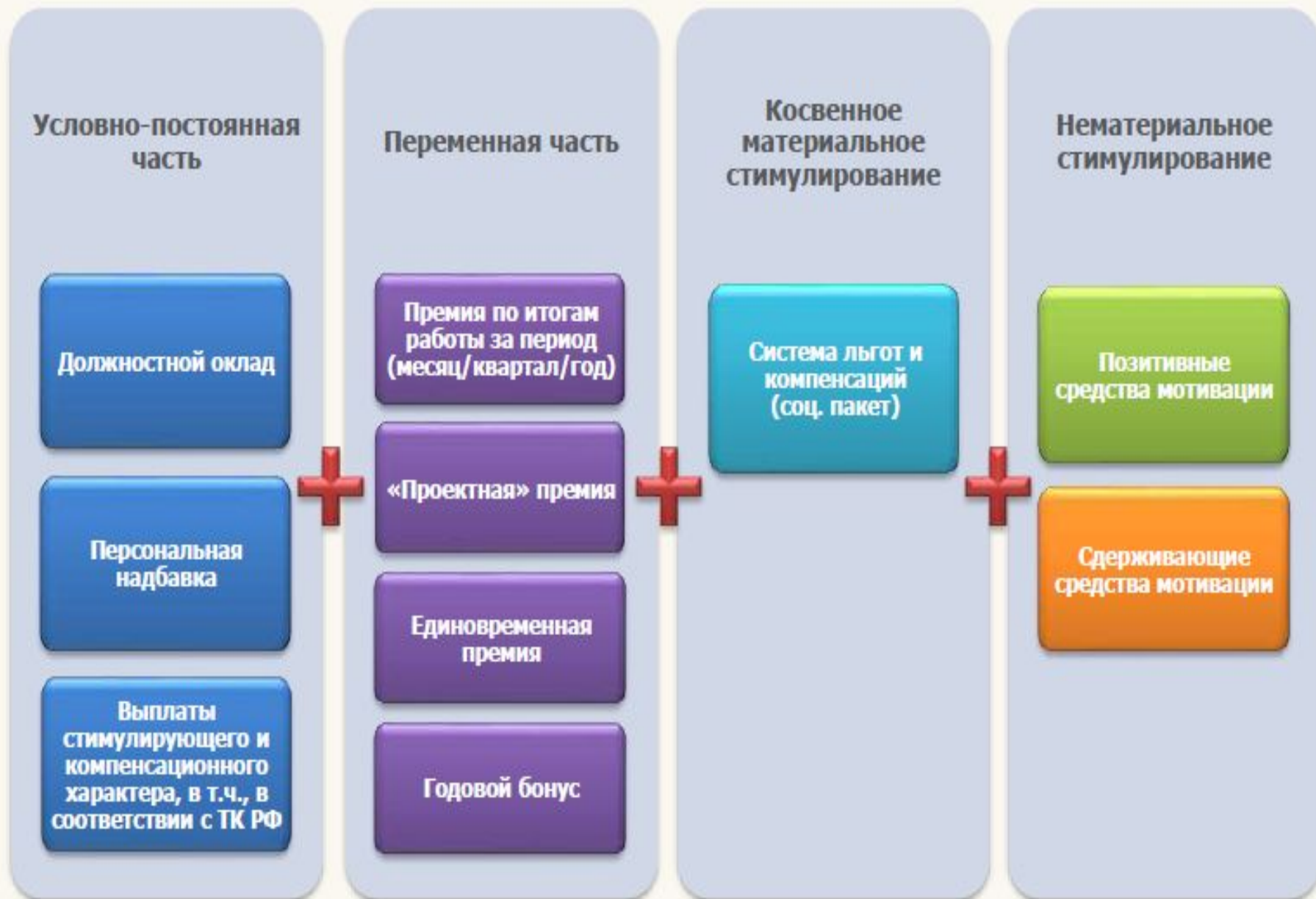
Кроме того, к числу льгот относятся такие дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты как:



медицинское страхование;

- **дополнительное пенсионное страхование**
- **страхование жизни и от несчастных случаев;**
- **материальная помощь к отпуску;**
- **путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые организацией;**
- **пользование спортклубами;**
- **оплата расходов на обучение;**
- **льготные ссуды;**
- **льготы при покупке товаров и услуг организаци**
- **материальная помощь в особых ситуациях**
- **дополнительный отпуск;**
- **пользование автомобилем организации**

Инструменты системы мотивации



Разработка системы окладов на основе грейдов

Система грейдов – система позиционирования должностей в иерархической структуре организации и определения уровней оплаты труда сотрудников в соответствии с ценностью занимаемой позиции с точки зрения стратегии компании.

Определение факторов для оценки ценности должностей

Должности оцениваются экспертами – специалистами компании, которые хорошо знают содержание работы на оцениваемых должностях.

Пример факторов:
 •Сложность решаемых задач;
 •Уровень финансовой/материальной ответственности;
 •Самостоятельность;
 •Квалификация.

Оценка ценности должностей по выделенным факторам

Вилки окладов



Структура грейдов

Дол.	Уборщица	Служащий	Главный специалист	Начальник отдела	Руководитель направления
Грейд 1	■				
Грейд 2		■			
Грейд 3			■		
Грейд 4				■	
Грейд 5					■
Грейд 6					
Грейд 7					
Грейд 8					
Грейд 9					
Грейд 10					

Определение количества уровней заработной платы (грейдов)

Определение:
 •размеров окладов для «контрольных» должностей;
 •«шага» изменения оплаты между грейдами;
 •«вилки» внутри грейдов.

Задаются правила перевода баллов в грейд.

Настройка параметров схемы окладов

Зачем нужны грейды



- Для повышения прозрачности системы формирования окладов (как для персонала, так и для руководства).
- Для формирования единых правил связи между компетенциями и должностным окладом сотрудника.
- Для повышения эффективности материальной мотивации персонала.
- Для более эффективного управления затратами на персонал и оптимизации Фонда оплаты труда.

