



Основы управления персоналом

Тема 8. Система мотивации персонала в компании



Черная И.П., д-р.экон.наук

© ВГУЭС



8.1. Источники и ресурсы мотивации в организации.

8.2. Новые методы материальной мотивации

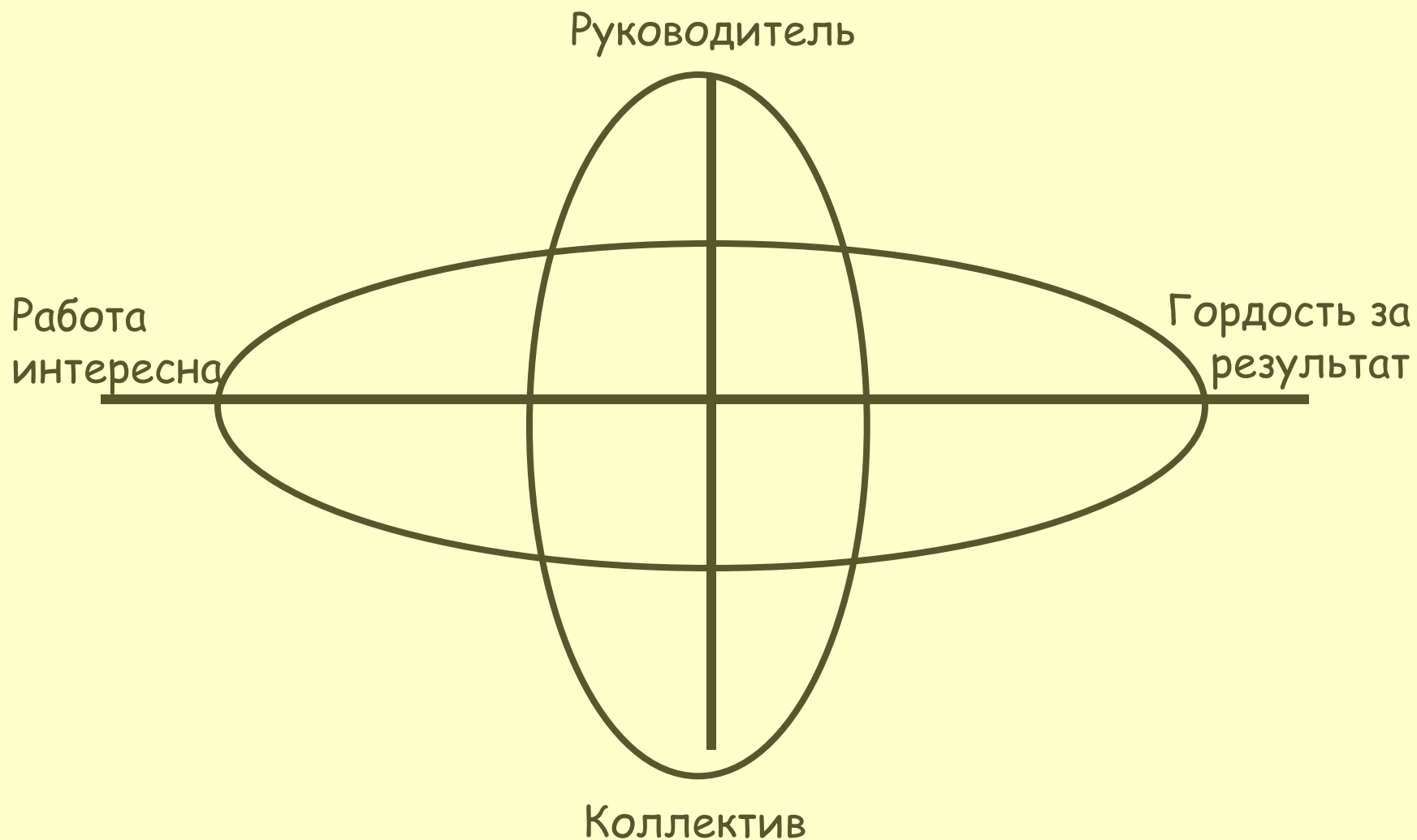
8.3. Новые принципы нематериальной мотивации



Дополнительная литература

- Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителя. М, 2008.
- Гостик э., Элтон Ч. Принцип морковки. Новейшая система мотивации сотрудников. М., 2008
- Пери Р. Предприятие. Роль руководителя. М., 2007.
- Чемяков В. Грейдинг. Технология построения системы управления персоналом. М.,СПб, 2008.

