

Учебный конспект
Мотивация персонала

Оглавление

1. Система материальной и нематериальной мотивации.....	4
1. 1. Цели и задачи системы мотивации.....	4
2. Виды мотивации.....	5
2. 1. Элементы системы мотивации.....	7
2. 2. Теории мотивации	9
2. 3. Приоритеты системы мотивации на различных стадиях развития компании	21
2. 4. Система мотивации и стратегические задачи компании	23
2. 5. Требования к системе мотивации. Инструменты мотивации.....	24
2. 6. Типичные недостатки и ошибки в системах мотивации	25
2. 7. Основные инструменты совершенствования системы мотивации	25
2. 8. Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации..	26
3. Материальная мотивация. Построение компенсационного пакета.....	27
4. Структура оплаты труда	30
5. Нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации	42
5. 1. Инструменты нематериальной мотивации	44
5. 1.1. Группы инструментов нематериальной мотивации.....	44
5. 1.2. Условия труда	46
5. 1.3. Социальная поддержка	49
5. 1.4. Корпоративная культура.....	51
5. 1.5. Возможность самореализации	54
6. Сложности нематериальной мотивации	57
7. Диагностика существующей системы нематериальной мотивации	59
7.1. Диагностика состояния рынка труда и выбор позиции компании	59
7.2. Методы изучения мотивации.....	61
7.3. Оценка мотивационной среды	65
7.4. Анализ готовности, желания и способности организации к изменениям	66
7.5. Анализ результатов исследований	66
7.6. Выбор мотивирующих мероприятий	68
8. Моральная мотивация	68
9. Построение системы нематериальной мотивации.....	69
10. Технология разработки системы нематериальной мотивации	73
10.1. Постановка целей и задач системы нематериальной мотивации.....	73

10.2. Гибкие системы мотивации.....	74
10.3. Специфика разработки системы нематериальной мотивации.....	75
10.4. Бюджет разработки и внедрения системы нематериальной мотивации	78
10.5. Процедура мониторинга и оценки эффективности системы мотивации	87
Литература	94
Источники	Ошибка! Закладка не определена.

1. Система материальной и нематериальной мотивации

Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Система мотивации персонала (система вознаграждений) включает в себя все, что наемный работник может ценить и желать и что работодатель в состоянии или желает предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение организацией ее миссии, - так определяет систему вознаграждений автор классического труда «Компенсационный менеджмент» Р.И. Хендерсон.

Понятия «Мотивация» и «Стимулирование»

Мотив	Стимул
Внутреннее побуждение человека к активности	Фактор воздействия для корректировки трудового поведения персонала
Мотивация	Стимулирование
Система действий по активизации мотивов	Метод управления трудовым поведением работника, все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач

Система мотивации персонала в современной интерпретации – это совокупность систем нематериального и материального стимулирования сотрудников.

1. 1. Цели и задачи системы мотивации

Система мотивации призвана решать бизнес-задачи организации.

Основная задача создания систем мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников. Можно выделить два направления решения этой задачи:

1. Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения («подстройки») системы стимулирования. Именно поэтому создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности.

2. Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы.

В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и другие элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, прививает командный дух. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией.

В современных условиях как никогда раньше необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения.
2. Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию.
3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала.
4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

2. Виды мотивации

В системе мотивации персонала в организации выделяют:



К измерениям материальной (компенсационной) системы Р.И. Хендерсон относит:

- плату за работу и производительность;
- продолжение выплат при нетрудоспособности;
- отсроченный доход;
- охрану здоровья от несчастного случая и пр.;
- плату за нерабочее время;
- продолжение выплат при утрате работы;
- продолжение выплат на супруга (семью);
- оплату, эквивалентную доходу.

К измерениям нематериальной (некомпенсационной) системы относятся:

- повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от работы;
- улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост и эмоциональное совершенствование;
- поощрение конструктивных социальных взаимосвязей с коллегами по работе;
- конструирование заданий, требующих адекватного внимания и усилий;
- предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных работ;
- гарантия достаточности контроля задания с целью удовлетворения личных запросов;
- предложение поддерживающего лидерства и менеджмента.

2. 1. Элементы системы мотивации



В соответствии с классификацией, принятой Американской ассоциацией специалистов по оплате труда («WorldatWork»), система стимулирования любой категории сотрудников, в том числе топ-менеджеров, включает:

**Постоянная
заработная плата**

- Фиксированная часть, устанавливается изначально, платится за квалификацию специалиста, позволяющую ему решать поставленные перед ним задачи. Не зависит от результатов работы компании, достижений или ошибок менеджера. Составляет 50- 70 % от общей суммы выплат.

**Переменная
часть или
бонусы**

- Выплачиваются по результатам деятельности сотрудника. % от оклада или квартальной, годовой заработной платы, выплачивается либо 1 раз в месяц, квартал либо 1-2 раза в год. Системой поощрений, ориентированных на долгосрочное развитие компании и увеличение ее капитализации, являются опционные программы.
- Переменная часть вознаграждения топ-менеджеров составляет порядка 30-50 % от общей суммы денежных выплат, у рядовых сотрудников она обычно не превышает 20 %.

**Социальный
пакет**

- Материальное немонетарное стимулирование за счет дополнительных услуг, стоимость которых оплачивается за счет компании (социальные льготы для менеджера и членов его семьи, телефонная связь и транспорт, кредиты, обучение, страхование, оплата спортивных занятий и путешествий, статусная атрибутика и пр.). Составляет до 20-30 % от общей суммы выплат.

**Нематериальное
стимулирование**

- Признание профессионализма сотрудника, уровень решаемых задач, доверие и делегирование полномочий, известный бренд компании, стабильно развивающийся бизнес, долгосрочные перспективы в карьере, корпоративная культура, возможность публичной деятельности, выступления на конференциях и выставках, участие в профессиональных конкурсах.

Использование тех или иных элементов системы на конкретном предприятии зависит от:

- размера организации;
- жизненного цикла организации;
- занимаемой сотрудником должности (функциональные обязанности, полномочия и ответственность);
- принципов управления предприятием (управляется собственниками бизнеса, наемными менеджерами, корпоративное управление).

Единственный элемент системы стимулирования, принципы построения которого практически одинаковы как для рядовых сотрудников, так и для топ-менеджеров, - это оклад (его размер при этом существенно различается).

2. 2. Теории мотивации

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, существует довольно значительное количество различных теорий, объясняющих заинтересованность сотрудников в своей работе разными потребностями индивидуума и условиями его существования. Многочисленные исследования трудовой мотивации продолжаются и сегодня, они способствуют появлению новых и развитию существующих концепций мотивации персонала.

До сих пор ни одна теория трудовой мотивации не может полностью охватить и объяснить трудовое поведение человека, но каждая из них дает возможность оценить и воздействовать на отдельные ситуации, рассматривая поведение работника с разных точек зрения. Поэтому знакомство с различными моделями и теориями дает возможность более полного понимания и управления человеческим поведением.

Теории трудовой мотивации обычно разбиваются на две группы:

Содержательные (структурные) теории - отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников.

Процессуальные теории - рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации.

Содержательные (структурные) теории мотивации

Основываются на идентификации систем внутренних побуждений, определяющих специфику трудового поведения работников.

Классическая теория

Основоположником данной теории считается Ф.У. Тейлор.

В классической теории мотивации делается предположение, что главным трудовым мотивом является высокий заработок, обоснованный более высоким результатом работы. Люди осознанно выбирают такую стратегию своего трудового поведения, которая в финансовом отношении им наиболее выгодна. Главным трудовым мотивом признается высокий заработок, обоснованный более высоким результатом. Основное решение: дать людям зарабатывать больше за счет роста производства.