Плюсы внедрения системы грейдов



- Должности оцениваются в соответствии со значимостью рабочего места для компании.
- Увеличивается прогнозируемость Фонда оплаты труда.
- Сотрудники получают представление об изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.
- Руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определения допустимого размера вознаграждения на новых должностях.

Общая характеристика системы премирования

Периодичность

- Ежемесячно
- Ежеквартально
- Раз в пол года

Регулярная
премия

Основание

- За выполнение индивидуальных КПЭ
- За выполнение КПЭ подразделения

- Ежегодно

Годовой бонус

- За достижение КПЭ компании

- По факту выполнения задания или поручения руководителя

Разовая премия

- За качественное и своевременное выполнение важных заданий и поручений

- После завершения проекта (этапа проекта)

Проектная
премия

- За выполнение работ по стратегически значимым проектам

Премирование по показателям



6 КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-ДИРЕКТОРА

Пример 1.

Показатель 1. Соблюдение бюджета на персонал

Этот показатель почти всегда используют в компаниях, где работу HR-директора оценивают с помощью KPI.

Рассчитывается он так:

$Сб = Зф : Зп \times 100 (\%)$, где:

Сб – показатель соблюдения бюджета;

Зф – фактические затраты на персонал;

Зп – плановые затраты на персонал (согласно бюджету).

Показатель 2. Финансовая отдача от расходов на персонал

Рассчитать этот показатель можно, например, по следующей формуле:

$Эи = Оп : Зф$, где:

Эи – показатель эффективности инвестиций в персонал;

Оп – объем производства (в денежном выражении);

Зф – фактические затраты на персонал.

Вы увидите, сколько продукции производит компания на каждый рубль затрат на персонал. Формулу можно корректировать, учитывая отраслевую специфику Вашей компании. Если в Вашей компании HR-директор влияет на издержки производства, на продажи, то лучше установить KPI, привязанный

к валовой прибыли. Формула расчета такая:

$Эи = (Пв - Зф) : Зф$, где:

Эи – показатель эффективности инвестиций в персонал;

Пв – валовая прибыль (разница между выручкой и себестоимостью продукции/услуг);

Зф – фактические затраты на персонал.

Чем выше этот показатель, тем лучше.

Показатель 3. Производительность труда

Этот KPI показывает, сколько продукции приходится на одного сотрудника .

Чем выше этот показатель, тем лучше. Рассчитывается KPI так:

$P_t = O_p : T_z$, где:

P_t – показатель производительности труда;

O_p – объем производства (в денежном либо товарном выражении);

T_z – трудозатраты (в человеко-часах либо человеко-днях).

Для простоты расчетов можно заменить трудозатраты на среднесписочную численность персонала, если предположить, что все сотрудники отработали приблизительно одинаковое количество человеко-дней в рассматриваемый период.

Показатель 4. Текучесть кадров

Текучесть кадров, по сути, позволяет оценивать труд HR-директора в комплексе. Формула расчета текучести:

$T_k = C_u : C_o \times 100 (\%)$, где:

T_k – показатель текучести кадров;

C_u – число уволенных сотрудников;

C_o – общее среднесписочное число сотрудников.

Показатель 5. Уровень абсентеизма

Абсентеизм – отсутствие сотрудников на своих местах в рабочее время. Не важно, по какой причине – по уважительной или из-за прогулов.

Если этот показатель высокий, скорее всего, персонал не стремится выполнять свои обязанности качественно. Может быть, неэффективна система мотивации .

Рассчитывается уровень абсентеизма так:

$A_n = D_{op} : D_o \times 100 (\%)$, где:

A_n – показатель абсентеизма среди персонала;

D_{op} – количество человеко-дней отсутствия на работе;

D_o – общее количество человеко-дней в рассматриваемом периоде.

Показатель 6. Удовлетворенность сотрудников работой

Измеряйте удовлетворенность с помощью опроса раз в год.

Этот КРІ может быть и двух-трехлетним.

Формула такая:

$L_p = S_l : C_o \times 100 (\%)$, где:

L_p – показатель лояльности персонала;

S_l – количество лояльных сотрудников (по итогам опроса);

C_o – общее количество опрошенных сотрудников.

Пример 2.

Таблица 2.6. KPI коммерческого директора

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого KPI
KPI 1	Прирост объема продаж (выручка от продаж с НДС по сравнению с плановым значением)	40	$B \times 0,4 \times K1$
KPI 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	20	$B \times 0,4 \times K2$

№ KPI	Название KPI	Вес KPI, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого KPI
KPI 3	Количество новых клиентов	20	$B \times 0,4 \times K3$
KPI 4	Процент удовлетворенности клиентов	20	$B \times 0,4 \times K4$
	Итого	100	КП

Формула расчета квартальной премии (КП):

$$КП = Б \times 0,4 \times (К1 \times 0,4 + К2 \times 0,2 + К3 \times 0,2 + К4 \times 0,2),$$

где $Б$ – базовый должностной оклад;

$0,4$ – размер премии от базового должностного оклада;

$К1, К2, К3, К4$ – коэффициент выполнения КРІ;

$0,4; 0,2; 0,2; 0,2$ – удельный вес каждого КРІ.

Примечание. $К1, К2, К3, К4$ определяются расчетным путем в конце квартала.

$К1$ – определяется в зависимости от отношения фактического значения всей выручки от продаж с НДС за отчетный период к аналогичному значению за соответствующий период прошлого года, умноженного на 100 (сто) процентов минус 100 (сто) процентов. Диапазон измеряется в процентах (табл. 2.7).