Источники мотивации



Роли руководителя и факторы успеха

Роли	Ценности	Компетенции	Стиль управления
«Строитель»	<ul style="list-style-type: none"> •Имидж компании •Эффективность операционная •Долгосрочные цели •Команда с «пожизненной ориентацией» 	<ul style="list-style-type: none"> •Трансляция целей и построение операционного упр. •Управление людьми •Умение делиться акциями •Низкая прибыль первые 4-5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> •Авторитетный •Патриархальный •Фасилитаторский •Коучинговый
«Инвестор»	<ul style="list-style-type: none"> •Имидж компании •Динамика роста стоимости компании •Личный бренд •Карьерно-ориентированная команда 	<ul style="list-style-type: none"> •Оценка инвест проектов •Привлечение средств •Подбор управленцев •Многозадачность •Финансово-проектное стратегическое мышление •Умение продать 	<ul style="list-style-type: none"> •Авторитарный •«Установщик планок»
«Рантье»	Личный доход за 3-5 лет, обеспечивающий быстрое накопление	Умение сочетать 1 и 2 роль, портфель вплоть до биржевых операций, либо стратегия высоких ставок	<ul style="list-style-type: none"> •Авторитетный •Манипуляционный (патриархальный)

Пять компонентов мотивирующего руководства

Привлекательная формулировка целей

Конструктивная организация обратной связи

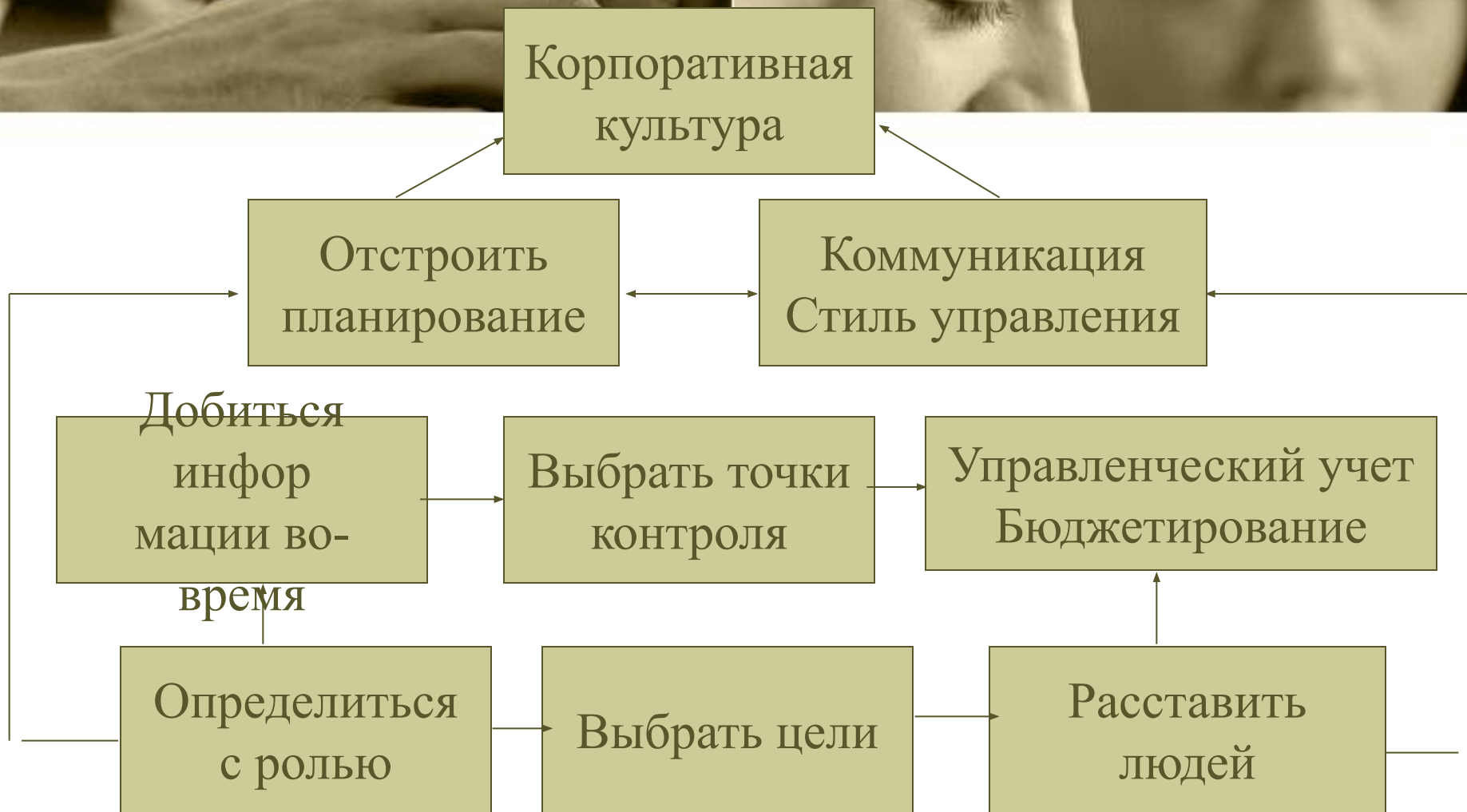
Мотивирующее руководство

Укрепление уверенности в собственных силах

Стимулирование профессионального роста

Организация внешних условий

ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

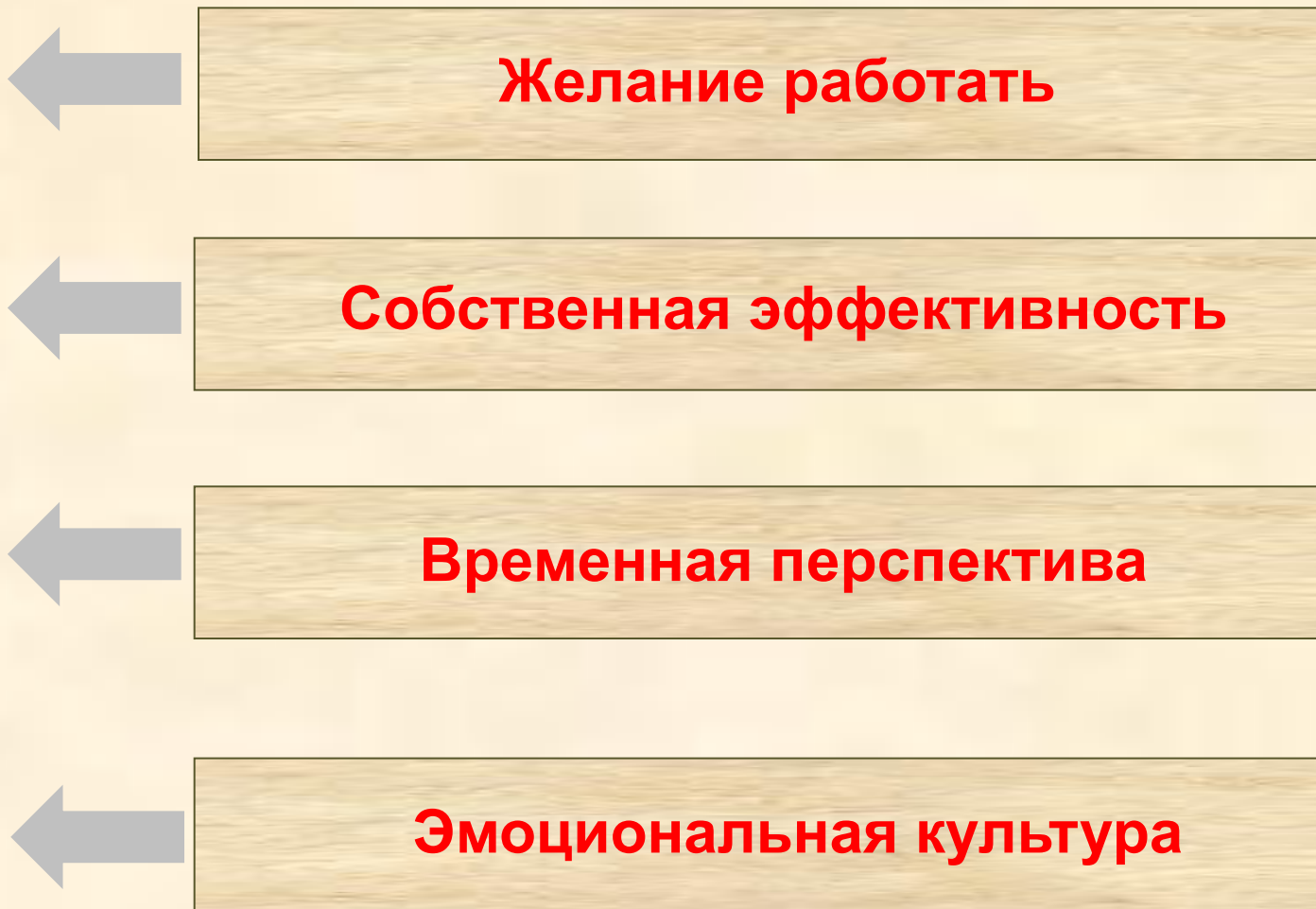


Выведение целей сотрудников по принципу «сверху вниз»



