Мотивация и стимулирование

- **Мотивационный менеджмент** – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала организации, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей.

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности HR – менеджеров.

Умение мотивировать подчинённых – большое искусство.

Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, процветают.

Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Стимулирование – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника (совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний).

Определение мотивации

Мотивация:

- внутреннее побуждение к деятельности.
- стремление человека удовлетворить определенные потребности путем трудовой деятельности (возможность достичь поставленной цели и получить поощрение; познакомиться и подружиться с новыми людьми; повысить свой профессионализм и получить удовольствие от работы самой по себе)
- способ управления трудовым поведением сотрудника, целенаправленное воздействие на него посредством различных стимулов

Мотивация способствует:

- повышению *заинтересованности* сотрудников в результатах деятельности (напрямую увязав материальный доход сотрудников с конкретными финансовыми результатами);
- созданию здорового азарта и *конкуренции* (мотивация не должна быть анонимной);
- повышению *эффективности* работы подразделения (увеличению объёма продаж, привлечению клиентов);
- удержанию ранее привлечённых клиентов, *улучшению качество* их обслуживания.

Механизм мотивации.

Потребность

иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях.

Мотив

это осознанное индивидуумом побуждение к деятельности

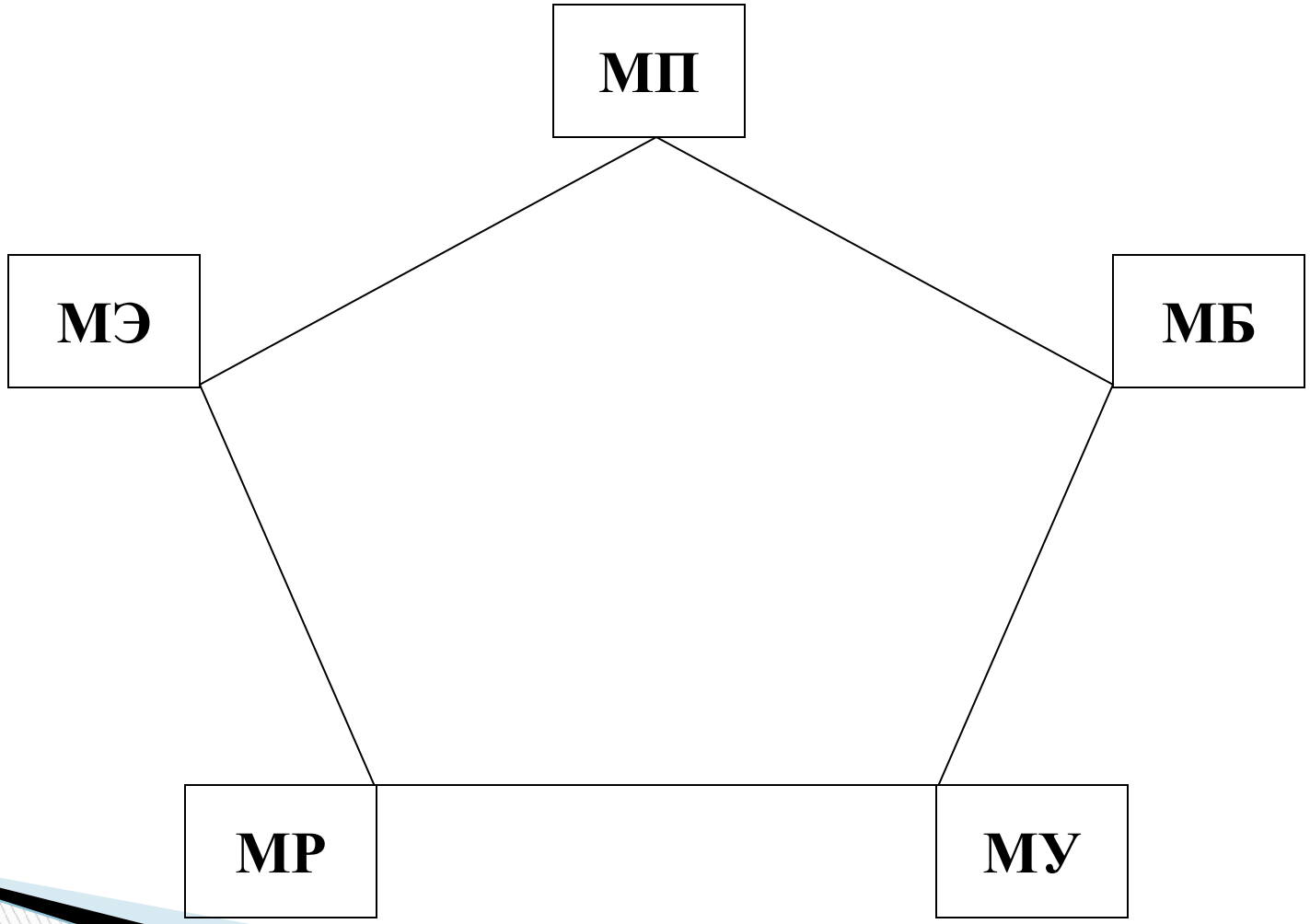
Стимул

это элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности в личностную смысловую причину поступков, которая является главным двигателем производства.

5 групп мотивов:

1. **Мотивы приобретения (МП)** – получение вознаграждения за результаты деятельности
2. **Мотивы безопасности (МБ)** – стремления индивида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления
3. **Мотивы энергосбережения (МЭ)** – выбор при прочих равных условиях такого вида деятельности, которая требует меньших затрат физических и духовных сил, меньшего психологического напряжения
4. **Мотивы подчинения (МР)** – зависимость работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний
5. **Мотивы удовлетворения (МУ)** – получение положительных эмоций от процесса и результата труда

Расположение групп мотивов



Факторы, влияющие на мотивационную политику компании.

Факторы внешней среды

Сфера прямого воздействия

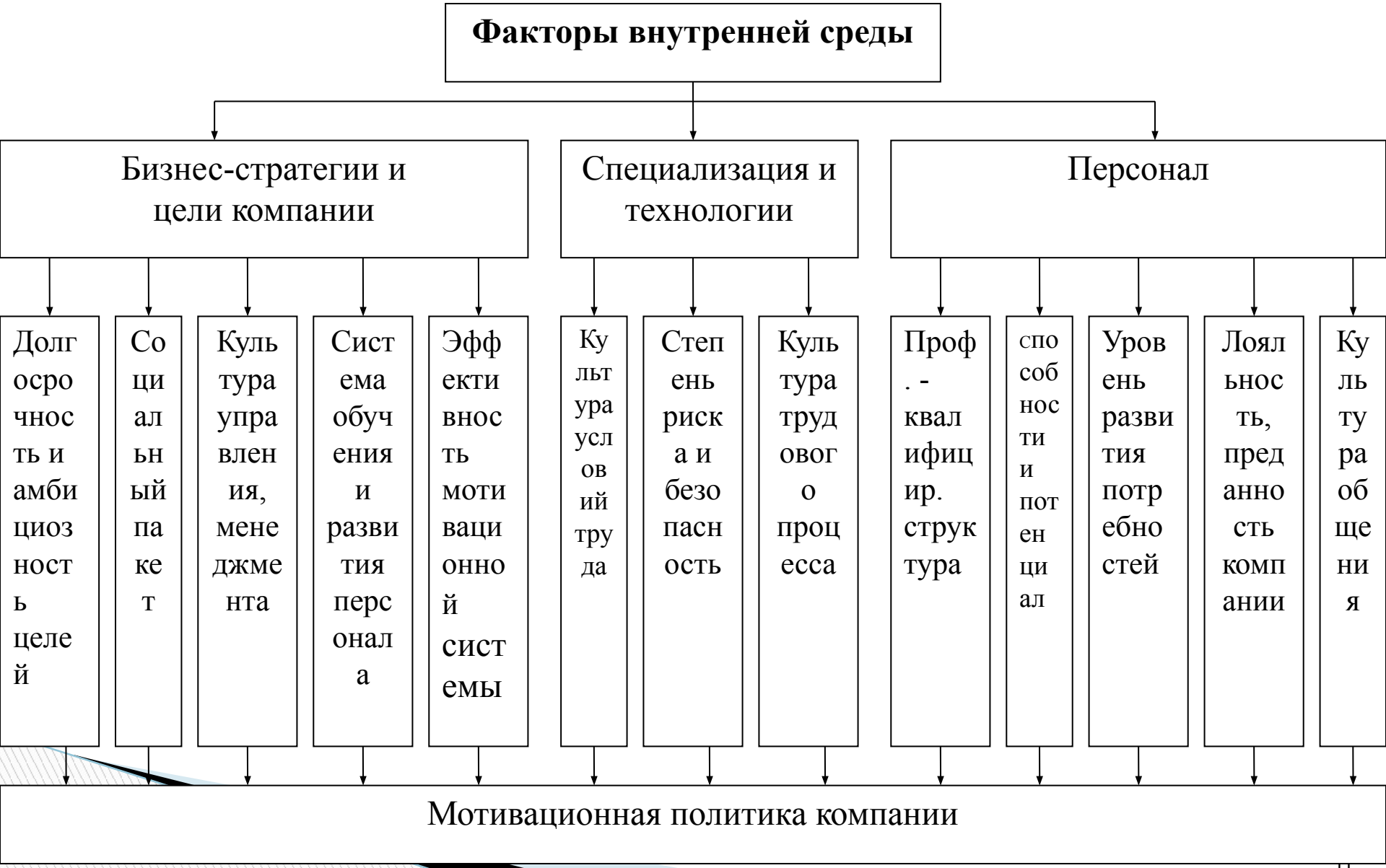
- Поставщики
- Потребители
- Конкуренты
- Законы
- **Административные, государственные органы**
- Профсоюзы