Таблица 2.7. Диапазоны значений КРІ

Название КРІ	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
	< 20	20–29	30–39	40–50	> 50
Диапазоны значений, %					
К1	0	0,4	0,7	1	1,3

Принципы годового премирования

Показатели

Общие по компании



По функциональным областям



Показатели по отделам



Комплексная система

Топ-менеджеры



Показатели деятельности компании

Начальники



Показатели деятельности компании, функциональных областей, отделов

Рабочие и специалисты

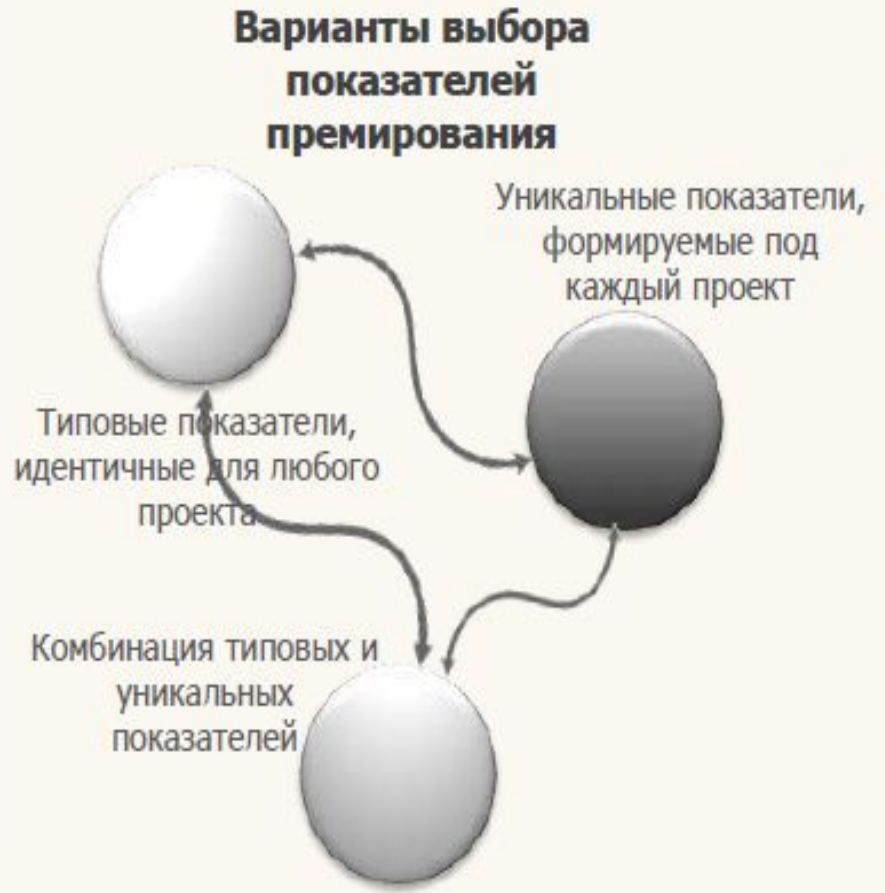


13-я зарплата + корректирующий коэффициент по результатам компании и отдела

Принципы проектного премирования

Основные тезисы

- ▶ Проектная премия является дополнительной выплатой и не зависит от размеров регулярной и годовой премии.
- ▶ Размер фонда проектной премии и индивидуальный базовый размер проектной премии каждого из участников проекта определяется руководителем проекта перед началом проекта.



Косвенное материальное стимулирование

Общая характеристика

Расширяют возможности деятельности на рабочем месте за счет предоставления средств труда, ранее не предусмотренных

Дополняющие условия труда

Повышают отдачу сотрудников за счет высвобождения времени, предоставления гарантий социальной защищенности

Социальные льготы и компенсации

Система социальных пакетов может состоять из следующих типов льгот и компенсаций:

Имиджевые льготы и компенсации

Повышают имидж/статус сотрудника внутри и вне компании

Индивидуальные льготы и компенсации

Нацелены на удержание наиболее ценных специалистов за счет учета их индивидуальных потребностей

Косвенное материальное стимулирование

Примеры

Льготы, дополняющие условия труда

- *мобильный телефон*
- *персональный ноутбук*
- *отдельный кабинет*
- *дополнительные средства связи*

Социальные льготы

- *негосударственное пенсионное обеспечение*
- *оплата программ добровольного медицинского страхования*
- *предоставление дополнительных дней оплачиваемого отдыха за особые условия работы*
- *предоставление путевки на курорты отдыха*
- *компенсация на занятия спортом*
- *дотации на питание и проезд*

Имиджевые льготы

- *оплата представительских расходов*
- *предоставление служебного автомобиля представительского класса*
- *улучшенный дизайн рабочего места*
- *организация и оплата элитного отдыха*

Индивидуальные льготы

- *предоставление личного автомобиля*
- *частичная или полная оплата квартиры*
- *дотации на оплату обучения по профильным направлениям деятельности компании*
- *медицинская страховка по расширенной программе ДМС (для членов семьи)*
- *предоставление кредитов на льготных условиях*