Данный подход предполагает:

- премиальную оплату сдельной работы;
- постановку перед работниками четко определенных задач и точное измерение полученного результата.

Тейлористская теория

Тейлористская теория трудового поведения и мотивации вполне адекватна промышленному труду и позволила эффективно использовать самый простой и очевидный для конвейерного промышленного труда стимул – премиально-сдельную оплату труда.

Иерархия потребностей

Автор концепции А. Маслоу.

Основная идея: потребности людей, удовлетворяемые с помощью работы, выстраиваются в строгую иерархию. Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем потребности более высокого уровня.

От самых простых к более сложным потребности располагаются так, как показано на рис. 1.

Рисунок 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

V самореализация (самовыражение)
IV эгоистические (самоуважение и признание со стороны других людей)
III социальные (причастность, принадлежность к группе/коллективу)
II безопасность и уверенность в будущем
I физиологические (необходимые для выживания, такие как потребность в пище, воде, крыше над головой и т.п., в современной трактовке – в определенном уровне заработка)

Иерархия потребностей А. Маслоу сыграла важную роль в развитии методов трудовой мотивации, так как:

1. объяснила, почему у людей возникают разные потребности и почему тому или иному работнику в разное время следует предлагать разные стимулы;
2. обратила внимание исследователей и практиков менеджмента на то, что размер зарплаты может служить только удовлетворению потребностей низшего уровня, поэтому необходимо шире применять стимулы, действующие на удовлетворение высших потребностей, к которым, в частности, относятся:

- коллективная (командная) организация работы;
- поддержка и развитие социальной активности работников вне рамок организации;
- повышение содержательности и разнообразия трудовых функций;
- делегирование, привлечение работников к формулировке целей и выработке решений;
- карьерное продвижение.

На первом и втором уровнях иерархии определяющим фактором является величина зарплаты: для удовлетворения физиологических потребностей она должна быть не менее прожиточного минимума; для обеспечения потребностей в безопасности и уверенности в будущем – должна превышать прожиточный минимум настолько, чтобы позволить создать минимальные накопления на случай внезапного увольнения и последующего двух, трехмесячного периода поиска работы.

Для удовлетворения высших потребностей – социальных, эгоистических, самореализации – определяющими становятся структура зарплаты и система показателей, которыми измеряется эффективность деятельности сотрудника.

Трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда

Возникла в результате полемики автора с А. Маслоу и его последователями. Д. Мак-Клелланд выделил три приблизительно равноправных категории человеческих мотивов, каждая из которых может оказаться преобладающей у различных работников и в организациях разного типа:

1. потребность во власти;
2. потребность в успехе или достижении целей;
3. потребность в принадлежности к коллективу, определенному сообществу.

Теория Д. Мак-Клелланда утверждает: руководитель может быть лидером только в том случае, если имеет высокую потребность во власти (т.е., по существу, должен иметь заинтересованность в том, чтобы оказывать сильное влияние на других). Для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку, характерна высокая потребность в достижении целей. Также предполагается, что высокая потребность в принадлежности (т. е. потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании) может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения.

Потребность во власти представляет собой стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции и влиять на работу и условия труда других людей. Среди таких сотрудников можно выделить две группы:

- ориентированные на власть как на самоцель, так как увеличение власти сопровождается карьерным продвижением работника в иерархических структурах управления, а также обычно сопровождается ростом дохода (зарплаты). Такие люди руководствуются в работе скорее личными целями, нежели целями компании.
- ориентированные на власть с целью большего влияния на условия и эффективность как своей работы, так и деятельности подразделения или компании в целом.

Работники с преобладанием потребности в успехе стремятся к достижению наилучших результатов в своей профессии или в порученном им деле. От подгруппы сотрудников, ориентированных на рост властных полномочий с целью влияния на условия работы, они отличаются большей креативностью и стремлением к постоянному совершенствованию методов, процедур и организации работы.

Преобладание потребности в принадлежности к коллективу означает выраженную потребность человека работать в коллективе (команде) и получать признание от своих коллег. В эту мотивационную группу попадут работники, заинтересованные:

- работать именно в данной компании;
- заниматься каким-то конкретным общим делом;
- работать в коллективе, связанном доброжелательными отношениями и взаимопомощью.

При исследовании мотивационной структуры персонала по трем факторам, результаты могут быть использованы:

- для формирования кадрового резерва, в том числе и на руководящие должности;
- для оценки результативности деятельности сотрудников, ориентированных на успех и перевод их на ключевые должности;
- для развития систем дополнительных льгот и, особенно, нематериальной мотивации для сотрудников с потребностями в признании.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Модель явилась результатом анализа серии интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Положительные эмоции, вызванные работой, связывались ими с выполнением определенных заданий (фактор содержания работы), а не с такими внешними факторами, как условия труда. С другой стороны, плохие условия труда вызывали у людей неудовлетворенность работой (фактор контекста). Иными словами, положительные эмоции связывались с факторами, относящимися к содержанию работы, а отрицательные - с факторами контекста. На основании этого исследования Ф. Герцберг и его последователи утверждают, что людям присущи два вида потребностей:

- потребность избегать страдания;
- потребность психологического роста.

Чтобы оградить работников от страданий или неудовлетворенности, должны быть созданы благоприятные условия труда. Согласно теории Ф.Герцберга, существуют так называемые «гигиенические» факторы, помогающие предотвратить неудовлетворенность сотрудников работой: «подходящий» руководитель, условия труда, статус, жалование, межличностные отношения, прочность положения.

Согласно данной теории, психологический рост человека связан с удовлетворением потребности в содержательной работе. Факторы, определяющие содержание работы (выполнение задания, признание успеха, рост ответственности и возможность профессионального роста), обозначаются термином «мотиваторы». Ф. Герцберг утверждает, что руководителям организаций стоит перенести свое внимание на потребность служащих в успехе и самовыражении, поскольку именно таким путем можно стимулировать их поведение, тогда как улучшение условий труда просто снимает неудовлетворенность (см. таблицу).

Таблица. Различия факторов по теории Ф. Герцберга

Мотивирующие факторы	Гигиенические факторы
Содержание работы	Окружение
Достижения	Кадровая политика
Признание	Контроль
Полномочия и ответственность	Условия работы
Рост и развитие	Отношения
	Зарплата
	Социальный статус
	Гарантии безопасности

Эффективное управление именно мотивирующими факторами, по мнению Ф.Герцберга, принесет работнику удовлетворение от своего труда, повысит его активность и инициативу, нацелит на достижение требуемых для организации результатов. На зарплату и другие гигиенические факторы работник будет обращать внимание только в том случае, если он считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации. Они основываются на особенностях поведения людей в различных трудовых ситуациях, зависящих от их восприятия и информированности. В теориях этого типа трудовая мотивация рассматривается как подсистема процесса управления, в котором собственно мотивация (внутренние побуждения работника) формируются под воздействием конкретных организационных условий, особенностей личности и системы внешних побуждений – стимулов, применяемых к работнику менеджментом предприятия.

Теория ожидания

Ее автор - В. Врум - предположил, что уровень трудовой мотивации напрямую зависит от выполнения трех ожиданий работников:

- взаимосвязи между затратами труда (З) и его результатами (Р);
- соответствия получаемого вознаграждения (В) достигнутым результатам;
- ценности получаемого вознаграждения для работника (соответствия вознаграждения сложившимся в данном обществе стандартам потребления – Ц).

Эти элементы и связи между ними представлены на рис. 2.