Факторы, влияющие на мотивацию

ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ



Зоны ответственности руководителей и сотрудников



Мотивационный ресурс

типаж
сотрудников

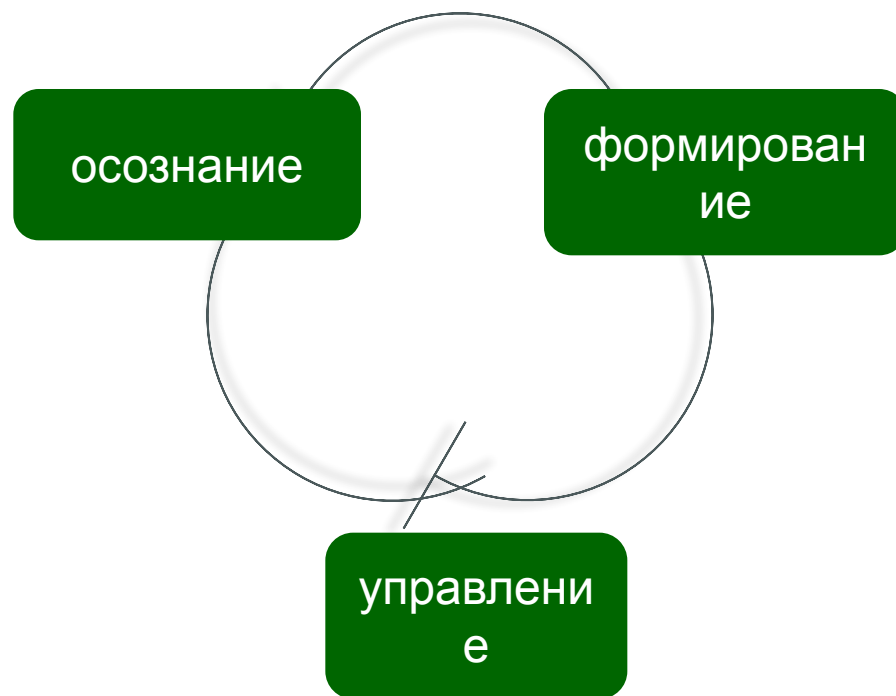
типичная
мотивация
сотрудника

осознание, формулировка

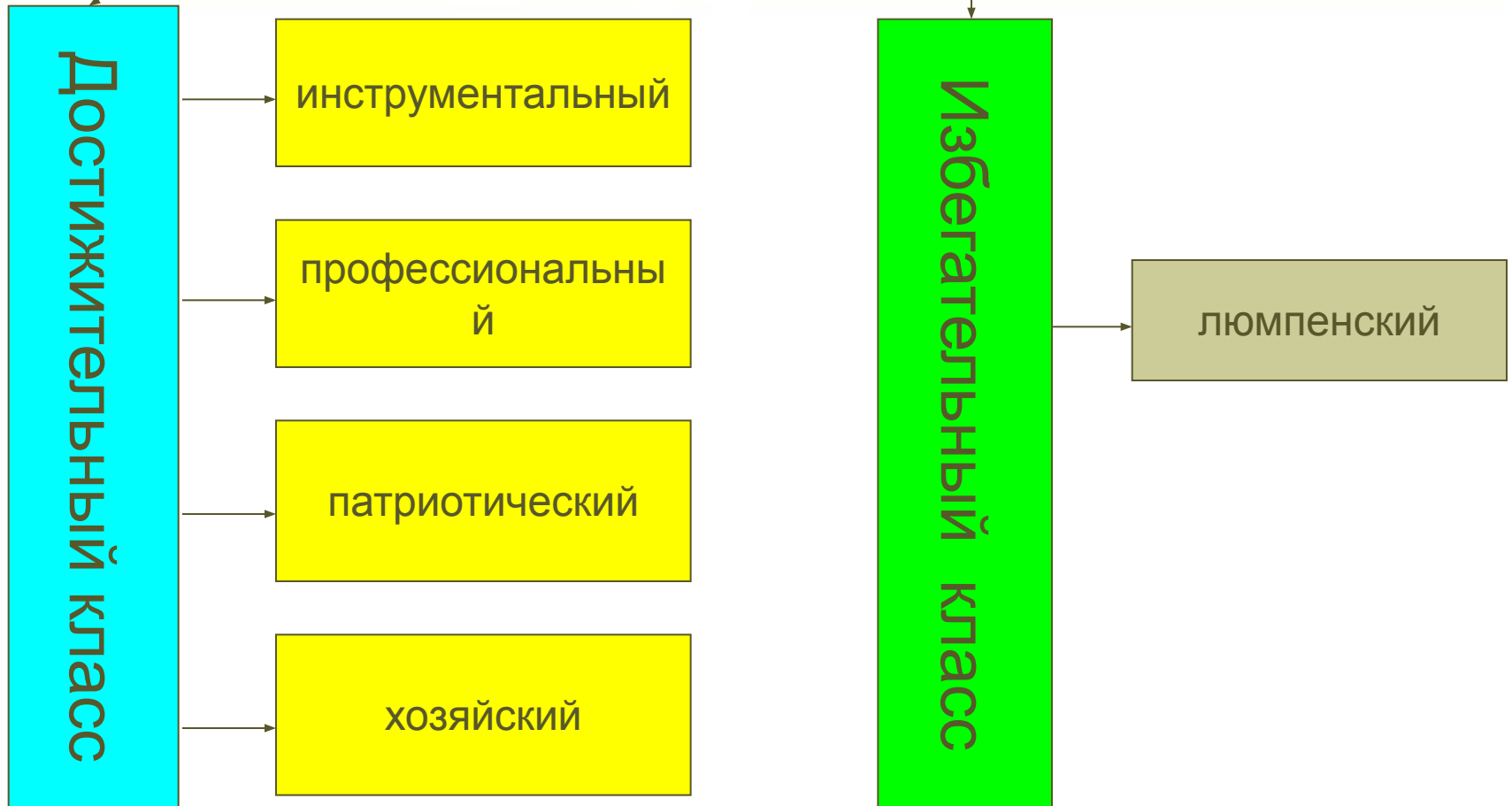
мотивационный
ресурс

- совокупность мотиваций
сотрудников

Мотивационный ресурс: осознание, формирование, управление



Мотивационные типы сотрудников





Стратегия положительных трудовых отношений

Разработка положительного психологического контракта

Создание климата доверия

Повышение уровня приверженности

Справедливость в системе стимулирования

объективность

последовательность