Сфера косвенного воздействия

- Состояние экономики
- НТП
- Международный климат
- Политические факторы
- Социо-культурные факторы

Мотивационная политика компании

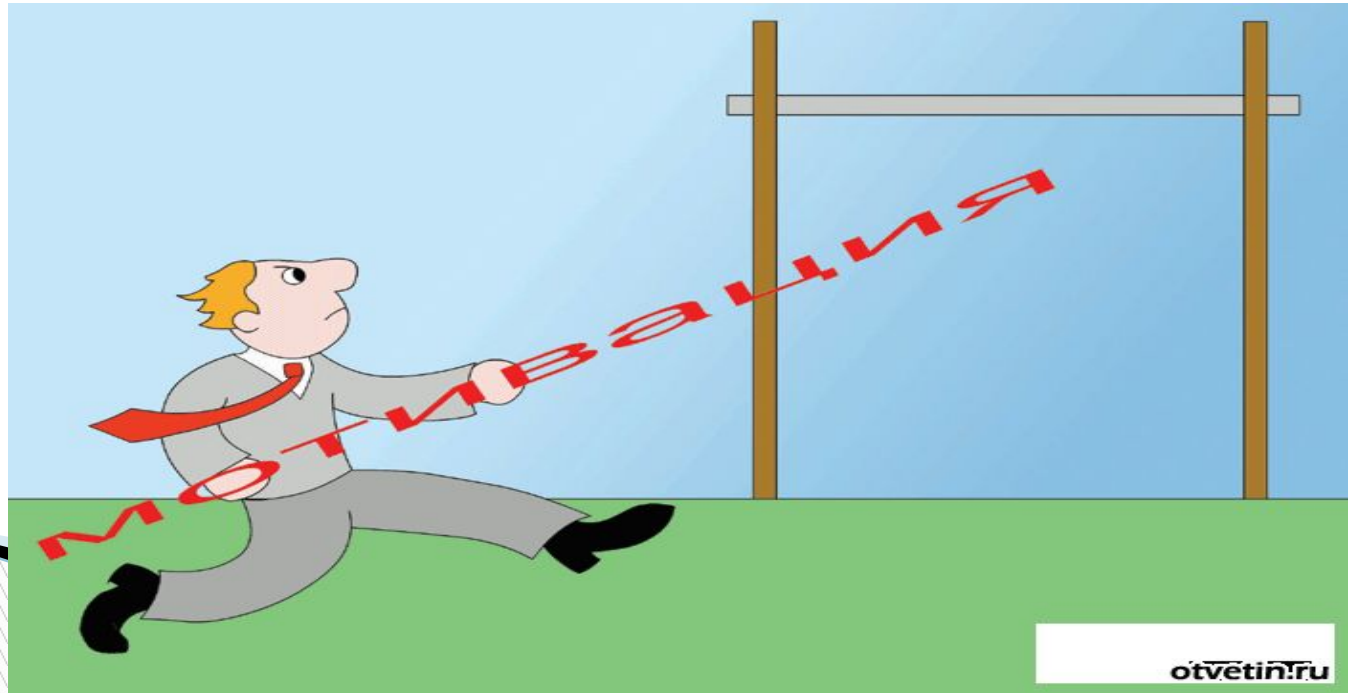
Факторы, влияющие на мотивационную политику компании



Функции и задачи Службы управления персоналом в сфере мотивации трудовой деятельности

Мотивационные теории

Теории и модели процесса мотивации



Содержательные теории мотивации

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ Д. МАККЛЕЛАНДА

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида.

Обычно выделяют следующие типы потребностей:

- *Потребность достижения*: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей.
- *Потребность присоединения*: желание к налаживанию тесных личных взаимоотношений, стремление к недопущению конфликтов.
- *Потребность власти*: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми.

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ Д. МАККЛЕЛАНДА

Формирование этих потребностей начинается в детстве.

Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет ***потребность в достижениях***.

Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается ***потребность в близких связях.***

Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться ***потребность во власти.***

Иерархия потребностей по Маслоу

Маслоу был клиническим психологом. Основываясь на опыте своей работы в качестве практикующего клинициста, он утверждал, что у людей имеется пять основных групп потребностей, которые можно расположить в порядке их значимости, как показано на рисунке.

Самыми главными из них, или первоочередными, являются *физиологические потребности;* следующими по значимости являются *потребность в безопасности, социальные потребности и потребность в признании.* На самом верхнем иерархическом уровне находится постулированная потребность в *реализации своего потенциала.*

Процесс мотивации по А. Маслоу

- ***Закономерности модели***: *прежде, чем потребность более высокого уровня будет удовлетворена, должны быть удовлетворены потребности низших уровней; потребность в самовыражении имеет спиралевидный характер связи: « …- потребность в самовыражении – личностный рост-…», что делает процесс мотивации бесконечным*

Процесс мотивации по А. Маслоу

- ***Методика применения модели***: *необходимо тщательно наблюдать за работниками и стараться выявить их активные потребности; развивать систему мотивации в соответствии с изменениями потребностей; создавать ситуации, при которых работник удовлетворяет свои потребности, способствуя достижению целей организации. Основная задача – определить психологический портрет работника, имеющего одну или несколько активизированных потребностей, и назначить его на такую должность, чтобы они были удовлетворены с пользой для организации*

Соотношение индивидуальной и групповой мотивации на основе подхода А. Маслоу

5.1 – высокоразвитые индивиды. Возможно как создание слабых, быстро распадающихся групп, так и творческих групп. Могут существовать и достаточно долго.

4.2. –индивиды с психологическими потребностями во власти, успехе, причастности. Они создают временные группы средней сплоченности и устойчивости, опирающиеся на единую довольно краткосрочную задачу

3.3. – индивиды с активизированными социальными потребностями. Создают устойчивые, но достаточно дисперсные группы бес психологической сплоченности с целью общения. Внутри группы индивиды достаточно свободны и независимы

2.4. – индивиды с активизированными потребностями в безопасности. Создают сильные, устойчивые и спаянные группы, в основе действия которых лежит страх. Образуются в период опасности и риска

1.5. – индивиды с физиологическими потребностями, создают сплоченные моноколлективы с мощной Идеологией на основе единства простых материальных и нематериальных устремлений

Процесс мотивации по А. Маслоу

Критика:

- *Для того, чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно полное удовлетворение потребностей низшего уровня, так как поведение стимулируется не одной активной потребностью;*
- *Подобной структуры в чистом виде не существует.*
- *Идея о цепочке потребностей и об их автоматическом переходе с уровня на уровень по мере удовлетворения не подтверждается современной практикой управления.*
- *Иерархия в чистом виде с трудом поддается адаптации в практике управления бизнесом в России;*
- *Не учтен процесс воспроизводства потребностей со временем;*
- *Границы между уровнями предполагают потенциальное удовлетворение потребностей со временем, а это не возможно. Важно и то, что удовлетворенная потребность больше не является мотивирующей и не определяет поведение человека*

Модель иерархии потребностей А.Маслоу

Самоактуализация И полное удовлетворение потребностей

Потребности в уважении и статусе

Потребности в Принадлежности и социальные Потребности

Потребности в безопасности и Защищенности

Физиологические потребности

Двухфакторная модель Ф.Гецбергера

Мотивирующие факторы

Работа сама по себе
Достижения
Возможности роста
Ответственность
Продвижение
Признание

Поддерживающие

Факторы
Статус
Отношения с Руководством
Отношения с коллегами
Отношения с подчиненными
Качество руководства