Рисунок. Взаимосвязи между ожиданиями работников

Ожидание, что усилия дадут желаемые результаты	*	Ожидание, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение	*	Ожидаемая ценность вознаграждения	=	Мотивация
З ←→ Р		Р ←→ В		Ц		

Ожидание З←→Р связано с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий? Для того чтобы ожидания оправдались, работник должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы.

Ожидание Р←→В связано с ответом на вопрос: приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам? Например, работник хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения рабочих заданий. Если ожидание Р←→В велико, работник будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа не позволит ему заполучить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже.

Ожидаемая ценность Ц вознаграждения - если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для работника интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для человека результаты создают сильную мотивацию.

Теория ожиданий не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем носят индивидуальный для каждого человека характер. Кто-то стремится получить должность и расширить свои полномочия, другой сотрудник характеризуется высокой мотивацией к установлению хороших отношений с коллегами.

Следовательно, у первого будет сильная мотивация к действиям, которые позволят добиться повышения, а у второго — к реализации возможности быть членом команды и продолжать ассоциировать себя с группой.

Теория справедливости

Развита в работах большой группы американских и западноевропейских экономистов, психологов и специалистов по управленческому консультированию (Д. Кюн, Дж. Слокум, Р. Чейз, Дж. Шустер, Б. Кларк, М. Роджерс, Дж. С. Адамс, Л. Берковиц и др.).

В основе теории – соотнесение вознаграждения, получаемого работником, с затратами его труда и вознаграждениями других работников, выполняющих аналогичную работу (как в данной организации, так и в сравнимых секторах рынка).

В отличие от модели В. Врума, в ней подчеркивается, что ценность вознаграждения носит для любого работника относительный характер и зависит не только от сложившегося у него стандарта потребления и уровня цен на потребительском рынке, но и от цен на профессиональном рынке труда и установившегося в данной организации уровня оплаты.

Модель Л. Портера – Э. Лоулера

Данная модель объединяет теорию ожиданий и теорию справедливости.

Исходные положения:

1. Высокая трудовая мотивация работника побуждает его лучшим образом применять свои способности и предпринимать максимум усилий для выполнения своей работы.
2. Уровень трудовой мотивации находится в прямой зависимости от удовлетворенности работника.
3. Удовлетворенность определяется тем, насколько справедливо, с точки зрения работника, получаемое им за свой труд вознаграждение.

При оценке своей трудовой ситуации работник учитывает не только соотношение полученного им вознаграждения с достигнутыми результатами, но и прочие факторы, рассматриваемые в рамках теорий ожиданий и справедливости.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Они исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать.

В приведенной модели речь идет о системе вознаграждения по результатам труда самого работника, т. е. о той системе распределения по труду, которая сложилась внутри фирмы (общества). Причем при всей возможной непохожести систем распределения в зависимости от уровня субъектов хозяйствования (или непохожести самих субъектов), на нее всегда будут воздействовать другие воспроизводственные системы и подсистемы, такие как система хозяйствования, система производства, система обмена, система потребления и т.п.

Мотивация и трудовое поведение: базовая модель (В.И. Герчиков)

Основные постулаты:

1. работники принципиально различаются преобладанием у них мотивации достижения (стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд) или избегания (стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, неудовлетворительное исполнение функций);
2. любая организация заинтересована получить от каждого работника максимальную эффективность трудовой деятельности и не вызвать у него деструктивного трудового поведения.

Типы трудовой мотивации

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения, отличающихся некоторыми особенностями.

1. Инструментальный. Работников этого типа интересует:

- максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- возможность «заработать» получаемые деньги (достаточно точно рассчитанную ожидаемую работником сумму), а не получить их в качестве спонтанной прибавки благодаря щедрости руководителя;
- развитое социальное достоинство.

Работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

2. Профессиональный. Работники этого типа ориентированы на:

- разнообразие, увлекательность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- профессиональное совершенствование.

- Сотрудники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством.

Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом компании, а его профессиональные интересы перемещаются за пределы организации — в рамки профессионального сообщества.

3. Патриотический. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание их участия в общих достижениях.

4. Хозяйский. Данный тип работников отличает:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету);
- неприязнь к контролю.

Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью. Работник с преобладанием хозяйской мотивации считается наиболее эффективным при соотношении вложенных в него затрат и результатов его труда. Однако им довольно трудно управлять из-за его стремления к максимальной самостоятельности.

Также есть работники с мотивацией избегания, которых отличает:

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность);
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

Несмотря на указанные негативные качества, такой тип работника удобен и нужен, поскольку он:

- может работать там, где не согласятся трудиться люди с мотивацией достижения;
- согласен на достаточно низкий заработок в том случае, если никто из его коллег не получает существенно больше него;
- является оправданием административного стиля руководства, так как нуждается в постоянном контроле.

Таким образом, мотивация избегания характеризуется определенным перечнем проявляемых мотивов:

- низкая ответственность;
- малые трудовые усилия;

- привычки;
- страх;
- гарантированный заработок;
- желание «получить», а не заработать.

При этом отсутствуют такие мотивы, как высокая содержательность труда, осознание его важности для организации, ответственность за выполняемую работу, максимизация заработка.

Избегательная мотивация менее эффективна, чем мотивация достижения: выполнение безусловно достижимого задания - максимум, что можно получить от такого работника. Хотя большинство работодателей предпочли бы минимизировать численность работников с мотивацией избегания, в отечественном бизнесе их количество остается довольно значительным.

Все описанные базовые типы мотивации представляют собой так называемые «чистые типы» (модели поведения). В жизни они практически не встречаются, поэтому трудовая мотивация любого работника представляет собой индивидуально взвешенную совокупность базовых типов.

Для чего используются знания трудовой мотивации персонала

Знание и анализ структуры трудовой мотивации работников помогает службе персонала компании более обоснованно решать ряд ключевых задач в рамках выполнения следующих функций управления персоналом:

- формирование кадрового состава;
- организация труда;
- обучение и развитие;
- коммуникации.

Формирование кадрового состава

Благодаря знанию структуры трудовой мотивации эффективно решаются вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников.

Руководство по рекомендации HR-службы компании должно принять решение при выработке стратегии управления персоналом по предпочитаемой структуре трудовой мотивации сотрудников.

Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке и внутрифирменных перемещениях персонала

Тип мотивации	Позиция	Примеры
Инструментальная	Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе
Хозяйская, профессиональная + инструментальная	Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник
Инструментальная, избегательная	Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик
Профессиональная	Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов
Хозяйская + патриотическая	Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов
Хозяйская	Высший управляющий	

Организация труда

Благодаря знанию структуры трудовой мотивации, эффективно решаются следующие вопросы:

1. Формирование рабочих команд.
2. Оценка вероятности «перестройки» сотрудниками компании занимаемых рабочих мест:
 - кто из сотрудников будет стремиться к расширению своих функций, а кто – к сужению?
 - от кого из сотрудников можно ожидать проявления творчества и инициативы, а кто будет стараться этого избегать?
3. Оценка вероятности соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

Зависимость ожидаемого трудового поведения от мотивации

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Средняя
Профессиональная	Расширение	Высокая	Средняя, со срывами
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах работы, функции	Средняя, со срывами
Избегательная	Сужение	Отсутствует	Средняя или низкая

Обучение и развитие

Знание мотивационной структуры помогает лучше решать следующие вопросы:

1. Выбор форм и видов обучения и повышения квалификации персонала, в том числе:
 - кто будет стремиться к развитию своих квалификаций и прохождению обучения с помощью компании, а кто будет всячески избегать любых форм обучения, считая это напрасной тратой своего времени?
 - какие именно формы и виды обучения – внутрифирменные или на стороне – предпочтительны для компании? На кого (какие группы персонала) их следует ориентировать для получения максимальной эффективности?
2. Оценка карьерных ориентаций различных групп персонала, разработка и организация выполнения индивидуальных планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании.