прозрачность

Составляющие системы мотивации



Инструменты воздействия на подчиненных

Инструменты власти

1. Поощрение
2. Наказание
3. Премии
4. Штрафы
5. Выделение лучшего

Инструменты директивного руководства

1. Постановка цели?
2. Определение исполнителя.
3. Определение критериев достижения результата
4. Описание процедуры выполнения поставленных задач
5. Установление сроков достижения результата

Инструменты поддерживающего руководства

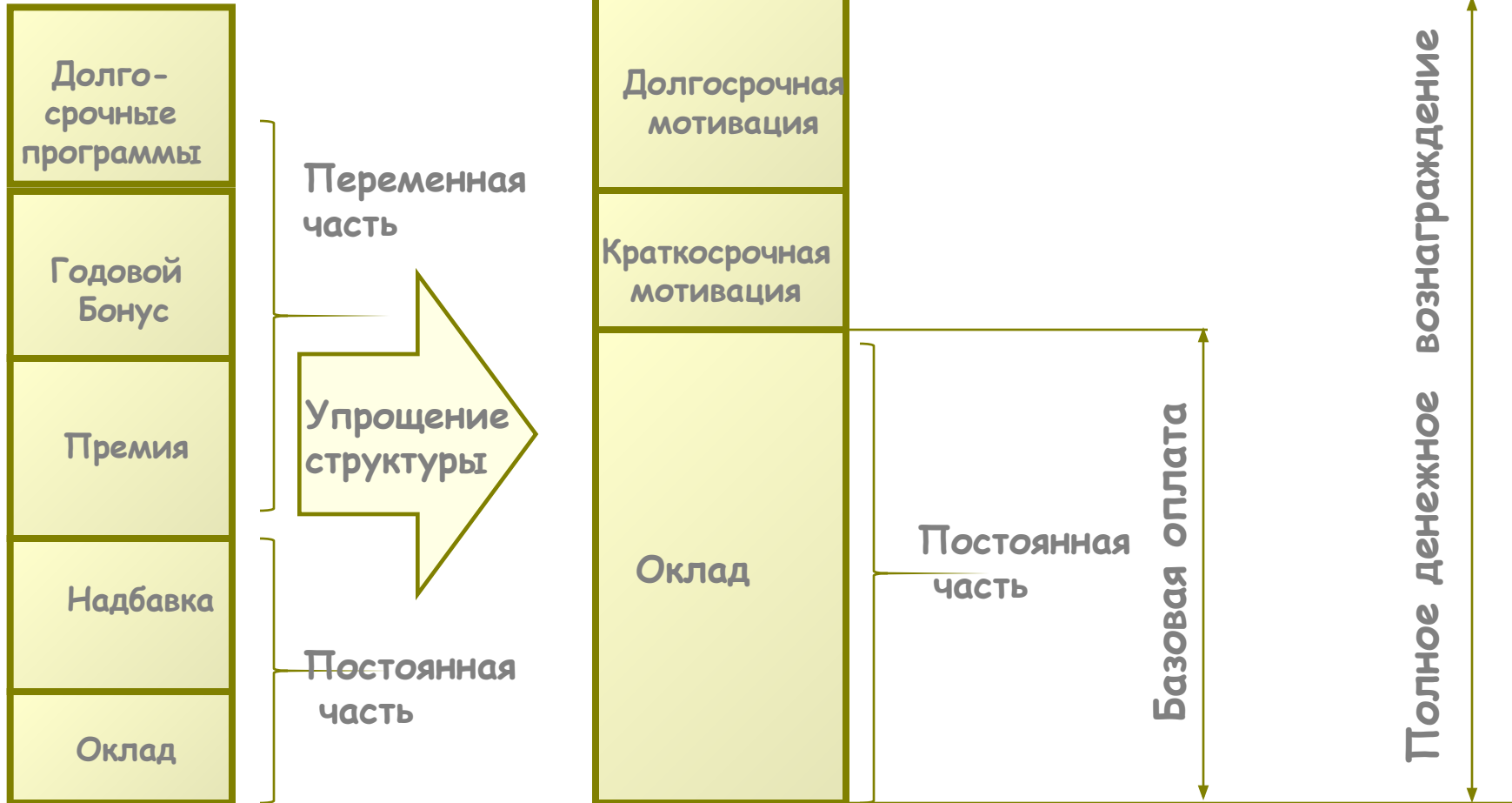
1. Задавать вопросы подчиненному, интересоваться его мнением
2. Узнавать, как подчиненный понимает поставленные цели и задачи.
3. Слушать
4. Хвалить, выделять правильные действия
5. Корректировать действия по мере необходимости