Политика и управление компанией
Надежная работа
Условия работы
Оплата труда

Модель СВР К.Альдерфера

Потребности Роста «Р»

Потребности взаимосвязей «В»

Потребности Существования «С»

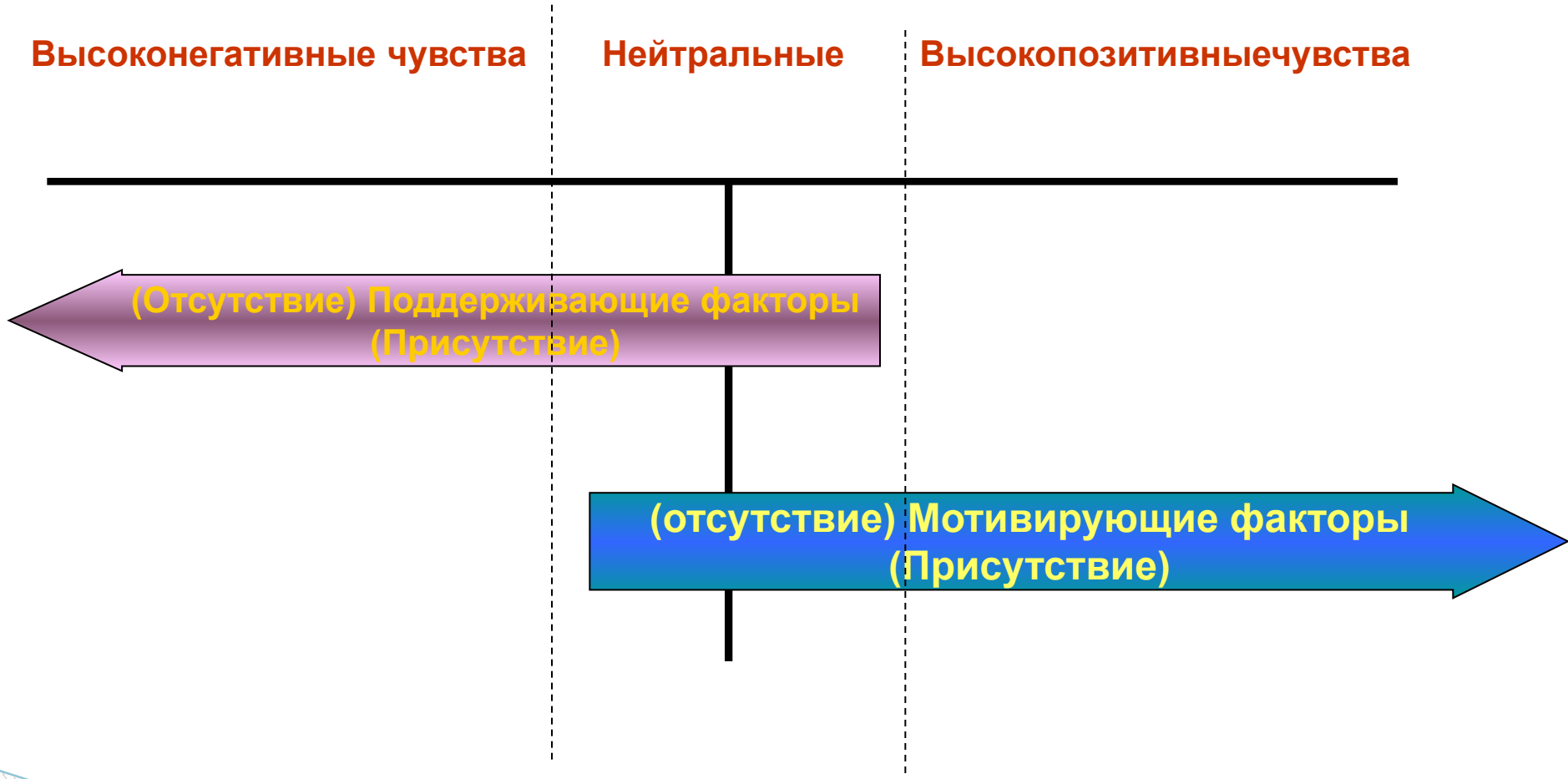
Двухфакторная теория мотивации Герцбергера в интерпретации М.Вудкока и Д.Фрэнсиса

Регуляторы мотивации (гигиенические факторы)		
Рабочая среда	Вознаграждение	Безопасность
•Рабочее место •Уровень шума •Фоновое звучание музыки •Эргономика •Столовая •Дизайн •Удобства •Чистота •Физические условия работы	•Зарплата и прочие выплаты; •Выходные •Дополнительные выгоды •Система медобслуживания •Социальные проблемы	•Риск стать лишним •Ощущение своей принадлежности к компании •Уважение и одобрение •Стиль управления •Отношения с окружающими •Сведения о том, как в компании обращаются с работниками

Двухфакторная теория мотивации Герцбергера в интерпретации М.Вудкока и Д.Фрэнсиса

Главные мотиваторы (мотивирующие факторы)		
Личностное развитие	Чувство причастности	Интерес и вызов
•Ответственность •Экспериментирование •Новый опыт •Возможности для обучения •Обратная связь •Владение	•Подача информации •Консультации •Совместное принятие решений •Коммуникация •Представительство	•Интересные проекты •Развивающий опыт •Возрастающая ответственность •Обратная связь с продвижением к цели

Двухфакторная модель Ф.Гецбергера



Модель СВР К.Альдерфера

Клейтон Алдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей.

Он высказал предположение, что:

- **Изначально работники заинтересованы в удовлетворении *потребностей существования*, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага) - С;**
- **Затем – *потребности во взаимоотношениях* (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми) – В ;**
- **И наконец, *потребности роста*, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации - Р**

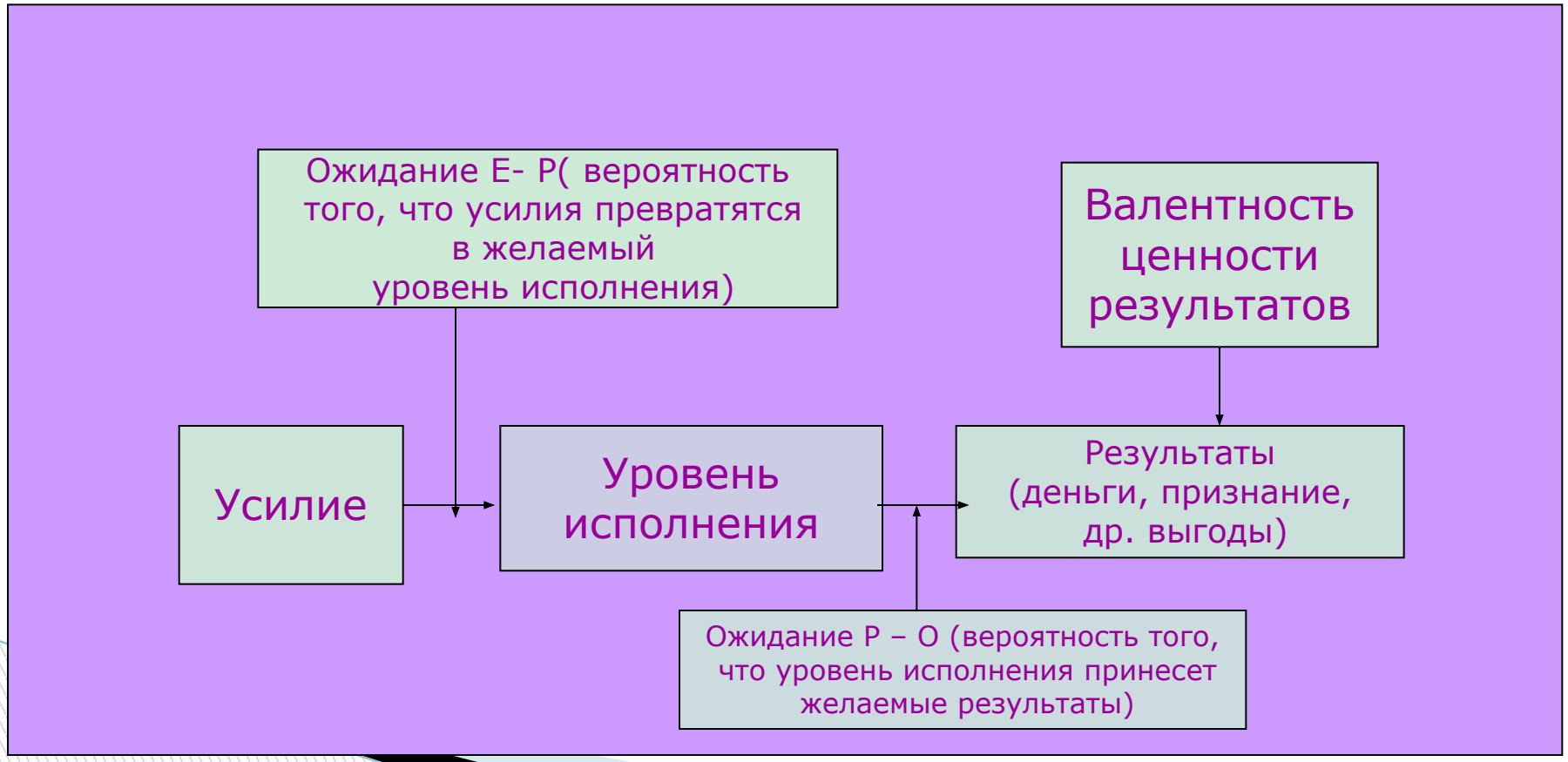
Сравнение моделей А.Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера

- А.Маслоу и К. Алдерфер уделяют основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определяет и разделяет позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда, рабочую среду)
- Если Модели А.Маслоу и Ф. Герцберга наводят на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворили свои потребности более низкого порядка, а поэтому они мотивированы потребностями более высокого порядка, то К. Алдерфер считает, что неспособность удовлетворить (или наоборот, развитие этих потребностей, боле высокий уровень их удовлетворения) инициирует новое обращение индивида к потребностям существования.
- Все три модели указывают, что поощрение сотрудника предполагает предварительное определение его доминирующих потребностей.

Процессные теории мотивации

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА

Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получения желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие теории внесли Виктор Врум и другие ученые.



Факторы модели ожидания

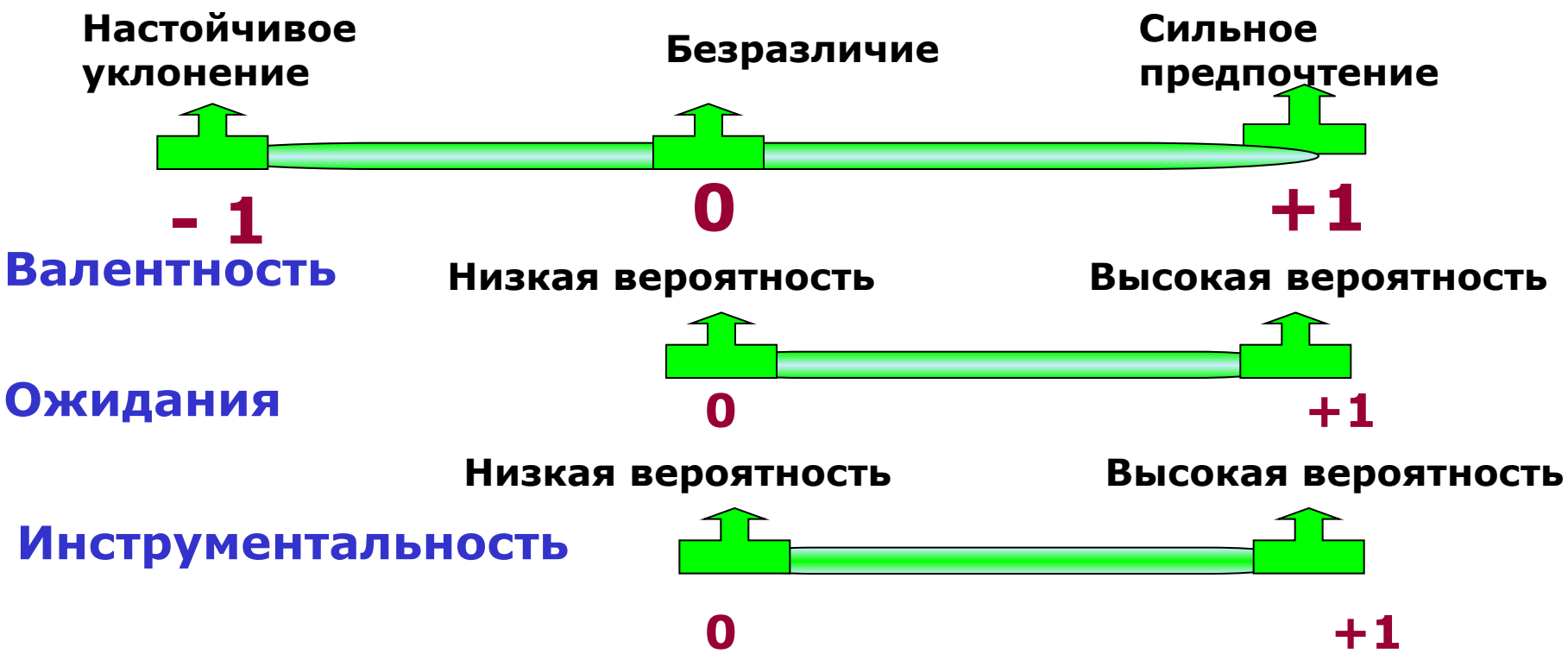
Валентность * Ожидание * Инструментальность = Мотивация

ВАЛЕНТНОСТЬ – определяет степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели. Степень валентности уникальна для каждого работника.

ОЖИДАНИЯ – это степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи. Ожидания определяются Как вероятности, т.е. как оценка работником степени, в которой выполнение задания зависит от объема прикладываемых усилий, а значит их значение находится в пределах от 0 до 1

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОСТЬ – характеризует убеждение Работника в том, что назначенное вознаграждение будет получено немедленно по выполнении им задачи. численное значение инструментальности распределяется между 0 и 1.

Диапазон валентности, ожиданий, инструментальности



Ситуация

- Марти Фалмер (31 год) работает сварщиком на большом заводе, но испытывает сильное желание ***(высокая валентность)*** войти в круг «белых воротничков», так как его нынешняя профессия не приносит ему удовлетворения.
- Фалмер осознает, что выполнение текущих рабочих заданий будет оценено его непосредственным начальником ***(высокие ожидания),*** но для занятия должности «белого воротничка» требуется диплом об окончании колледжа.
- Поскольку М. Фалмер имеет только среднее образование, его ***оценка инструментальности*** поощрения ***близка к нулю***, ведь репутация классного сварщика ни на миллиметр не приближает его к желаемой должности. Несмотря на то, что желание работника к обретению нового статуса велико, он не видит реальных возможностей его осуществления, поэтому ***мотивация*** Фалмера к более высоким результатам труда ***невелика.***

Некоторые комбинации валентности, ожиданий и инструментальности

Ситуация	Валентность	Ожидания	Инструментальность	Мотивация
1	Высокая положительная	Высокое	Высокое	Сильная мотивация
2	Высокая положительная	Высокое	Низкое	Умеренная мотивация
3	Высокая положительная	Низкое	Высокое	Умеренная мотивация
4	Высокая положительная	Низкое	Низкое	Слабая мотивация
5	Высокая отрицательная	Низкое	Низкое	Слабое уклонение
6	Высокая отрицательная	Высокое	Низкое	Умеренное уклонение
7	Высокая отрицательная	Низкое	Высокое	Умеренное уклонение
8	Высокая отрицательная	Высокое	Высокое	Сильное уклонение

Контекстные теории мотивации

Теория Литвина - Стрингера

- Демонстрирует, как различный организационный климат (поле) влияет на развитие потребностей людей в успехе, власти и признании, а также устанавливает причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного.
- Это сегодня наиболее современная из всех концепций и теорий мотивации

Теория Литвина - Стрингера

Факторы психологического климата в организации	Вид высших потребностей работника (как рядового сотрудника, так и руководителя)		
	В успехе	Во власти	В признании
Структурные ограничения	Снижают	Увеличивают	Снижают
Ответственность	Увеличивает	Увеличивает	Не отражается
Теплота отношений	Не отражается	Не отражается	Увеличивает
Поддержка	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Награда	Увеличивает	Не отражается	Увеличивает
Конфликт	Увеличивает	Увеличивает	Снижает
Стандарты работы	Увеличивает	Не отражается	Не отражается
Престиж	Не отражается	Снижает	Увеличивает
Риск	Увеличивает	Не отражается	Не отражается

Сферы мотивации

Выводы

- Для того чтобы обеспечить непрерывный процесс групповой или индивидуальной мотивации к труду, основой мотивационной системы должны быть метамотиваторы и сама работа, психологически подходящая человеку. Все остальные группы мотиваторов должны занимать соответствующее их свойствам место и действовать определенное время.
- ***Метапатологии*** – это отсутствие матаценностей, которое делает человека недееспособным в сложных, творческих или кризисных условиях, угрожает его выживаемости и делает жизнь бессмысленной