Зависимость карьерного развития от типов мотивации

Типы мотивации	Ожидаемые		
	Карьерные ориентации		Отношение к обучению
	Ради дела	Ради власти	
Инструментальная	Средние	Средние	Нейтральное или пассивно негативное
Профессиональная	Высокие	Отсутствуют	Активное, позитивное
Патриотическая	Низкие	Низкие	Позитивное
Хозяйская	Средние или высокие	Низкие	Нейтрально негативное
Избегательная	Отсутствуют	Средние или высокие	Активно негативное

Коммуникации между руководством компании и остальным персоналом

Особенности трудовых мотиваций позволяют лучше выявить проблематику отношений в коллективе и лидерских данных людей, пока еще не проявивших себя в этом отношении, а именно:

1. Кого следует опасаться администрации или отдельным руководителям компании, кто может с относительно высокой долей вероятности послужить источником тяжелого, а иногда и разрушительного конфликта в коллективе?
2. Чьи дремлющие лидерские данные позволяют руководству компании опираться на этих людей во взаимодействиях с коллективом? Кто, наоборот, рвется занять какое-либо полуофициальное место в многослойной структуре внутрифирменных отношений, но кого ни в коем случае нельзя до этих мест допускать?

2. 3. Приоритеты системы мотивации на различных стадиях развития компании

Одним из основных факторов, который влияет на систему мотивации, является стадия развития компании, т. к. приоритеты системы мотивации для каждой стадии различны.

I. Стадия формирования

Ее штат, как правило, минимизирован, ресурсы ограничены, так как все они вкладываются в развитие бизнеса, а цели организации еще не приобрели достаточной четкости.

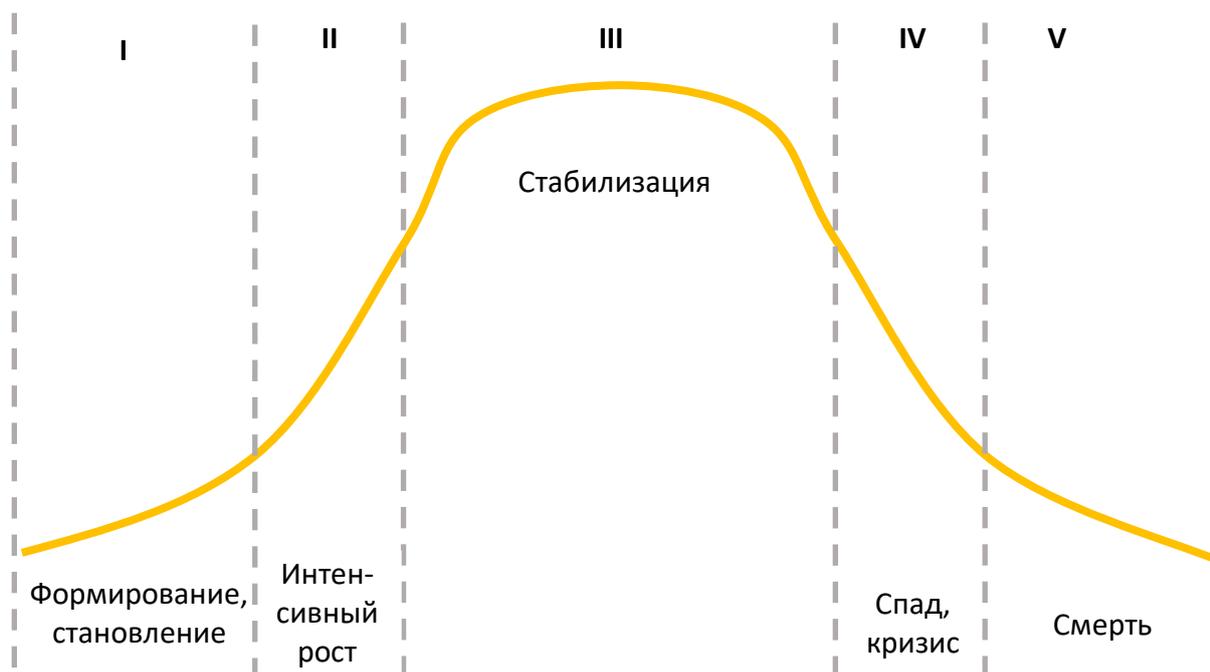


Рис. 1. Стадии развития компании

Характерные черты компании на этом этапе:

- целеустремленность;
- способность рисковать;
- наличие сотрудников, преданных делу;
- высокая сплоченность и взаимодействие;
- использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечения ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период в компаниях, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствуют ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальна. Основными задачами системы мотивации на этой стадии являются формирование чувства сопричастности к общему делу и побуждение к разносторонней деятельности.

II. Стадия интенсивного развития

Характерными чертами являются:

- неравномерный рост, который чередуется периодами бурной деятельности и затишья;
- дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа;
- формирование миссии, разработка стратегии компании;
- часто еще неформальные коммуникации и структура компании;
- внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования;
- приток новых сил;
- высокая персональная ответственность сотрудников.

Все составляющие системы мотивации представлены на этой стадии широкой палитрой. Приоритетной является материальная мотивация.

III. Стадия стабилизации

Характерными чертами являются:

- стабильная структура;
- наличие всевозможных правил и регламентов;
- четкие бизнес-процессы и процедуры;
- увеличение выпуска продуктов/услуг;
- процессы принятия решений становятся более консервативными;
- уход какого-либо сотрудника не критичен для компании.

Штатная численность сотрудников на этой стадии становится оптимальной, вводится система грейдов, диверсифицируется система мотивации. Несмотря на общую благодушную картину, именно эта стадия является для многих компаний переломным моментом. Именно на ней проявляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы. И если в этот период компании не удастся выйти на новый, более высокий цикл развития, то ее неминуемо ждет стадия спада и, в худшем случае, краха.

На стадии стабилизации происходит переоценка всех мотивационных систем. Затраты оптимизируются за счет появления дифференцированных программ мотивации для различных грейдов сотрудников.

IV. Стадия спада, старения

Характерными чертами являются:

- замедление темпов роста;
- появление громоздкой системы контроля;
- бюрократизация процессов;
- закрытость для новых идей;
- снижение мотивации сотрудников;

- потери в организационной эффективности.

Как следствие – упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращение персонала, кризисное состояние.

Стадия спада часто сопровождается уходом наиболее профессиональной части персонала. Поэтому основной задачей системы мотивации на этом этапе становится удержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.

2. 4. Система мотивации и стратегические задачи компании

Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании.

Наиболее распространенной ошибкой является разработка системы мотивации «на века». В этом случае рано или поздно она неизбежно перерождается в обычную систему поощрений. Последняя предполагает поощрение или награду за уже достигнутые результаты, в то время как система мотивации призвана мотивировать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, «повышению планок».

Кроме того, ко всему хорошему рано или поздно привыкают. Подобно тому, как новый костюм сначала радует и воспринимается нарядным, но потом становится повседневным, система мотивации сначала воодушевляет персонал на подвиги, а затем превращается в скучную систему поощрений.