Материальная мотивация

Льготы

+

Льготы

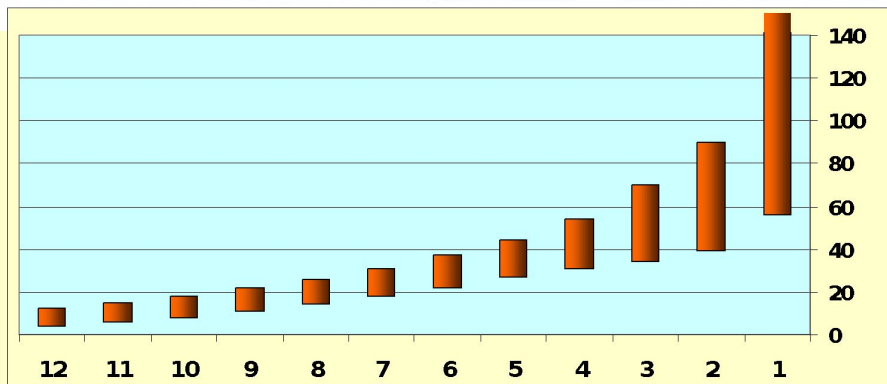


Материальная мотивация

Основные вопросы	Ответы	Инструменты
Что такое эффективная система оплаты труда?	Это когда за равный труд платят одинаковый оклад	Грейдинг
Что такое эффективная система стимулирования труда?	Это когда есть прямая взаимосвязь между размером премии работника и его результативностью	Премирование на основе KPI

Грейдинг

ГРЕЙД– это должностной разряд, объединяющий должности, близкие по сложности выполняемых работ и, соответственно, имеющие одинаковый уровень оплаты труда




Основой для разработки системы грейдов является



Оценка ценности рабочих мест в организации





ГРЕЙДЫ НУЖНЫ ДЛЯ :

- **Внутренняя справедливость**
- **Корректное сравнение с рынком**
- **Основа построения справедливой компенсационной системы (оклад, краткосрочная / долгосрочная мотивации, льготы и т.д.)**

«Грейды» – основа компенсационной структуры

- ◆ Оценка Должностей

- ◆ Все должности разбиваются на группы

- ◆ Иерархия Должностей

- ◆ Грейды (12 – 20)