Немного юмора. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ - КАК ПРИМЕНИТЬ

1.	Иерархия потребностей А. Маслоу	Купить квартиру, поднять оклад, сделать начальником – пусть самоактуализируется!!!
2.	Теория мотивации Алдерфера (ERG-теория) Фрустрация-регрессия	Ничего не покупать, чуть- чуть поднять оклад, на сэкономленные деньги нанять еще 2-3-х "яйцеголовых" маркетологов, пусть растут!
3.	Двухфакторная теория мотивации Герцберга Гигиенические факторы и мотиваторы	Чуть- чуть поднять оклад и наградить почетной грамотой, пообещать премию через год, как % от внедрения.
4.	Теория приобретенных потребностей Макклеланда	Потратить деньги на глубинные исследования психики и юности Сидорова, чтобы решить, какие способности у него есть на самом деле. Потом - либо «грамоту», либо «в начальники», либо «группу», либо уволить.
5.	Теория справедливости АдамсаОтношение награда/усилие свое и референта	Нанять психотерапевта для исследования степени завистливости Сидорова и его коллег. Деньги потратить на пропаганду среди сотрудников собственных понятий о справедливости.
6.	Теория Лока Постановка трудной, но постижимой цели	Быть всегда умнее и образованнее Сидорова, иначе как подобрать для него правильную трудность заданий
7.	Теория подкрепления (модификации поведения) Скинера	Оперантное научение Сидорова перевести на сдельщину и приставить к нему персонального начальника - соглядатая, который будет неукоснительно поощрять или наказывать каждый шаг.
8.	Теория ожиданий Врума	Научиться правильно обещать и не разочаровывать Сидорова (или хотя бы найти философский камень).
9.	Теория ожиданий Портера-Лоулера Попытка синтеза п.5, п.7, п.8	Продать бизнес вместе с Сидоровым и заняться изучением теории (одна схема чего стоит!)

©, Андрюхина Л.М., 2004

Кольцевая мотивация поведения

- Эффекты управления поведением работников фирмы выявляются в полной мере, когда достигается конечный результат. Основополагающим для любой фирмы является разработка маркетинговой модели «большого кольца», где клиентоориентированная идеология становится определяющий в поведении всего персонала. Целенаправленность поведения работников в этой модели замыкается на достижении таких результатов, которые удовлетворяют заказчика (клиента)

Кольцевая мотивация поведения

- Кольцевые модели мотивации поведения являются наиболее предпочтительными. Они предполагают более прозрачную управляемость, т.е. простую и понятную всем систему координат на основе обратных связей.

Кольцевая мотивация поведения

- Система предполагает такую модель саморегуляции группового поведения на основе обратных связей, которая постоянно воспроизводится в фирме с учетом изменяющихся условий. Согласно американским разработчикам (Мардик и Росс, 80-е гг.) она включает пять блоков управленческой деятельности:

1. Ситуационный анализ рыночной деятельности фирмы;
2. Маркетинговый синтез целевых ориентаций;
3. Стратегическое планирование конкурентных преимуществ;
4. Тактическое планирование необходимых событий;
5. Контроль событий запланированных, отклоняющихся и их корректировка по ситуации

Кольцевая мотивация поведения

- Суть разработки метода управления поведением работников по принципу маркетингового «большого кольца» заключается в том, чтобы выявить степень удовлетворенности заказчика в каждом рыночном сегменте по определенному перечню показателей, которые в целом создают представление о фирме и ее товаре (услуге). Эти показатели являются такими имиджевыми характеристиками, которые и определяют в целом степень доверия заказчика и к самой фирме и к ее товару (услуге) Их перечень может быть от 20 до 60 позиций

Кольцевая мотивация поведения

- Методика опроса конструируется таким образом, чтобы заказчик, уже потребляющий предложенный товар или услугу, оценил из этих имиджевых показателей, во-первых те, которые являются более или менее важными, и, во-вторых, те, проявление которых удовлетворяет или не удовлетворяет его в сопоставлении с конкурентами.
- То же самое предлагается для оценивания и руководству фирмы, оказывающей услугу или продающей товар. Субъектами самооценивания здесь выступают: глава фирмы, маркетолог (маркетинг-директор) и сейлз-менеджер (руководитель отдела продаж).
- Оценки заказчика и самооценки руководства продающей фирмы сопоставляются, выявляются их расхождения и по этим расхождениям обнаруживаются именно те показатели, которые и становятся главными факторами управления в достижении успеха. На них-то и сосредоточиваются все усилия главы фирмы в формировании требуемого поведения работников.

Мотивационная работа на этапах управления человеческим ресурсами компании

Название метода	Сущность метода
Включенное наблюдение	Менеджер используя эмпатию (способность эмоционально отзываться на переживание других людей), наблюдательность, умение понимать и правильно толковать паттерны (поведенческие образцы), которые демонстрирует сотрудник, получает информацию из интерпретации действий сотрудников
Тесты и опросники	С их помощью исследователь получает индивидуальный или групповой мотивационный профиль- схему изображающую структуру мотивирующих факторов
Мотивационная беседа	Один из вариантов глубинного интервью, позволяющий выявить факторы, которые мотивируют собеседника. Требует хорошего знания психодиагностики, умения правильно выстраивать вопросы в нужной последовательности.
Мотивационный семинар	Комплексная методика, включающая многие инструменты: интервью, опросы, упражнения и ролевые игры.

Методы негативной мотивации

В российских компаниях	В иностранных компаниях
Штрафы, показательные увольнения, лишение премии, понижение в должности	Корректировка поведения (не угрожая увольнением или штрафом сотрудника ставят перед моральным выбором) или отстранение от работы на некоторое время с предписанием на ней не появляться

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возрастной интервал этапа	Цели трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональн ых навыков	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работника получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результаты	Чаще всего требования расплывчатые либо неадекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев имеется четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1.Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе; 2.Безопасность (физическая и социальная); 3.Справедливость оценки труда и вознаграждения; 4.Профориентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности для правильного выбора

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

От 25 до 35 лет	Формирование стабильного жизненного, семейного, социального и профессионального существования	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Состоялся выбор профессии. Вырабатывается навык оптимума энергических и физических затрат в труде, строится функциональный алгоритм трудового поведения	Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, профессиональной перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей	1. Личное развитие, новый опыт, обучение; 2. Участие в принятие решений и определение целей своей работы; 3. Рост материальной заинтересованности 4. Приобщение к корпоративной культуре компании, участие в проектах и мероприятиях

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника	Вершина социальной, функциональной и профессиональной зрелости. Ценностные установки ориентированны на самые значимые и актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязания, богатый профессионально-квалификационный и деловой потенциал	Формируются предельные, реально обоснованные требования	1.Высокая ориентация на содержание труда; 2.Необходимость самостоятельно принимать решения, принимать участие в управление; 3.Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение; 4.Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию; 5.Максимальные возможности для обучения, повышения квалификации.

Признаки высокой степени мотивации персонала

Отличительная черта	Признаки
Энергия	Общая энергетика человека, излучение бодрости, решимости, заинтересованности, желание взяться за дело «засучив рукава»
Преданность делу	Профессиональная заинтересованность, знания, желание дальнейшего совершенствования в данной области, чтение специальной литературы.
Выносливость	Преодоление препятствий, трудностей; отношение к конкурентной борьбе как к естественной, развитие решимости не сдаваться.
Навыки	Навыки приобретаются человеком в том направлении в котором он хотел бы двигаться и развиваться дальше.
Целеустремленность	Умение ставить перед собой цели и добиваться их, концентрация энергии в направлении достижения цели.
Удовольствия	Удовлетворение, радость от работы, увлеченность, желание совершенствовать работу и самого себя, самообразование и саморазвитие.
Ответственность	Желание брать на себя ответственность, чувство долга, обязательность, желание расширять свои полномочия, нести ответственность за принятые решения.