Основные правила системы мотивации

Не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем;
- прозрачна и публична;
- кроме того, максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

2. 5. Требования к системе мотивации. Инструменты мотивации



- **Объективность:** размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.
- **Предсказуемость:** работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.
- **Адекватность:** вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.
- **Своевременность:** вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).
- **Значимость:** вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.
- **Справедливость:** правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

2. 6. Типичные недостатки и ошибки в системах мотивации

- Оплата «потому что», а не «для того чтобы». Система мотивации превратилась в систему оплаты труда, которая больше ориентирована на прошлое, а не на будущее. Недостаток всех повременных систем материального стимулирования.
- Выбраны правильные критерии эффективности труда, которые, тем не менее, не способны мотивировать.
- Не существует разницы между оплатой высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников. Либо еще хуже: оплата труда противоречит эффективности и производительности работников.
- Оплата не сбалансирована относительно рынка труда. Суммарные выплаты сотрудникам либо заметно выше, либо заметно ниже рыночных ставок.
- В системе мотивации, по мнению сотрудников, не соблюден баланс наказания и поощрения.

2. 7. Основные инструменты совершенствования системы мотивации

- Внедрение системы постановки целей, задач и индоктринация персонала.
- Создание надежной системы оценки эффективности сотрудника и определения потенциала его развития (аттестационная система).
- Разработка системы окладов, грейдирование позиций.
- Разработка системы бонусов, завязанных на результат и основанных на KPI по системе сбалансированных карт показателей.
- Дизайн работ. Обогащение содержания работ, ротация.
- Создание команд, работающих в автономном режиме.
- Создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения.
- Создание «золотого» кадрового резерва, включая планы подготовки резервистов.

2. 8. Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации

Повышение мотивации сотрудников является одной из самых сложных задач менеджмента компании. Поэтому внедрение системы мотивации персонала организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.



На практике целесообразно внедрять составляющие системы мотивации персонала последовательно, а не все сразу. Поскольку мотивационный аспект является одним из самых значимых для сотрудников компании, его изменения всегда являются для них стрессом и требуют системной работы по разъяснению механизмов действия новой системы оплаты и нематериальной мотивации.

3. Материальная мотивация. Построение компенсационного пакета

Существует четыре основных фактора, которые необходимо учесть, прежде чем решить, сколько платить работникам:

1. Законодательство,
2. Профсоюзы,
3. Политика оплаты,
4. Соображения справедливости

Законодательство

- о минимальной оплате труда, оплате сверхурочных, льгот

Профсоюзы

- любая система оценки труда может стать инструментом для манипуляций в целях ограничения или снижения оплаты рабочим.

Политика оплаты

- влияет на то, какую зарплату работодатель платит и какие льготы предоставляет.

Соображения справедливости

- внешний аспект - оплата не должна проигрывать в сравнении с вознаграждением в других организациях;
- внутренний аспект - каждый работник должен считать свою зарплату справедливой по сравнению с уровнем оплаты других работников в той же организации.

Процесс определения уровня оплаты, обеспечивающий справедливость с внешней и внутренней точек зрения, состоит из пяти шагов:

1. Исследовать, какую зарплату платят другие работодатели за сходную работу (чтобы обеспечить справедливость с внешней точки зрения).

2. Определить ценность каждого вида труда в организации с помощью оценки труда (чтобы обеспечить справедливость с внутренней точки зрения).

3. Сгруппировать аналогичные виды работ в разряды.

4. Определить расценки на работы каждого разряда при помощи линий зарплат.

5. Подкорректировать тарифные ставки.

Технология построения системы оплаты труда достигается выполнением следующих этапов:

1. Анализ рабочих мест (детальный анализ должностных обязанностей сотрудника, условий труда и т. п.).

2. Мониторинг исследований, проведенных в области компенсационной политики в организациях с аналогичными характеристиками и показателями.

3. Разработка принципов ранжирования должностей в зависимости от сложности выполняемых функций, ответственности, условий, квалификации, опыта работы.

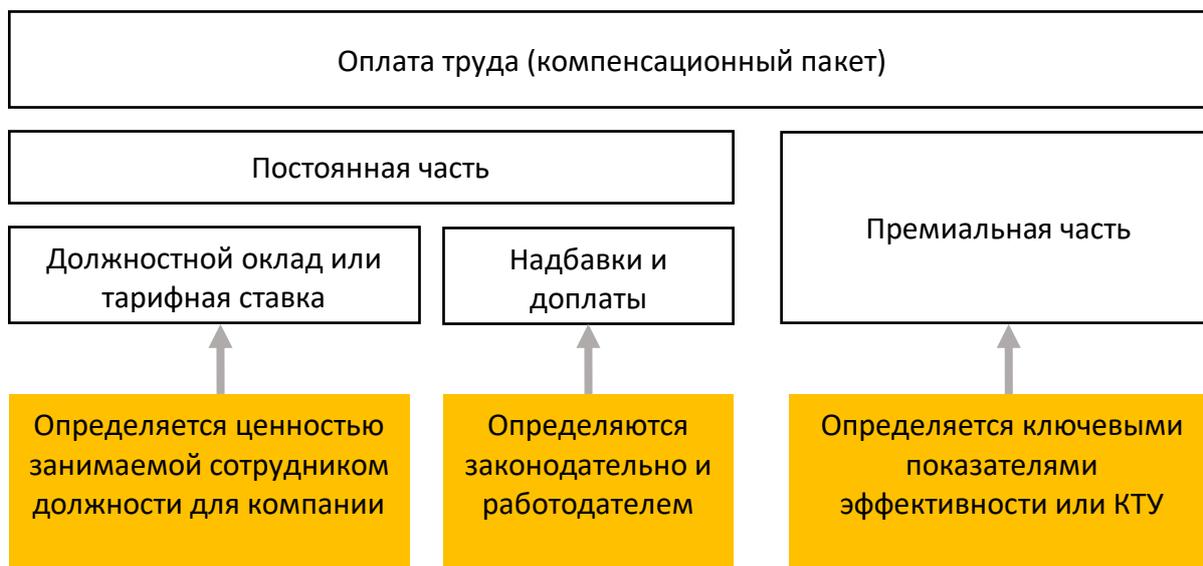
4. Создание тарифно-квалификационной сетки в соответствии с принципами ранжирования персонала компании.

5. Составление/оптимизация штатного расписания компании в соответствии с разработанной тарифно-квалификационной сеткой.

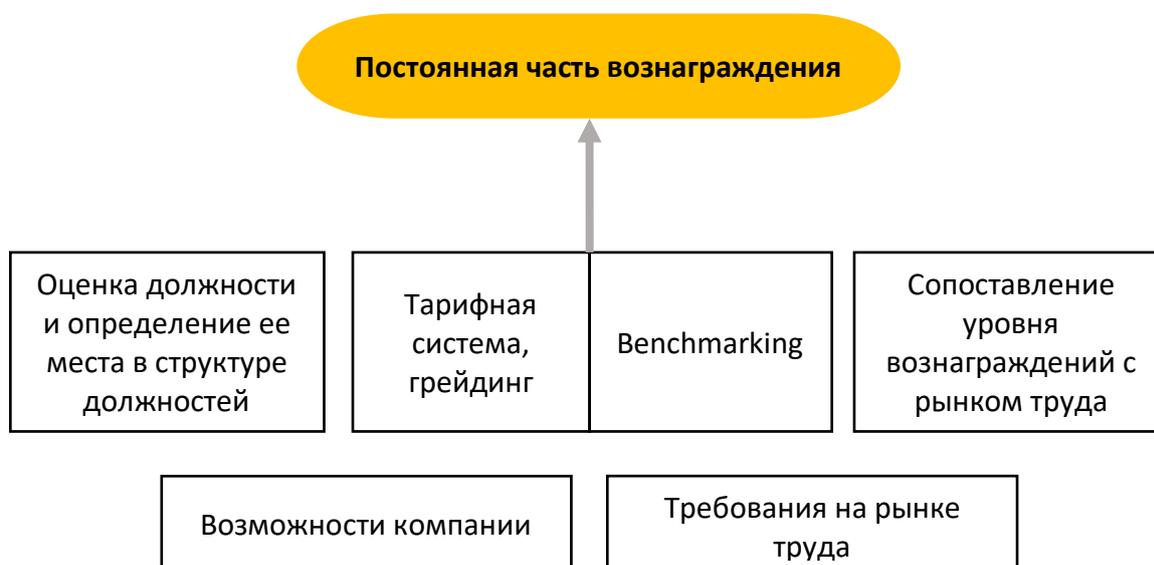
6. Составление/оптимизация премиального положения компании, где должны быть определены способы премирования и ключевые показатели работы каждого подразделения/сотрудника.