- ◆ Иерархия зарплатных уровней

- ◆ Количество вилок = количество грейдов

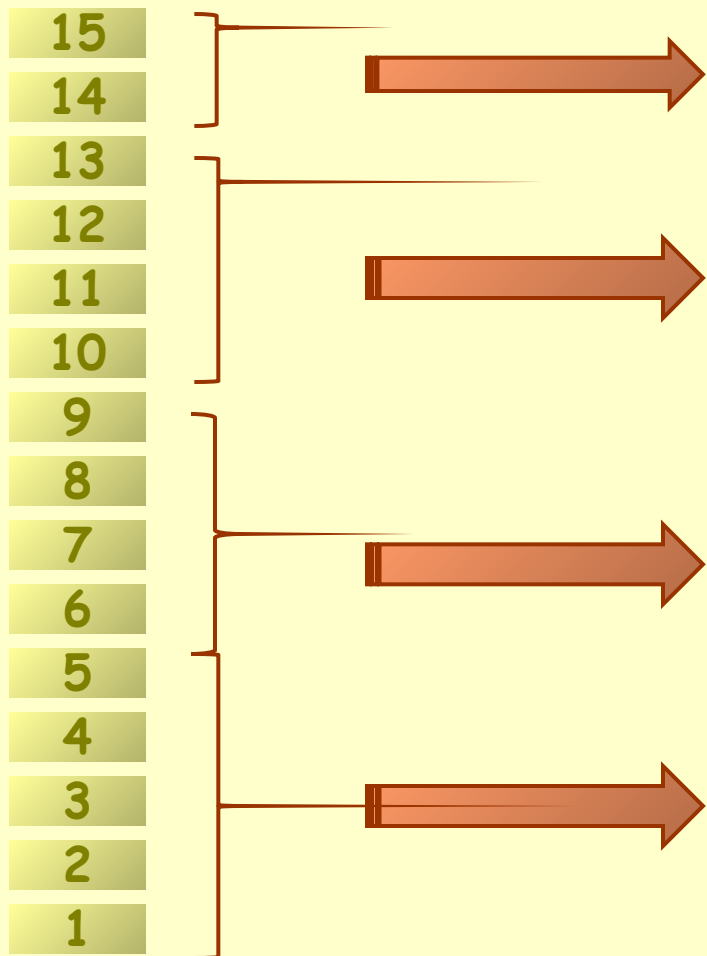
- ◆ Иерархия вознаграждения

- ◆ Иерархия льгот

Должности разбиваются на грейды и могут группироваться

Грейды

Группа должностей



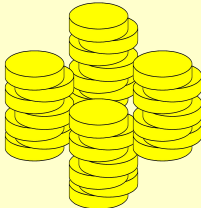


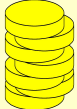
ПРАВЛЕНИЕ

Менеджеры старшего звена / Специалисты высокой квалификации

Менеджеры среднего звена / Специалисты

Административный и обслуживающий персонал

Размер полного денежного вознаграждения пропорционально уровню ответственности

Грейд	Оклад	Краткосрочная Мотивация % от оклада	Периодичность выплат	Долгосрочная мотивация
15		A%	Год	X%
14 - 11		B%	Год / Полуго дие	Y%
10 - 6		C%	Год / Полуго дие/ квартал/ месяц	
5 - 1		D%	Год / Полуго дие/ квартал/ месяц	

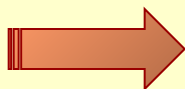
Размер льгот и их стоимость может увеличиваться пропорционально уровню ответственности

Грейд

Пакет льгот

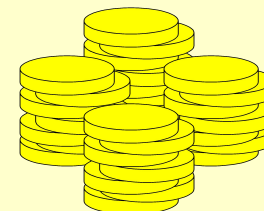
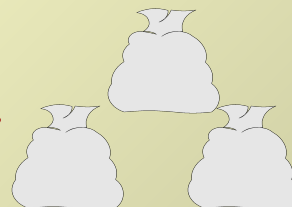
Стоимость пакета льгот