Методы стимулирования труда в организации

Стимулирование. Алгоритм внедрения

Диагностика трудовой мотивации

↓

Определение зарплатной политики

↓

Разработка базовой зарплаты

↓

Разработка премиальной части зарплаты

↓

Разработка системы бенефитов

↓

Разработка нормативных документов по зарплате

↓

ВНЕДРЕНИЕ и МОНИТОРИНГ НОВОЙ СИСТЕМЫ

Система мотивации

- **Система**
- **мотивации**
  - Материальная
  - Социальная
  - Имиджевая

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: Производительность Качество работы Повышение занятости Рост квалификации и мастерства Совмещение должностей Работа на одном предприятии	Рост заработной платы Доплаты к заработной плате Надбавка к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премиальная система Социальный пакет Система участия в прибылях Комиссионные с объемов продаж
Мотивы жизненного самоопределения (личностные) Призвание Самовыражение Переключение Любознательность Творчество Изобретательство Рационализаторство Занятие наукой	Предоставление работы по интересам, по призванию Профессиональная ориентация Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение Повышение творческого характера труда Учет личных качеств и способностей работника Широкие возможности для обучения Премии за изобретательство, открытия Доступ к новой информации Признание и уважение

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы социального взаимодействия Общение Подражание Сопричасность Солидарность Поддержка Безопасность Дружба Взаимовыручка	Возможность общаться на рабочем месте Благоприятный социальный микроклимат Демократический стиль руководства Участие в управлении и принятии решений Единый статус работников Равные возможности Доска почета Вынесение благодарности Справедливость во всем (оценка работы, вознаграждение) Социальный пакет
Мотивы статусного самоутверждения Достижение цели Престиж Развитие карьеры Высокий статус Власть Успех Самоуверенность Самоутверждение	Участие в управлении и принятии решений Предоставление руководящей работы Расширение полномочий Персональные блага: кабинет, автомобиль и т.д. Предложение о совместном участии в бизнесе Представительская функция для других организаций Рост числа подчиненных Утверждение премии «Лучший сотрудник года»

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы оптимизации жизненного цикла Социальная мобильность Профессиональная мобильность Возрастная релаксация Преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможностям Развитие неспециализированной карьеры Передача опыта молоджи-наставничество Устранение отрицательных стимулов Психологическое поощерение Единый статус работников Центр психологической помощи и разгрузки Политика «открытых дверей» Комиссии по трудовым спорам

СТИМУЛИРОВАНИЕ

Материальное

Денежные

Заработная плата
Отчисления от прибыли
Доплаты
Надбавки
Компенсации
Ссуды
Льготные кредиты

Неденежные

Социальные:
- медобслуживание
- страхование
- путевки
- питание
-оплата транспортных расходов

Функциональные:
- улучшение организации труда
-улучшение условий труда

Нематериальное

Социально-психологические:
-общественное признание
- повышение престижа

Творческие:
- повышение квалификации
- стажировки
- командировки

-Свободное время:
- дополнительный отпуск
- гибкий график работы

Мотивация и стимулирование

- В отличии от мотивов стимулы являются внешними факторами активизации.
- К каким стимулам следует обратиться, чтобы побудить к эффективной работе далеко не совершенного по своим внутренним устремлениям индивидуума?

Мотивация и стимулирование

- На сегодня имеются четыре основные системы методов улучшения мотивации работников и повышения результативности их труда, ранжируемые по силе вызываемого производственного эффекта. Это :

1) Экономические методы;
2) Целевой метод;
3) Метод проектирования и перепроектирования работ, обогащения труда;
4) Метод соучастия (буквально партисипативности) или вовлечения работников.

Классификация стимулов по факторам

По масштабу воздействия	Глобальные (воздействие потребления на производство; финансов – на экономику и т.п.); Региональные (цены на нефть на Ближнем Востоке, на хлопок в Средней Азии); в масштабах страны (инфляция, миграция, рождаемость); отраслевые (обусловлены отраслевыми особенностями); стимулы внутриорганизационные.
По повторяемости	Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы
С тоски зрения объекта стимулирования	Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности всего коллектива)
По интенсивности воздействия	Слабые, средней силы и сильные стимулы
По отклонению результатов деятельности от нормы	Позитивные (при назначении стимула оцениваются только достижения или превышение нормы) и негативные (при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от норматива)

Классификация стимулов по факторам

По видам	Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые
По характеру проявления	Позитивные (при назначении стимула оцениваются только достижения или превышение нормы) и негативные (при назначении стимула оценивается отставание, отклонение от норматива)
По степени определенности стимула до совершения действий	Опережающие и подкрепляющие
По лагу между результатами деятельности и получением стимула	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности); текущие (стимул вручается с отставанием от результата деятельности длительностью до года- ежеквартально, ежемесячно, еженедельно) и перспективный(стимул вручается с отставанием от результата деятельности не менее года- за год, за пять лет, по выходу на пенсию)
По степени и характеру конкретности условий получения стимула	Общие(отсутствует конкретность результатов), эталонные (стимулы вручаются за достижение ранее оговоренных результатов) и состязательные (стимул учреждается за

Методы стимулирования производительности труда по Д.С.Синку

Виды методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)	Сдельная оплата Повременная оплата Премия за рационализаторство Плата за отсутствие прогулов Плата за обучение	Распределение прибыли (различные экономические системы)
Экономические (косвенные)	Льготное питание Доплата за стаж Премии	Дополнительные выплаты Групповые премии
Неденежные	Заработанные отгулы Гибкие рабочие графики Обогащение труда Оценка результативности Продвижение по службе Обучение	Программы повышения качества трудовой деятельности; Бригады производительности; Кружки качества; Бездефектная работа; Охрана труда;

Экономические методы стимулирования

- В основе хорошо спроектированных и разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод лежит ряд принципов

Принципы эффективности экономического стимулирования

1. Коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы стимулирования.
2. Опора на хорошо обоснованную систему оценки работ.
3. Хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки.
4. «Разумные» нормативы.
5. Поощрение четко увязано с результативностью.
6. Измерение и вознаграждение всех работ и обязанностей.
7. Простота.
8. Упор на качество.
9. Увязка вознаграждений и результативности во времени.
10. Создание в большей степени атмосферы сотрудничества, нежели конкуренции.

Принципы эффективности экономического стимулирования

1. Вознаграждение за стимулированные, а не приемлемые уровни результативности.
2. Действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в выявление идей в области повышения производительности.
3. Контроль за нормативами
4. Наличие механизма для пересмотра нормативов.
5. Гарантированные часовые ставки ил уровень заработной платы.
6. Стимулирование вспомогательных рабочих.
7. Гарантия работы.
8. Прогнозы объема работ

Состав мотивационного пакета по различным группам сотрудников
% от общего числа опрошенных респондентов
100
80
60
40
20
0
98,3
56
41
99
84
74
83
78
76
78
41
36
79
78
89
Премии/ бонусы
Мобильный телефон
ДМС
Проезд/ автомобиль
Питание
Топ-менеджмент
Менеджмент среднего уровня
Линейный персонал

Шкала силы и длительности воздействия мотиваторов различных групп на поведение человека в организации (Кочеткова А.И.Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: 2003, с. 387)

№ п/п	Мотиватор или группа мотиваторов	Сила и длительность воздействия на поведение человека	Комментарий
1.	Денежное вознаграждение в форме оклада	2 недели при удвоении оклада	Удвоенный оклад – значительная величина. Будит ожидания, но действует как мотиватор недолго, так как работник привыкает к новому окладу как к должному
2.	Денежное вознаграждение в форме доли совокупного дохода (например проценты, бонус)	Действует 2 месяца дискретно : месяц после обещания и месяц после получения. При частом применении выступает как демотивтор	Может порождать иждивенчество, особенно если применяется среди чиновников
3.	Очень большое денежное вознаграждение (гонерар)	Действует 2-3 месяца в начале выполнения работ	Может применяться только при выполнении сложных, рискованных, креативных заданий, но не оказывает длительного эффекта, как и всякое денежное вознаграждение

Шкала силы и длительности воздействия мотиваторов различных групп на поведение человека в организации (Кочеткова А.И.Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: 2003, с. 387)

№ п/п	Мотиватор или группа мотиваторов	Сила и длительность воздействия на поведение человека	Комментарий
4.	Потребность в уважении со стороны коллектива	Действует в течении 3-3,5 года(половину устойчивого социального цикла для групп)	Не имеет большого значения для сильных людей. Может стать демотиватором при наличии механизмов социального контроля (члены коллектива следят друг за другом)
5.	Потребность в успехе как доведении дела до конца	Длится до момента окончания проекта, дела или операции. Этот момент устанавливается исполнителем (инициатором)	Если момент окончания дела наступил, то заставить человека что-либо переделать практически невозможно. Средний срок современных российских проектов – по 2, 5 года
6.	Власть или влияние	Действует только до момента обретения власти, не считая патологий доминирования и деспотизма	Действие зависит от скорости карьерного роста или обретения человеком неформального влияния в компании. Заканчивается сразу по достижении цели

Шкала силы и длительности воздействия мотиваторов различных групп на поведение человека в организации (Кочеткова А.И.Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: 2003, с. 387)