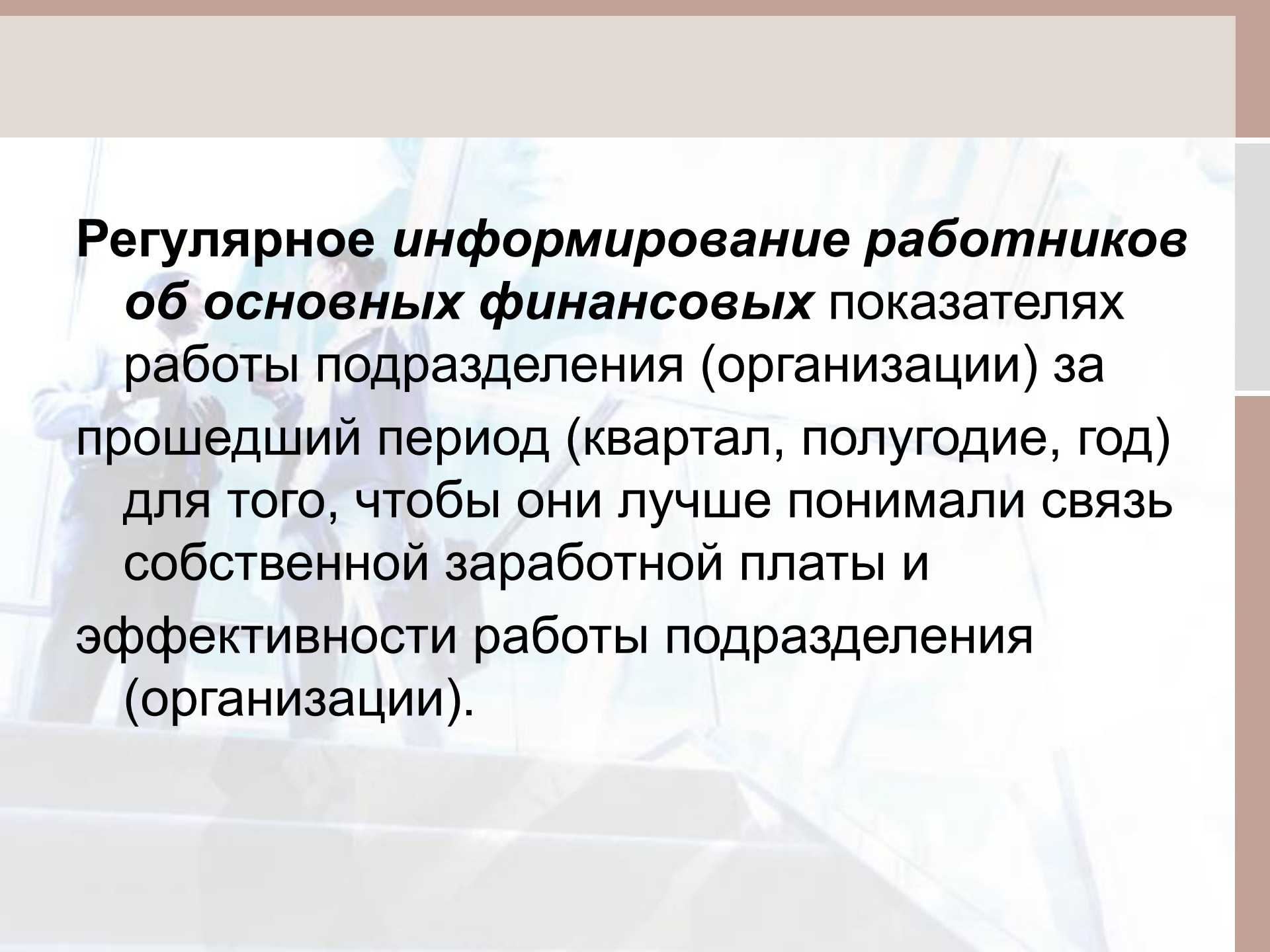


Материальное стимулирование

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты как справедливую, могут быть приняты следующие меры:

- **Постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты** тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты их труда;
- Выявление через индивидуальные беседы и с помощью социологических опросов **факторов, снижающих удовлетворенность** работников действующей в подразделении (организации) системой стимулирования труда;

- **Улучшение осведомленности работников о том, что определяет** уровень оплаты их труда, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и т. п.); сотрудники должны хорошо знать принципы начисления заработной платы, т. е. за что именно им платят в данной организации.
- Выявление в ходе личных контактов с подчиненными **возможной несправедливости в оплате труда работников, присуждении** премий и распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;



Регулярное *информирование работников об основных финансовых* показателях работы подразделения (организации) за прошедший период (квартал, полугодие, год) для того, чтобы они лучше понимали связь собственной заработной платы и эффективности работы подразделения (организации).

Содержание средств воздействия на мотивацию

- Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы.
- Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы.
- Связь оплаты и рабочих результатов.
- Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории

3. Нематериальное (моральное) стимулирование

Результаты опроса на сайте www.profy.ru

- Медицинская страховка — 18%
- Служебный автомобиль — 12%
- Мобильный телефон — 4%
- Возможность занятий спортом — 10%
- Оплата обучения (переподготовки) — 56%