7. Непосредственное внедрение системы оплаты труда.

4. Структура оплаты труда



Постоянная часть



Формы и системы оплаты труда**Прямая сдельная**

Оплата труда повышается в прямой зависимости от количества выработанных изделий (работ) исходя из сдельных расценок с учетом необходимой квалификации работ.

Сдельно-премиальная

Предусматривает премирование за перевыполнение норм выработки и конкретные показатели производственной деятельности.

Сдельно-прогрессивная

Оплата выработанной продукции повышается за изделия сверх нормы согласно установленной шкале, но не выше двойной сдельной расценки.

Аккордная

Система, при которой оценивается комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения.

Косвенно-сдельная

Применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование, и осуществляется в процентах к заработку основных рабочих обслуживаемого участка.

Простая повременная

Оплата производится за определенное количество отработанного времени независимо от качества, эффективности коллективной и индивидуальной деятельности.

Повременно-премиальная

Оплата не только отработанного времени, но и премии за качество работ, а также по результатам коллективной и индивидуальной деятельности.

Тарифная система оплаты труда

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, посредством которых осуществляются дифференциация и регулирование оплаты труда различных групп работников в зависимости от сложности и условий труда, особенностей и народно-хозяйственного значения отдельных отраслей и районов страны.

К основным элементам тарифной системы относятся:

- тарифные ставки,
- тарифные сетки,
- тарифно-квалификационный справочник,
- должностные оклады,
- надбавки и доплаты к тарифным ставкам,
- районные коэффициенты к заработной плате.

Тарифная система оплаты труда



Проблемные области постоянной части в тарифной системе

Повременная оплата не является стимулирующим фактором. Однако при нарушении принципа справедливости и прозрачности она может значительно влиять на снижение мотивации. Нарушение принципа справедливости выражается в следующем:

- Нормативные локальные акты по оплате являются формальными и не определяют реальное установление и изменение окладов.
- Отсутствует тарифная сетка или схема должностных окладов.
- Тарифная сетка так построена, что специалист без категории может получать столько же, сколько и начальник отдела. Размытость сетки.
- Группы должностей, объединенные в категории оплат, могут значительно отличаться по сложности выполняемых работ.
- Оклады зависят от того, в каком подразделении работает работник, а не от сложности его работы.

Построение единых тарифных сеток

Вместо разработки тарифных систем в виде тарифных сеток для рабочих и схем должностных окладов для руководителей, специалистов и служащих был научно обоснован и практически реализован на многих предприятиях внебюджетного сектора экономики вариант построения тарифной системы в виде единой тарифной сетки.

Единая тарифная сетка предполагает применение поразрядного тарифного нормирования ко всем категориям персонала (а не только к рабочим) и использование 1-4 вариантов нарастания тарифной оплаты от разряда к разряду (равномерного, прогрессивного, регрессивного или смешанного).

При построении тарифной системы в виде единой тарифной сетки необходимо:

- соединить в единое целое тарифное нормирование всех категорий работников на основе сближения принципов группировки работ, выполняемых рабочими, специалистами и служащими, и составления квалификационных групп, которые будут охватывать различные категории персонала;
- разработать тарифно-квалификационные характеристики для руководителей, специалистов и служащих;
- обосновать общий диапазон дифференциации между низшей и высшей квалификационными группами, выбрать адекватный условиям предприятия и его финансовым возможностям тип нарастания оплаты в тарифной сетке в рамках установленного диапазона.

Единые тарифные сетки применяются в основном на крупных предприятиях и в их объединениях.

Система градаций

Грейдинг (от англ. grade — «степень», «класс») – система должностных разрядов. Отдельная группа должностей называется грейдом.

Система грейдов объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из самых разных подразделений компании.

Основная идея — это введение фиксированного оклада сотрудника, то есть базовой части зарплаты (постоянной), в зависимости от занимаемой должности. При этом работу, выполняемую на каждой из должностей, оценивают с учетом определенных факторов (например, необходимых знаний и опыта, уровня ответственности). Для каждого фактора определяют свой уровень сложности.

Основные цели системы грейдинга:

- Упорядочивание системы вознаграждения в соответствии с целями и ценностями компании.
- Получение инструмента влияния на три составляющие затрат на персонал: оклады, премии и социальные льготы.
- Создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих в компании (измерение ценности каждой должности в организации).
- Получение представления работников о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры.
- Определение критериев отбора кандидатов и возможностей карьерного роста внутри компании.
- Создание инструмента мотивации с возможностями карьерного роста и роста заработной платы без необходимости перевода на другую должность.
- Создание инструмента определения уровня заработной платы для новых должностей.
- Создание инструмента коррекции должностных инструкций.
- Принятие решения об индексации заработной платы.
- Упрощение администрирования корпоративной системы материального стимулирования.
- Периодический пересмотр уровня оплаты труда сотрудников при их горизонтальном или вертикальном перемещении.
- Снижение текучести кадров.

Подходы к построению систем грейдинга в мировой практике

Качественная оценка труда работников

- определение ценности труда с помощью оценки труда;
- группировка аналогичных видов работ в разряды;
- определение расценок работ для каждого разряда;
- установление механизмов функционирования системы.

Оплата труда, основанная на квалификации

- четкое описание квалификационных требований;
- привязка уровня квалификации с уровнями оплаты;
- проверка квалификации;
- изменение профессионального мастерства – изменение оплаты;
- перемещение сотрудника – перенос его квалификации.

Оплата по «рыночным ценам»

- всеобъемлющая и четкая должностная инструкция;
- оценка труда = оценка рынка;
- «контрольные» виды труда устанавливаются рыночными ценами;
- сравнение/соотнесение видов труда с «контрольными».

Виды доплат, надбавок и компенсаций

Доплата и надбавки связаны, как правило, с особыми условиями работы. Они **носят стабильный характер и персонифицированы**, т. е. установлены для конкретного человека.

Ряд доплат и надбавок являются обязательными для применения на предприятиях всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и установлена Трудовым кодексом. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда. В большинстве случаев эти доплаты также обязательны, но об их конкретных размерах договариваются непосредственно на самом предприятии.

По характеру выплат доплаты и надбавки делятся на **компенсационные и стимулирующие**.

В условиях рыночной экономики государство берет на себя заботу лишь о некоторых, ограниченных видах гарантий и компенсаций. Оно устанавливает обязательность их выплат в качестве минимально необходимых. При таком подходе наемные работники получают возможность по мере роста эффективности труда с помощью профсоюзов договориться о более высоких гарантиях в ходе переговоров с работодателями.