№ п/п	Мотиватор или группа мотиваторов	Сила и длительность воздействия на поведение человека	Комментарий
7.	Причастность (к большому делу, значимой идее, организации и т.д.)	Действует до тех пор пока в организации или бизнесе все хорошо, т.е в течение половины классического жизненного цикла организации (не более 3,5 года)	Угасает с появлением неприятностей, связанных с объектом причастности, или с ослаблением энтузиазма, эмоциональным охлаждением человека по отношению к объекту причастности
8.	Самореализация (воплощение самого себя в определенных результатах своей деятельности)	Действует только до достижения результата	Может вызвать усталость, склонность к рутинной работе и процессному осуществлению
9.	Метамотиваторы	Действуют в течении жизни человека	Могут и должны изменяться, но являются стержнем бытия человека как личности. При отстутствии метамотиваторов человек деградирует и разрушается как личность и возникают метапатологии

Этапы разработки и оптимизации системы вознаграждения персонала

Диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала компании

Разработка основных принципов компенсационной политики компании

Определение содержания и структуры компенсационного пакета

Разработка базовой заработной платы на основе внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест

Разработка переменой части денежного вознаграждения (премий) для усиления влияния вознаграждения на производительность труда

Разработка социальной политики компании, системы социальных льгот

Разработка внутренних нормативных документов, закрепляющих и регламентирующих систему вознаграждения

Обучение сотрудников кадровой службы технологиям внедрения и оптимизации компенсационного пакета

Мониторинг, аудит и контролинг системы вознаграждения

Деньги как средство стимулирования

Ненасыщаемость	Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться, поскольку за них можно приобрести множество разнообразных благ.
Отсроченность потребления	Рождение чувства защищенности и уверенности в будущем, удовлетворение потребности в безопасности. С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее.
Универсальность	Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени, что делает их универсальным мотивационным средством. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, ее количество, качество, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность.
Точная измеряемость	В отличие от большинства мотивирующих средств деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.
Возможность использовать разные виды мотивации	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут служить средством выражения признания и благодарности, т.е. осуществлять социальную и моральную мотивацию.
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег - самый удобный способ накопления богатст

Ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средства

1. С ростом материального благосостояния, образования и возраста роль денег среди факторов пробуждающих человека к профессиональной деятельности, несколько уменьшается
2. Использование денег ограничивает недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения. Кроме традиционной зарплаты и премиальных редко встречается оригинальная и действенная система использования денежного поощрения.
3. Использование денег ведет к разрушению внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деятельность, которая раньше была увлекательным хобби, становится привлекательной как средство заработка. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым мотивационную структуру личности.
4. Денежная мотивация имеет свой порог «чувствительности», еще Ф. Тейлор показал, что размер премии должен составлять не менее 30% от основного заработка, иначе она теряет свою стимулирующую силу.

Случаи неэффективности экономических методов стимулирования

- Крайне низкий уровень запросов работника.
- Недостаточные физические (интеллектуальные) возможности человека.
- Неприятие изменений (инноваций) и неготовность к ним.
- Приоритет для человека социальной сферы, психологических контактов.
- Организационные факторы: недоверие рядовых работников к администрации; слишком далекие выгоды

Стимулирование,материальная мотивация включает:

- ***Оклад*** **(по штатному расписанию, индивидуальная надбавка в рамках штатного расписания).**
- ***Выплаты*****, связанные с производственными результатами (производственные премии).**
- ***Выплаты*****, непосредственно не связанные с производственными результатами (доплата за сверхурочную работу, премии к праздникам)**

Социальная мотивация в себя включает:

- Медицинское страхование
- Отпуск
- Дотации на обеды
- Дотации, компенсации, единовременные пособия на обучение или повышение квалификации
- Кредиты под гарантии Общества
- Оплачиваемая временная нетрудоспособность
- Единовременное пособие при рождении ребёнка
- Пособие по беременности и родам
- Единовременные выплаты в случае смерти ближайшего родственника

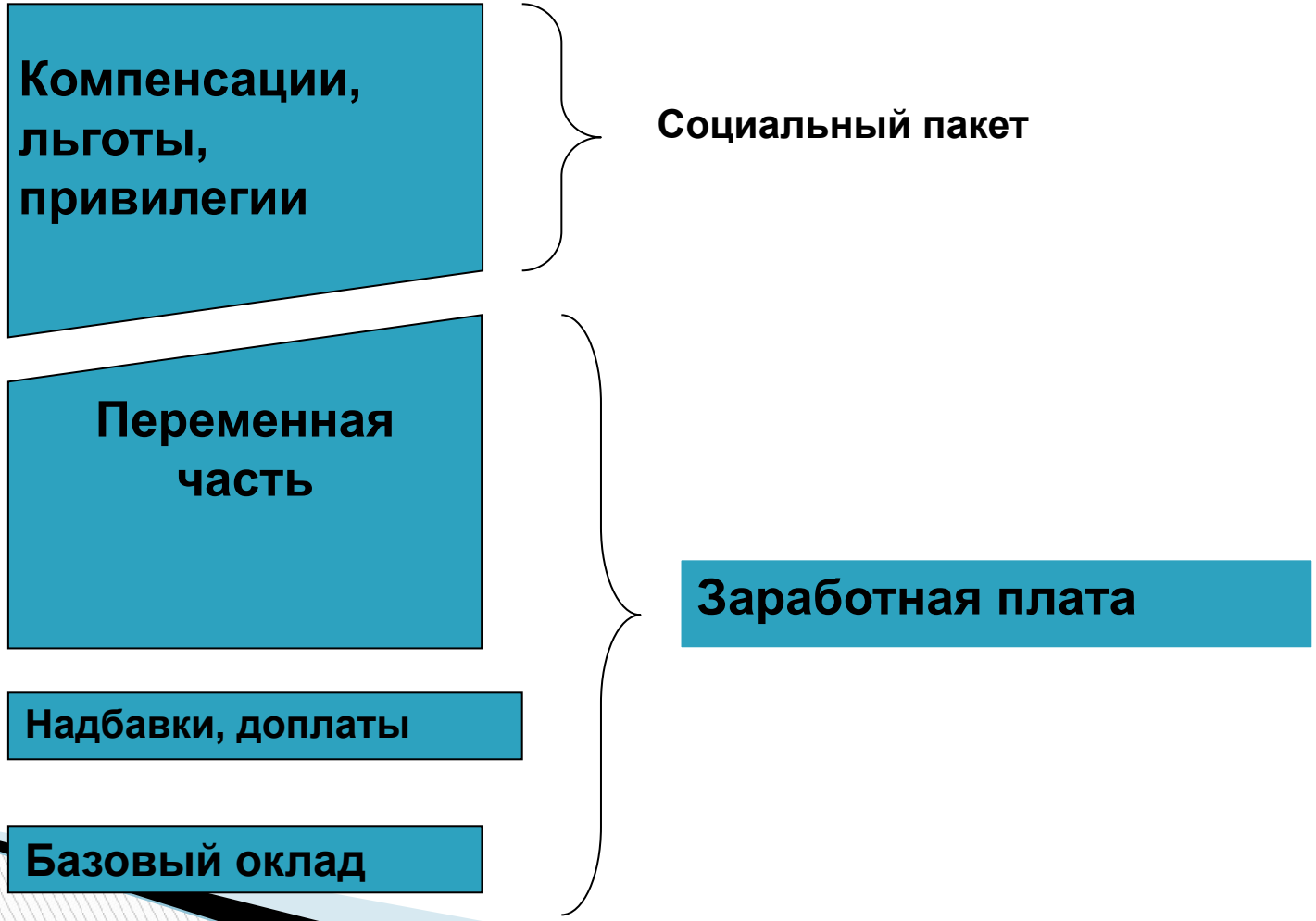
Структура компенсационного пакета

- ***компенсационным пакетом*** называется совокупность видов материального и нематериального стимулирования, т. е. то, что получает сотрудник по результатам своего труда в денежном и неденежном выражении.