Нематериальное стимулирование: Позитивные средства

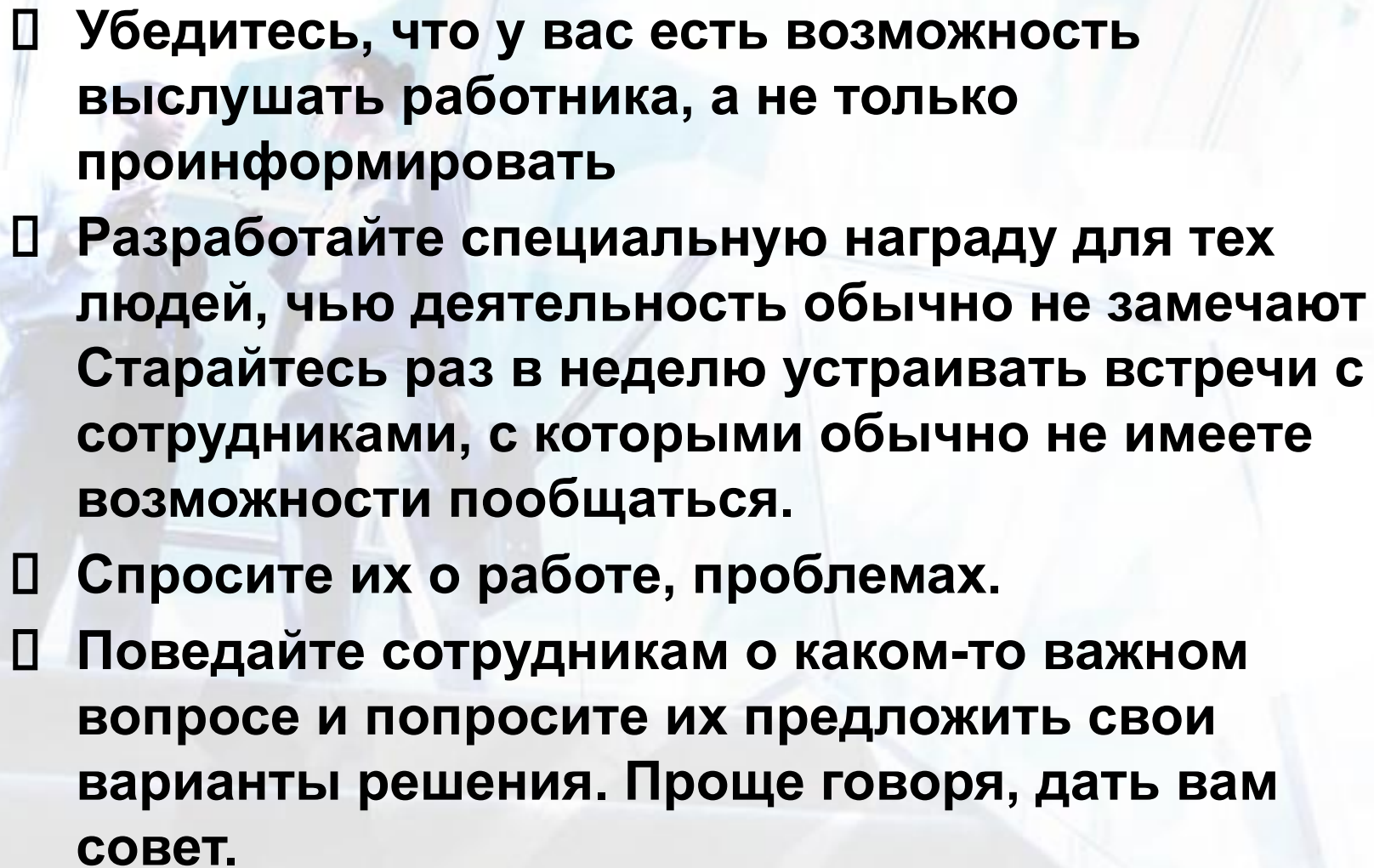


Способы нематериальной мотивации персонала

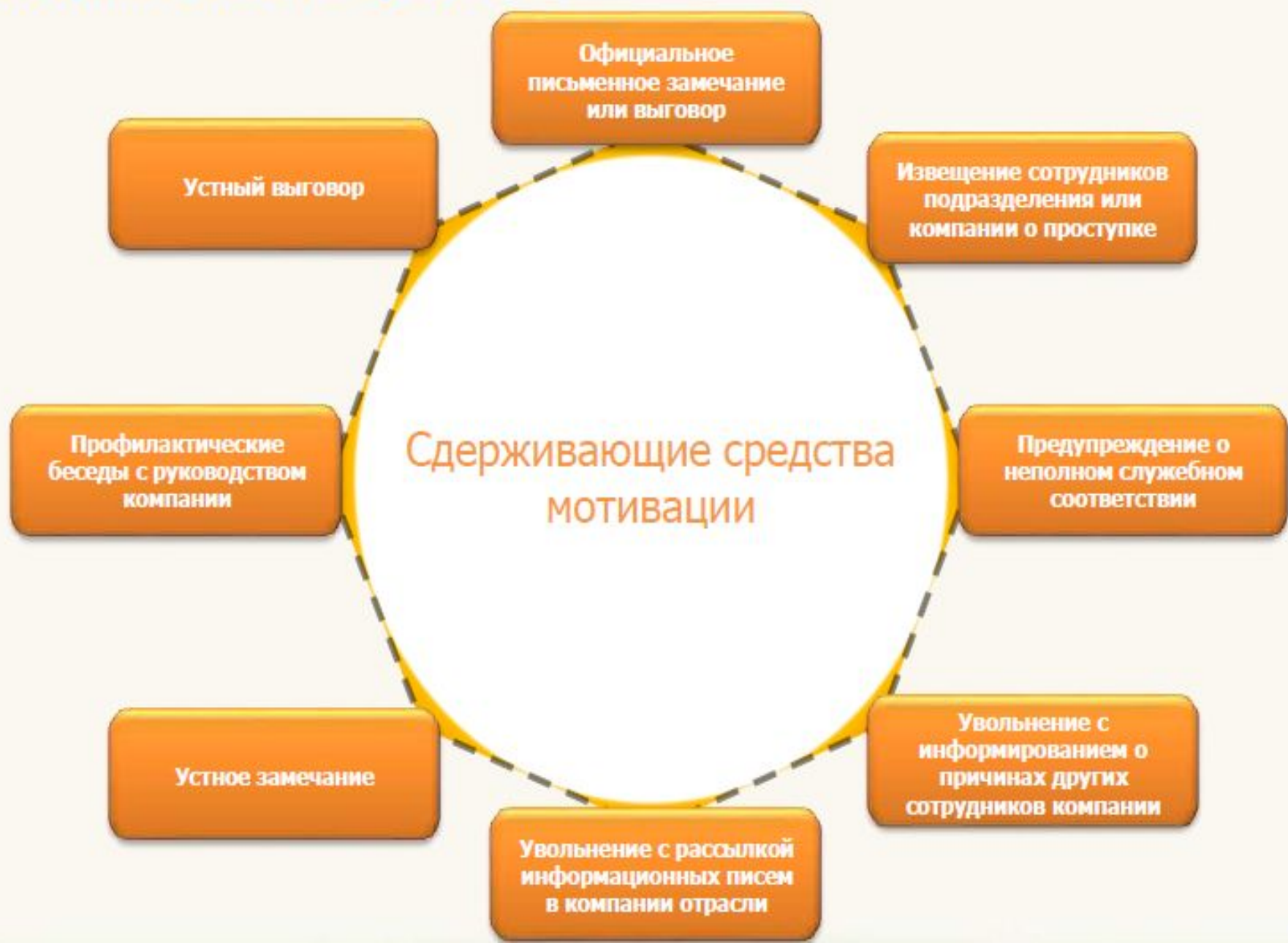
- Мотивирующие совещания
- Конкурсы и соревнования
- Поздравления со знаменательными датами
- Скидки на услуги
- Поощрительные командировки
- Оценки коллег
- Помощь в семейных делах