Доплаты и надбавки компенсационного характера гарантированы государством за условия работы, отклоняющиеся от нормальных. В настоящее время применяется около 50 видов наиболее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера.

К компенсационным доплатам относятся доплаты:

- за работу в вечернее время;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и праздничные дни;
- за разъездной характер работы;
- несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня;
- рабочим, выполняющим работы ниже присвоенного им тарифного разряда;
- при невыполнении норм выработки и изготовлении бракованной продукции не по вине работника;
- до среднего заработка в условиях, предусмотренных законодательством;
- рабочим в связи с отклонением от нормальных условий труда;
- за работу по графику с разделением дня на части с перерывами не менее 2-х часов;
- за многосменный режим работы;
- за работу сверх нормативной продолжительности рабочего времени в период массовой приемки и закладки на хранение сельскохозяйственной продукции и т. п.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные, тяжелые и опасные условия труда.

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят оплату:

- за высокую квалификацию (специалистам);
- за профессиональное мастерство (рабочим);
- за работу с меньшей численностью работников;
- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы;
- за ведение делопроизводства и бухгалтерского учета;
- за обслуживание вычислительной техники и др.

Максимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения.

Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства предприятия. Их размеры определяются на предприятии самостоятельно. При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются конкретные условия работы.

Размер доплат и надбавок чаще всего определяется относительно должностного оклада или тарифной ставки за отработанное время. Однако предприятие может

устанавливать их и в абсолютной сумме — либо в равном размере для всех работников, либо дифференцировано.

Виды компенсаций:

- компенсация расходов, связанных со служебной командировкой;
- компенсация расходов, связанных со служебной поездкой (разъездной характер работ, работа в полевых условиях);
- компенсация расходов при переезде в другую местность;
- компенсация за выполнение государственных или общественных обязанностей;
- компенсация работнику, который обучается в образовательном учреждении;
- компенсация при расторжении трудового договора;
- компенсация при ликвидации организации, сокращении штатов или численности;
- компенсация при несчастном случае;
- трудовая пенсия на льготных условиях;
- установление льготного режима труда.

Политика пересмотра уровня оплаты труда

Должна зависеть от:

- результатов деятельности компании (прибыль, выручка, клиентская база, себестоимость продукции или услуг);
- уровня инфляции;
- ситуации на рынках труда и заработных плат (в отрасли экономики, регионе, конкурирующих компаниях по основным видам деятельности);
- прогнозов на спрос специалистов.

Переменная часть

Премиальная система оплаты труда предполагает выплату премии определенному кругу лиц на основании заранее установленных конкретных показателей и условий премирования, обусловленных положениями о премировании. На основании таких премиальных положений у работника при выполнении им показателей и условий премирования возникает право требовать выплату премии, у организации - обязанность уплатить эту премию. Именно такие премии являются составной частью сдельно-премиальной и повременно-премиальной системы оплаты труда.

Премия - элемент заработной платы, предназначенный для стимулирования работников к улучшению количественных и качественных показателей работы.

Бонусы - денежное мотивационное вознаграждение сотруднику по результатам перспективного развития организации.

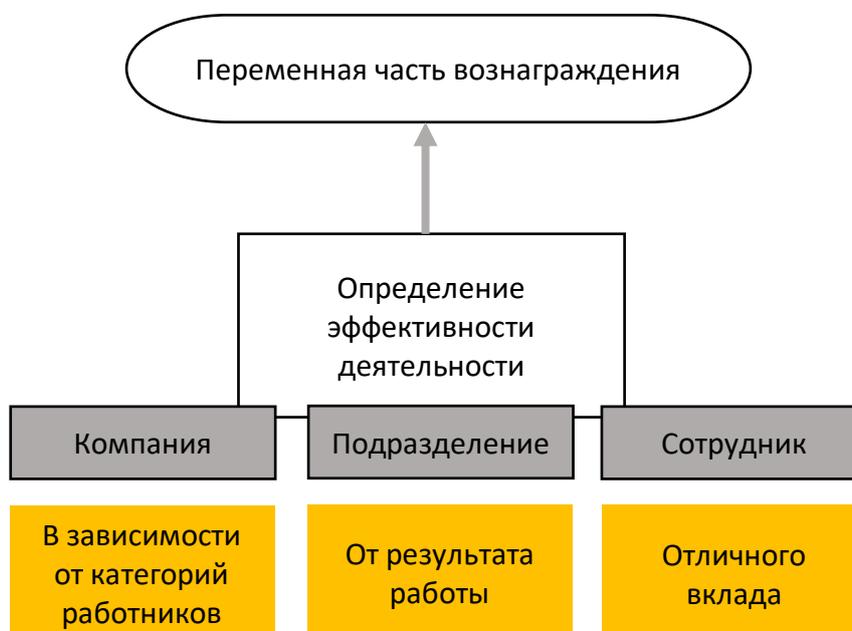
Опционы – отсроченная денежная мотивация сотрудника, связанная на определенных условиях с владением акциями компании.

Премиальная система

Премиальная система - совокупность элементов стимулирования труда: показатели и условия премирования;

- размеры премирования;
- порядок и периодичность начисления и распределения премий между коллективами и отдельными работниками;
- источник премирования;
- круг премируемых работников по тому или иному положению.

Принцип построения переменной части вознаграждения



Условия внедрения эффективной системы премирования:

- Соответствие установленных показателей премирования задачам предприятия или его подразделений.
- Правильность выбора исходной базы поощрения, определяющей норму выполнения показателей премирования.
- Заданность воздействия на материальную заинтересованность работников в нужном направлении.
- Обоснованность установления размеров поощрения.
- Правильность выбора круга премируемых работников.

Традиционные и нетрадиционные виды премирования

Традиционные	Нетрадиционные
<ul style="list-style-type: none"> • Единовременные премии • Премия за основные результаты • Премия по итогам работы за период 	<ul style="list-style-type: none"> • Премии за участие в проекте и его внедрении • Программа долгосрочного стимулирования • Предоставление акций с ограниченным правом распоряжения • Международная программа предоставления акций

Классификация видов премии (в зависимости от):

Категорий персонала

- премирование отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих);
- премирование для всех категорий персонала.

Времени выплаты

- по итогам работы за месяц;
- по итогам работы за квартал;
- по итогам работы за год.

Периодичности выплат

- регулярные;
- единовременные/единоразовые.

Фонда, из которого начисляются выплаты

- из фонда на оплату труда;
- из фонда потребления индивидуального характера.

Размера премии

- фиксированный;
- в виде процента от какого-либо показателя.

Требования к показателям премирования:

- Социальная и экономическая логика.
- Показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу.
- Учитывается специфика категорий персонала.
- Наличие учета и отчетности внутри предприятия.
- Понимание и одобрение показателей (признание важности для компании и справедливости по отношению к трудовому вкладу).

Бенефиты (социальный пакет)

Бенефиты (или социальные пособия) рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации. В систему бенефитов входят те продукты и услуги, которые полностью или частично оплачиваются организацией и предоставляются сотрудникам. При этом сотрудники деньги на руки не получают.