15

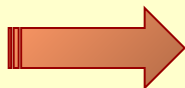


Стандартный пакет

+

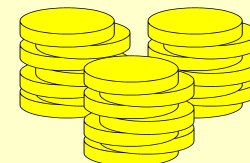


14 - 11

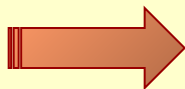


Стандартный пакет

+



10 - 6

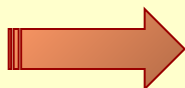


Стандартный пакет

+



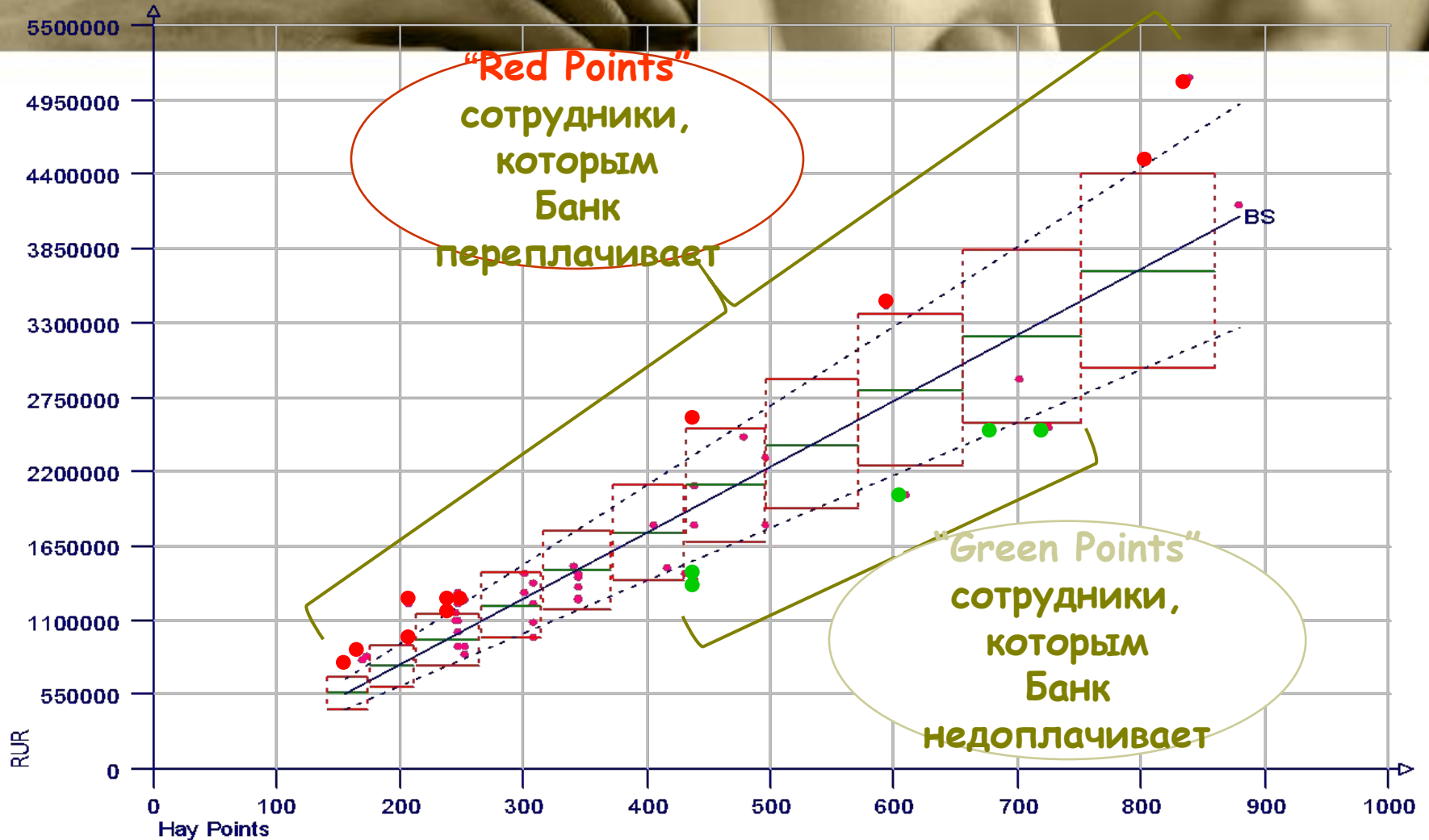
5 - 1



Стандартный пакет



Единый размер вилки для всех
грейдов = +/- % от среднего значения



Подготовка к оценочной встрече

Руководитель

1. Проходит обучение, которое включает:
 - постановку целей по SMART;
 - правила обратной связи сотрудникам
2. При наличии KPI проверяет их актуальность, при отсутствии помогает сотруднику их составить и описать свой план задач

Сотрудник

1. Проходит обучение, которое включает:
 - постановку целей по SMART;
2. При наличии KPI проверяет их актуальность, при отсутствии при помощи руководителя составляет KPI и описывает свой план задач

Служба персонала: проводит обучение сотрудников и руководителей, оказывает консультационную поддержку при составлении планов

КРІ

«Объем продаж»-хороший показатель, но не единственный

Нужна
эффективность?



МАРЖА

Нужна
долгосрочная
эффективность?



**КЛИЕНТСКАЯ
БАЗА**



Качественная
оценка
руководителя

Нужно качество?



**КОЛ-ВО БРАКА, РЕКЛАМАЦИИ,
ПОВТОРНЫЕ ЗАКУПКИ,
УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Нужна лояльность?



СТАЖ РАБОТЫ

Пример: Встреча – обратная связь

Руководитель и подчиненный совместно:

1. **Обсуждают итоговую оценку** подчиненного, его место в рейтингах сотрудников
2. **Намечают задачи** или формулируют KPI на следующий отчетный период
3. Определяют области, в которых сотруднику необходимо совершенствоваться и **составляют план развития сотрудника** с учетом:

**Эффективности
деятельности
сотрудника
(на основании KPI)**

**Оценок по итогам
обучения**

Итогом встречи являются:

- Сформулированные задачи и KPI на следующий отчетный период
- Составленный индивидуальный план развития сотрудника

Подведение итогов

На основании полученных данных об оценках сотрудников и их индивидуальных планах развития:



1. Корректируется система обучения с учетом стратегических задач каждого отдела, дивизиона – которые воплощаются в целях каждого сотрудника
2. Лучшие сотрудники отбираются в «Банк талантов (А)», их развитию и обучению уделяется повышенное внимание



Компоненты эмоциональной культуры



Пирамида компетентности



Пример пирамиды

Необходимые знания и навыки (компетентность)	Пути их совершенствования
Профессиональная компетентность: — основы управления предприятием (право, социальное страхование, заключение договоров, ситуация на рынке, возможная оплата и т. д.)	— Записаться на семинар «Основы управления». — Наблюдать за другими фирмами на современном рынке: их рекламными мероприятиями, ценами и т. д.
Компетентность в решении проблем: — ведение переговоров; — разрешение конфликтов на стройплощадке	— Усиленно совершенствоваться на работе, осознанно подходить к конфликтам. — Побеседовать с шефом о том, как он ведет переговоры — Приобрести специальную литературу
Социальная компетентность: — умение убедить других в собственной компетентности; — общение с деловыми партнерами, ведение переговоров в разнообразных ситуациях	— Чтение специальной литературы. — Посещение психологических тренингов по коммуникации и презентации
Мотивы и установки: — стойкость, способность к самомотивации, самодисциплина	Регулярный контакт с преуспевающими бизнесменами, раньше организовавшими свое дело