А вот еще некоторые секреты ежедневного вдохновения Ваших сотрудников:

- Здоровайтесь с сотрудниками по имени**
- В письмах и при устном общении не забывайте говорить «Спасибо»**
- Награждайте сотрудников дополнительными выходными или разрешите уйти с работы пораньше**
- Приносите раз в месяц в офис что-нибудь вкусное: торт, пиццу, конфеты, яблоки**
- У каждого рабочего стола повесьте таблички с именем сотрудника.**
- Людям нравится чувствовать свою значимость**

- 
- **Убедитесь, что у вас есть возможность выслушать работника, а не только проинформировать**
 - **Разработайте специальную награду для тех людей, чью деятельность обычно не замечают**
Старайтесь раз в неделю устраивать встречи с сотрудниками, с которыми обычно не имеете возможности пообщаться.
 - **Спросите их о работе, проблемах.**
 - **Поведайте сотрудникам о каком-то важном вопросе и попросите их предложить свои варианты решения. Проще говоря, дать вам совет.**

Нематериальное стимулирование: Сдерживающие средства



Дифференцированный мотивационный пакет

Заработная плата



Должностной оклад согласно установленному
рейду и вилке

Регулярная (квартальная) премия

Нематериальная мотивация



Применение позитивных средств мотивации в
случае надлежащего исполнения
обязанностей

Применение сдерживающих средств
мотивации в случае выявления проступков

Социальный пакет



Предоставление кредитов на льготных
условиях

Мобильный телефон и оплата разговоров по
нему

Оплата программы ДМС

Компенсация затрат на занятия спортом

Предоставление дополнительных дней
оплачиваемого отдыха за особые условия
работы

Оплата представительских
расходов

4. Постановка целей.

Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей:

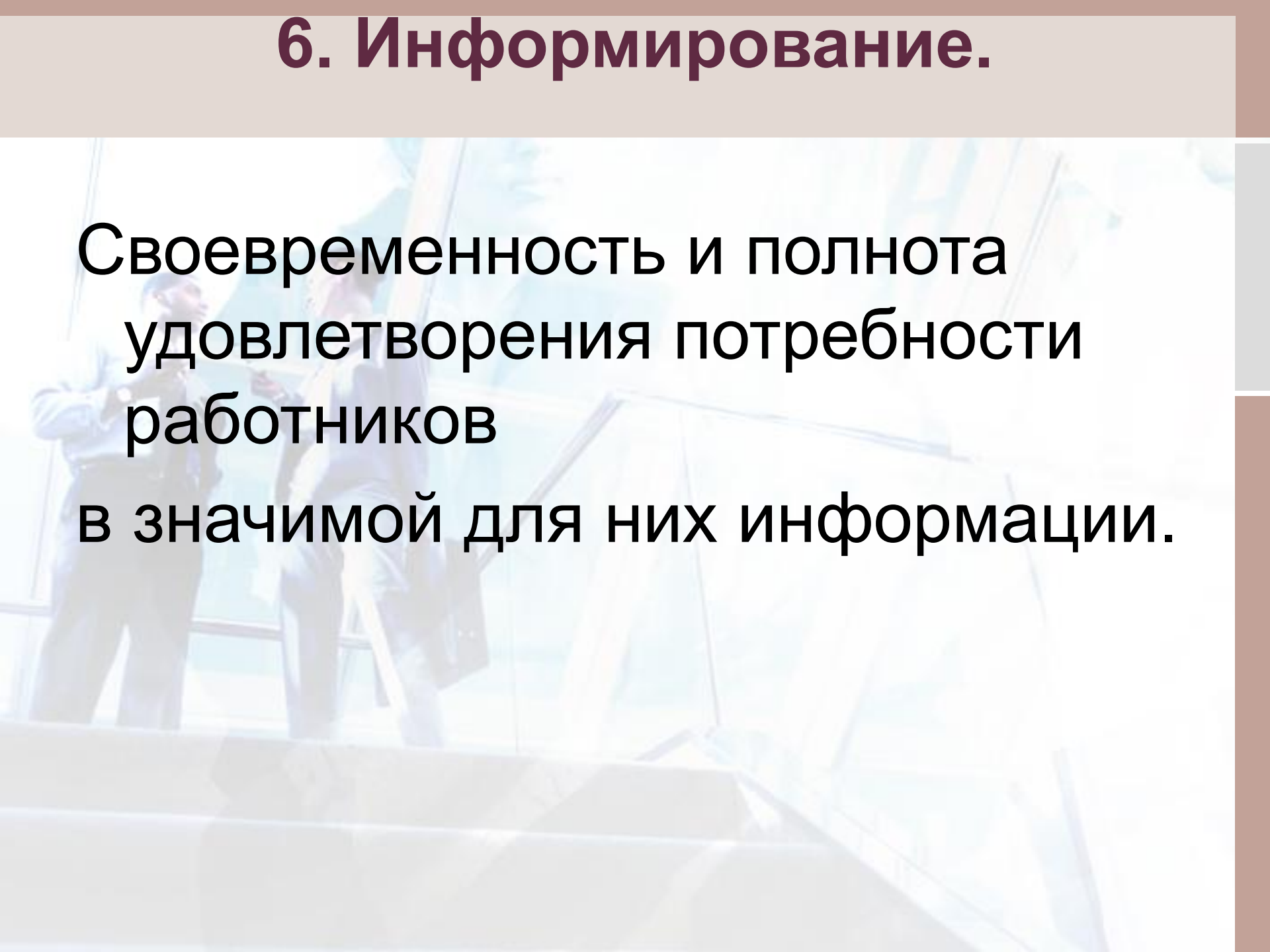
- **конкретность;**
- **привлекательность цели для работника;**
- **достижимость**

5. Оценка и контроль

Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения .

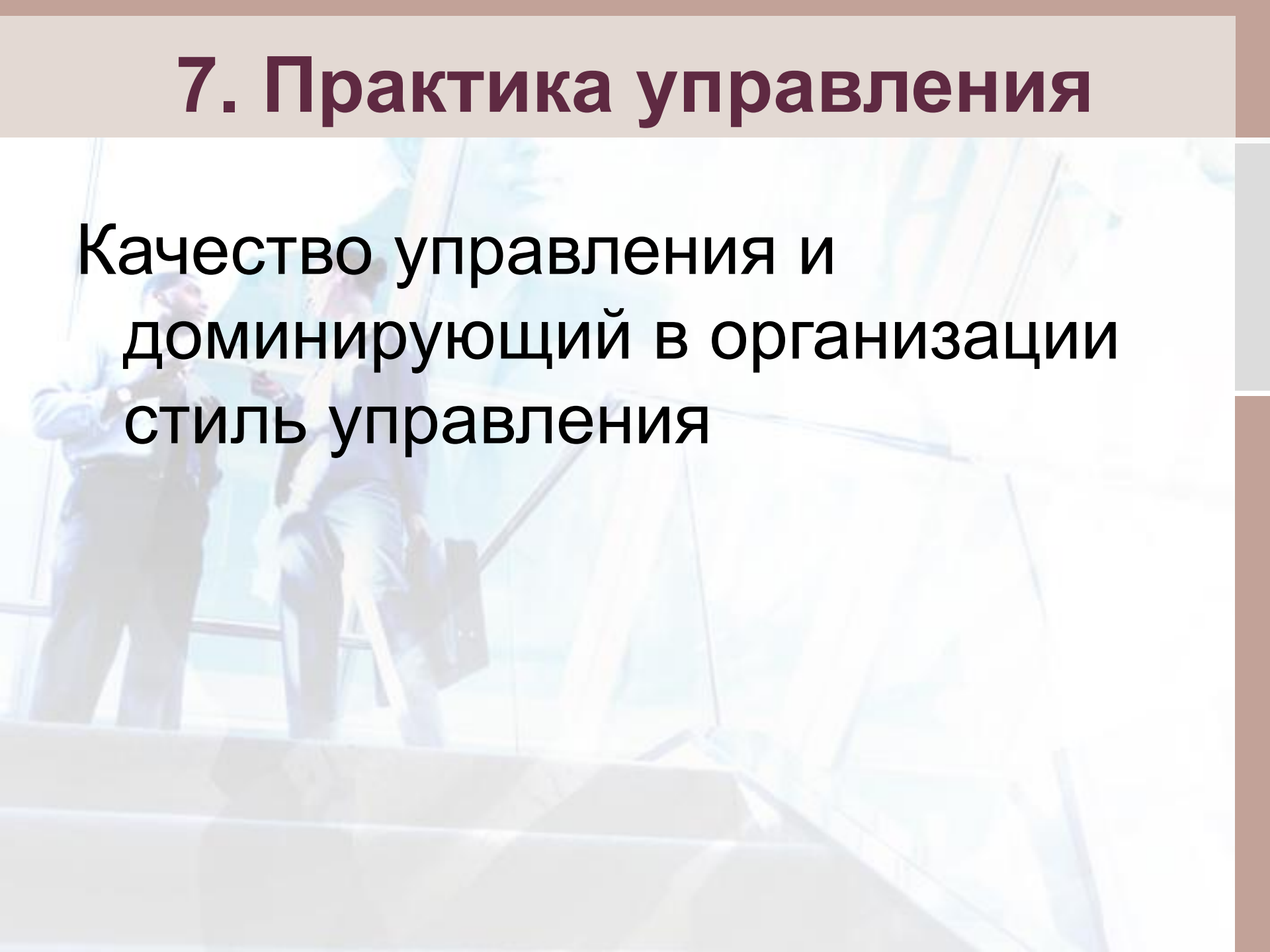
6. Информирование.

Своевременность и полнота
удовлетворения потребности
работников
в значимой для них информации.

A blurred background image showing three business professionals in a modern office setting. One man in a blue shirt is on the left, another man in a dark suit is in the center, and a woman in a dark suit is on the right. They appear to be in a meeting or discussion. The office has large windows and a modern interior design.

7. Практика управления

Качество управления и
доминирующий в организации
стиль управления

A blurred background image showing three business professionals in a modern office setting. Two men and one woman are standing near a large window, looking at documents and talking. The scene is brightly lit, suggesting a high-rise building with a view of a city.

8. Меры дисциплинарного воздействия.

- Правильный выбор места (публично или в кабинете руководителя).
- Своевременность дисциплинарного воздействия.
- Соразмерность строгости наказания тяжести проступка.
- Разъяснение причин.
- Внеличностный характер наказаний



К принудительной мотивации

относятся: замечания, предупреждения, выговоры, штрафы, возмещение убытков, понижения оклада, понижение в должности, угроза увольнения.

Отрицательная мотивация

Ставит сотрудника в жесткие рамки, ограничивая круг разрешенных функций, назначая наказание за каждый проступок.



Правила наказания в обычных случаях

1. Сначала подчеркнуть достоинства и заслуги работника.
2. Не нужно ворошить прошлое: говорите про то, как нужно поступать в следующий раз.
3. Критика должна быть направлена не на человека, а на ситуацию, результат, поведение.
4. Говорить о себе, как о источнике недовольства: «Я недоволен, я зол...» (а не «Ты меня разозлил ...»)
5. В конце нужно предложить свою помощь: «Чем я могу помочь, чтобы Вы исправили эту ошибку?»

9. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

- Самоуважение.
- Финансовое благополучие.
- Ответственность перед командой (коллективом).
- Интересы компании (предприятия, организации).
- Карьерные перспективы.
- Интересы семьи и др.