Правила разработки компенсационного пакета

- ***Первое правило*** **- количество денег и иных благ, получаемых работником, должно быть привязано к результативности его деятельности.**
- ***Второе правило*** **— схема начисления заработной платы должна быть понятна сотруднику.**
- ***Третье правило*** **— система оплаты труда должна восприниматься сотрудниками как справедливая.**

Структура компенсационного пакета



Виды стимулирования персонала и их основа

ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

- Сдельная ставка
- Система заработной платы по нормо-часам
- Премия
- Увеличение зарплаты за заслуги
- Кривая зрелости
- Участие в прибылях
- Участие в доходах
- Участие в капитале

В ОСНОВЕ

- Количество
- Отработанное время
- Установленные цели или критерии
- Установленные критерии кадровой политики
- Опыт и исполнение
- Прибыль организации (распределяется пропорционально оплате труда)
- Увеличение производительности труда, уменьшение затрат
- Специальные планы покупки или распределения акций

Классификация поощрительных систем, используемых на предприятии

Признаки классификации	Виды поощрительных систем				
Целевое назначение	Премии за текущие результаты деятельности	Оплата за перевыполнение норм времени (выработки)	Доплаты и надбавки к основной заработной плате	Единовременные премии	Единовременные вознаграждения
Объект стимулирования	Индивидуальные			Коллективные	
Количество стимулирующих показателей	простые			сложные	
Характер возрастания оплаты	Пропорциональные	прогрессивные		регрессивные	

Алгоритм системы премирования

Концепция построения системы	Алгоритм систем премирования			
Удельный вес от компенсационного пакета	Свыше 20 %		В пределах 80 %	
Субъект измерения результатов труда	Премирование за коллективные результаты		Премирование за индивидуальные результаты	
Показатели премирования	Монопоказатель		Два и более показателя	
Условия премирования	Отсутствуют	Усиливают систему премирования		Поглощают систему премирования
Шкала премирования	Абсолютные суммы	Расчетные величины	Уровень выполнения плана	Процент МДО
Длительность действия системы премирования	Короткий период (6-8 мес.)		Продолжительный период (2-3 года)	
Оперативность выплаты	Первые 10 дней месяца		Через 2-3 месяца	

Объекты премирования

Объект премирования	Экономическая направленность премирования	
	Показатели	Результат
Увеличение объема производимой (реализуемой) продукции	Зарплатоемкость конечной продукции	Уменьшается
	Условно-постоянные накладные расходы на единицу конечной продукции	Сокращается
	Себестоимость продукции сокращается	снижается
Экономия сырья, материалов и прочих материальных ценностей по сравнению с лимитами	Расход материальных ценностей на единицу продукции	Сокращается
	Средняя зарплата	Возрастает
	Себестоимость продукции	снижается
Повышение качества продукции (услуг)	Товарооборот	увеличивается
	Средняя зарплата	возрастает
	Себестоимость продукции	Не изменяется
	Чистая прибыль	увеличивается
Снижение брака продукции	Объем качественной продукции	возрастает
	Товарооборот	увеличивается
	Средняя зарплата	возрастает
	Себестоимость продукции	Не изменяется
	Чистая прибыль	увеличивается

Структура премиальной системы

Премиальная система

- **Показатели премирования**
  - **Основные**
  - **Дополнительные**
- **Условия премирования**
  - **Основные**
  - **Дополнительные**
- **Источники премирования**
  - **Фонд заработной платы**
  - **Прибыль**

Факторы и формы неденежного стимулирования персонала

Группировка факторов по направлению воздействия	Формы поощрения
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Размещение фотографий на досках почета, в книге почета, на доке объявлений при входе в головной офис или административное здание и др., публикации в местной прессе, объявления по радио, видеоролики, размещение информации о достижениях на сайте организации
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Присвоение внутрифирменных званий, вручение грамот, объявление благодарностей, вручение ценных подарков, благодарственные письма, проведение совместных обедов (в случае поощрения группы), организация выездов за город
Направленные на обеспечение социальной защищенности персонала	Культурно-массовые мероприятия, содержание туристических баз, баз отдыха, оздоровительных и спортивных комплексов, детских дошкольных учреждений, домов культуры и отдыха, медицинских учреждений, страхование, дополнительное пенсионное обеспечение, организация загородных клубов и т.д.
Обеспечивающие укрепление корпоративного духа, направленные на рост эффективности	Участие в управлении, в акционерном капитале. Комплекс поздравительных мероприятий: - представление коллективу вновь поступивших работников; - юбилейные даты; - дни рождения; - знаменательные события; - процедура проводов на заслуженный отдых; - дни открытых дверей.
Направленные на развитие персонала	Внутрифирменные ротации, внутрифирменное обучение, самообучение, обучение за пределами организации, коучинг как способ стимулирования высшего управленческого персонала

Формы материального наказания

Материальные наказания

Лишение полностью или частично **премиальных и иных** (например, бонус) дополнительных к зарплате

Взыскание с работника **ущерба**, причиненного работодателю

Снижение или лишение выходного пособия при увольнении работника по инициативе администрации за грубое нарушение трудового распорядка и т.д.

Отказ в предоставлении всех или части **материальных льгот**, предоставляемых работникам (например, продажа работникам товара фирмы со скидкой)

Факторы и формы неденежного стимулирования персонала

Группировка факторов по направлению воздействия	Формы поощрения
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Размещение фотографий на досках почета, в книге почета, на доке объявлений при входе в головной офис или административное здание и др., публикации в местной прессе, объявления по радио, видеоролики, размещение информации о достижениях на сайте организации
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Присвоение внутрифирменных званий, вручение грамот, объявление благодарностей, вручение ценных подарков, благодарственные письма, проведение совместных обедов (в случае поощрения группы), организация выездов за город
Направленные на обеспечение социальной защищенности персонала	Культурно-массовые мероприятия, содержание туристических баз, баз отдыха, оздоровительных и спортивных комплексов, детских дошкольных учреждений, домов культуры и отдыха, медицинских учреждений, страхование, дополнительное пенсионное обеспечение, организация загородных клубов и т.д.
Обеспечивающие укрепление корпоративного духа, направленные на рост эффективности	Участие в управлении, в акционерном капитале. Комплекс поздравительных мероприятий: - представление коллективу вновь поступивших работников; - юбилейные даты; - дни рождения; - знаменательные события; - процедура проводов на заслуженный отдых; - дни открытых дверей.
Направленные на развитие персонала	Внутрифирменные ротации, внутрифирменное обучение, самообучение, обучение за пределами организации, коучинг как способ стимулирования высшего управленческого персонала

Формы нематериального наказания

Нематериальное наказание

Снижение социального статуса в коллективе (лишение почетных званий, отстранение от выполнения руководящих функций)

Временное лишение одного или нескольких преимуществ и льгот, предоставляемых предприятием работнику

Психологическая изоляция работника (порицание на общем собрании коллектива, отказ от обычно доверительного общения сотрудника с руководством)

Дисциплинарные взыскания - объявление устного замечания, выговора или строгого выговора, увольнение работника по инициативе руководителя (ст. 81 и 192 ТК РФ)

Перевод на низшую должность

Показатели эффективности управленческого подхода

количественные

- объемы продаж
- прибыль
- приход новых клиентов

качественными

- соблюдение единых стандартов работы персонала
- качество обслуживания

Обычно выделяют от трех до семи показателей, по которым происходит оценка и начисление премий. Такая система обладает наибольшим мотивирующим эффектом, поскольку зарплата сотрудника зависит от того, какой вклад в достижение целей магазина он внес.

Результативность системы

- При таком подходе размер премии, получаемой сотрудником, будет увеличиваться, если по всем КР1 сотрудник продемонстрировал превышение плановых показателей, и уменьшаться, если плановые показатели не достигнуты происходит соединение принципов поощрения и наказания в одной системе оплаты.
- Для этого требуется установить так называемую базовую сумму премии (% от оборота, сумма бонуса и т. д.), к которой будет применена система показателей эффективности.

Целевой метод

- Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника, фактором роста результативности его деятельности. Цели раскрепощают творческую активность людей, если они осознаны и приняты.

Целевой метод

- Фактически нет ни одного аспекта организационной жизни, где бы постановка целей прошла незамеченной. Цели:

1. Концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
2. Могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты;
3. Могут служить в качестве механизма для обоснования затрат ресурсов;
4. Могут повлиять на структуру и процедуры организационных систем;
5. Нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организации

Целевой метод

- Процесс постановки целей требует от менеджеров четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. Цели должны отвечать следующим требованиям:

1. Должны быть измеримыми;
2. Результаты должны быть однозначными (цели должны быть выражены как можно проще);
3. Цели должны включать точные сроки;
4. Они должны быть мобилизующими. Но достижимыми;
5. Они должны концентрировать внимание на возможности роста производительности;

Целевой метод

6. Они должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен достичь цели;
7. Они должны пользоваться поддержкой организации;
8. Они должны быть контролируемыми;
9. Цели должны поддаваться оценке; результаты их достижения должны быть ясны;
10. Должны быть лица, ответственные за достижение целей;
11. Необходимо иметь процедуру ранжирования и / или отбора целей и задач, под которые следует выделять ресурсы