Стимул может не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных действий.



Мы сможем получить наш бонус, если продажи велосипедов превысят 50 миллионов долларов.

Рекомендации по стимулированию труда сотрудников

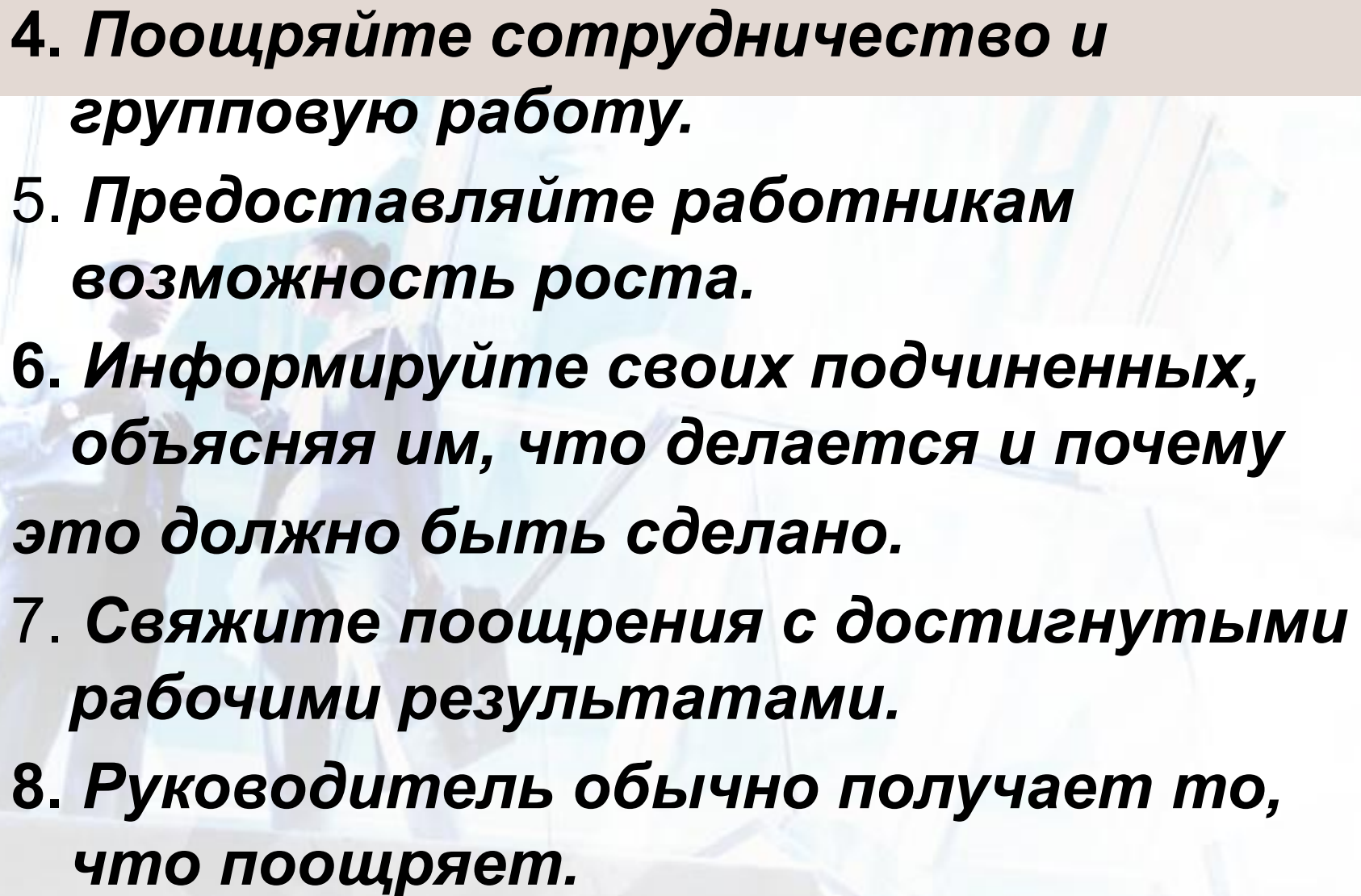
- Разработка корпоративного положения о стимулировании труда.
- Разработка на основе этого документа своего положения в структурных подразделениях.
- Индивидуальный подход на основе реального выявления потребностей подчиненных.
- Максимальное использование нематериальных стимулов.
- Коллективные мероприятия – создание хорошей психологической атмосферы.
- Постоянная разъяснительная работа, периодическое подведение итогов.

Положение «О мотивационной политике компании»

- Общие положения.
- Политика оплаты труда.
- ЗП должна быть конкурентно способной на рынке и социально справедливой внутри компании.
- Политика льгот и компенсаций.
- Политика нематериальной мотивации.
- Возможное применение санкций в отношении сотрудников.
- Критерии оценки

ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПОДЧИНЕННЫХ

- 1. Обращайтесь со своими подчиненными как с личностями.**
- 2. Привлекайте подчиненных к активному участию в делах организации.**
- 3. Сделайте работу интересной, старайтесь минимизировать рутину и скуку в заданиях.**

- 
- 4. Поощряйте сотрудничество и групповую работу.**
 - 5. Предоставляйте работникам возможность роста.**
 - 6. Информируйте своих подчиненных, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано.**
 - 7. Свяжите поощрения с достигнутыми рабочими результатами.**
 - 8. Руководитель обычно получает то, что поощряет.**

Шутка.

- На колхозном собрании в юбилейный год:
- За отличную работу в поле товарищ Иванова награждается мешком зерна! (аплодисменты).
 - За отличную работу на ферме товарищ Петрова награждается мешком картошки! (аплодисменты).
 - За отличную общественную работу товарищ Сидорова награждается полным собранием сочинений Ленина! (аплодисменты, смех, возгласы: "Так ей и надо!")

Конец.

Спасибо, что выдержали!