К бенефитам относятся:

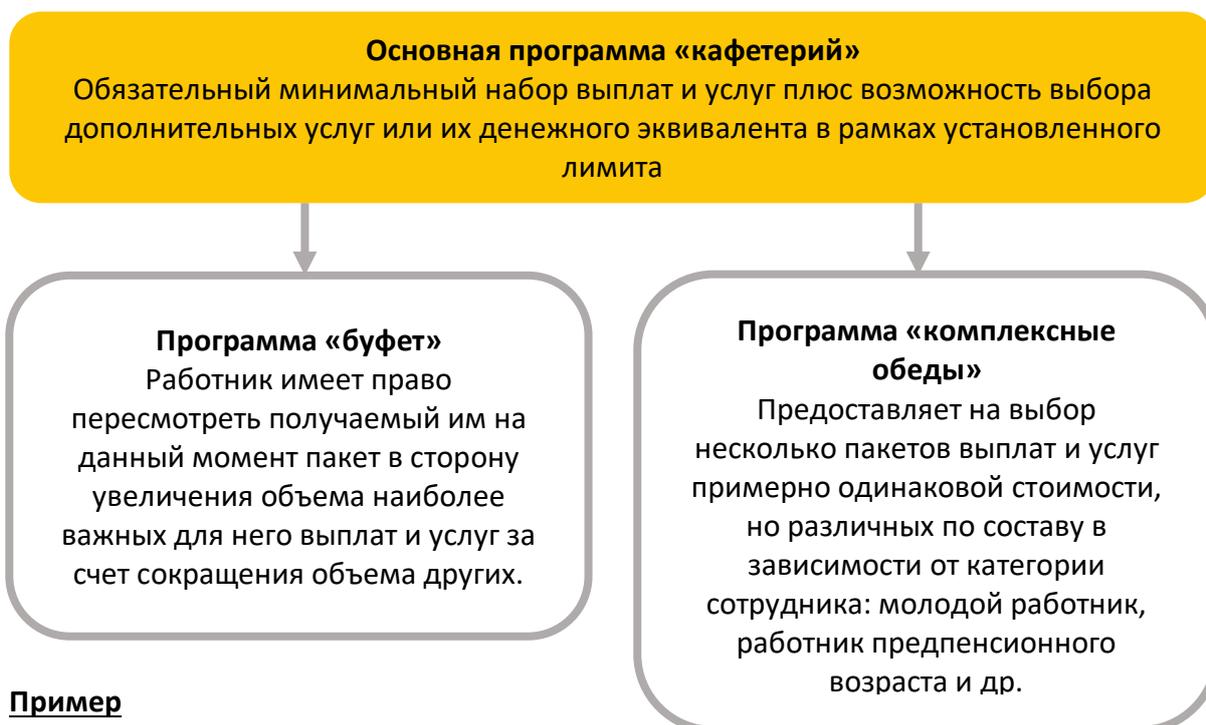
- медицинское страхование;
- страхование от несчастных случаев;
- дополнительное пенсионное страхование;
- оплата отпусков;
- бесплатные обеды;
- оплата сотовой связи в рамках установленного лимита;
- компенсация транспортных расходов;
- оплачиваемая временная нетрудоспособность сверх лимита, установленного по действующему законодательству;
- спортивно-оздоровительные программы;
- ежегодная вакцинация;
- социальные программы подготовки кадров типа «стажер» и «рабочая смена»;
- социальные выплаты и льготы;
- прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Основные способы предоставления социального пакета (бенефитов)**Унифицированный пакет бенефитов**

Бенефиты объединены в единый пакет и лимитированы в зависимости от категории сотрудников.

Отсутствует возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита.

Бенефиты (льготы) по выбору – Cafeteria Plan



Пример

Программа медицинского обслуживания и профилактики здоровья сотрудников	Программа оказания материальной помощи
<p>Блок А. Медицинское обслуживание и спортивные занятия На выбор сотрудника:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Медицинское страхование работника (и дополнительно – супруга/супруги) или 2. Медицинское обслуживание работника в медицинском учреждении, принадлежащем предприятию (и дополнительно – супруга/супруги) или 3. Организация занятий спортом (и дополнительно – супруга/супруги). 	<p>Случай, при котором оказывается материальная помощь: Рождение ребенка Бракосочетание Смерть близкого родственника (родители, дети, супруг) Утрата личного имущества в результате пожара, совершенного преступления или иного стихийного бедствия Иные случаи</p>
<p>Блок В. Общая часть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организация санаторно-курортного лечения (за счет средств Фонда социального страхования). • Оплата листков нетрудоспособности. • Предоставление персональных и льготных дней. 	

Недостатки денежной системы мотивации

Эффект привыкания

Постоянно получая бонусы и премии, работник перестает их ценить, рассматривая как должное. Премирование воспринимается как обязательное дополнение к заработной

плате. Повышение заработной платы, как известно, мотивирует к повышению эффективности труда не более чем на 2–3 месяца. Многие руководители компаний рассуждают следующим образом: «Нам легче платить большую заработную плату, ведь тогда работник сможет сам позволить себе необходимые для него блага – фитнес-клуб, страховку, курсы повышения квалификации и пр.». Но такой подход работает только в случае, если зарплата значительно выше средней по рынку.

Отсутствие четких критериев денежного стимулирования персонала

Поскольку премии и бонусы ведут к привыканию, любой сбой в процессе привычного премирования воспринимается сотрудниками негативно – как проявление пренебрежения со стороны работодателя. К сожалению, в некоторых компаниях до сих пор отсутствует прозрачная бонусная система. Поэтому доводы руководства о неэффективной работе будут рассматриваться работниками как удержание их заработков в пользу руководства компании. Персонал проявляет недовольство и в том случае, когда руководство решает сменить систему мотивации.

Отсутствие заботы о сотрудниках

Работники воспринимают денежную мотивацию как справедливое вознаграждение: «отработал – получил». То есть с помощью этого инструмента просто невозможно показать отношение организации к конкретному работнику.

5. Нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации

Система нематериальной мотивации - это совокупность внешних стимулов немонетарного характера, которые используются в компании для поощрения эффективного труда сотрудников.

Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Примерами нематериальной мотивации могут служить следующие стимулы:

1. Традиционные методы нематериального стимулирования:
 - Обеспечение карьерного роста сотрудников (движение по карьерной лестнице «вверх» с повышением занимаемого статуса).
 - Гибкий график рабочего времени (проектная система работы).
 - Приоритет при планировании отпуска сотрудников компании.
 - Регулярная «горизонтальная» ротация кадров.
 - Упоминание имени сотрудника в реализованном им проекте/услуге/продукте.
 - Предоставление места для парковки автомобиля.

- Приоритеты в получении нового оборудования, техники, мебели и т. п.
 - Устная и/или письменная благодарность за эффективную работу/реализованный проект.
 - Проведение профессиональных конкурсов среди сотрудников с награждением дипломами.
 - Выпуск внутрифирменной газеты с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших сотрудников и информационных заметок о них.
 - Размещение рекомендательных писем клиентов на специальном информационном стенде компании, где все сотрудники имеют возможность их видеть.
 - Издание буклетов о компании с размещением фотографий лучших сотрудников компании.
 - Награждение увольняющихся сотрудников дипломами «За вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу.
 - Проведение корпоративных праздников.
2. Нетрадиционные способы нематериального стимулирования (в отечественной практике используются довольно редко):
- Предоставление работникам дополнительных дней отдыха (к примеру, более раннее начало отпуска за эффективно реализованный проект и т. п.).
 - Подарки сотрудникам компании на различные праздники исходя из их интересов и увлечений и т. п.

Вышеуказанный список не является конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является дополнением к системе оплаты труда и бенефитов.

При внедрении системы нематериального стимулирования на действующем предприятии и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к компании. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

- сотрудник-индивидуалист - не отождествляет свои интересы с интересами компании, ориентирован на максимальную материальную мотивацию;
- сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами компании.

От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой метод нематериального стимулирования для него наиболее действенный. Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключения сотрудников. Система должна быть грамотно ранжирована и учитывать как «ценность специалиста», с точки зрения общих успехов компании, так и его индивидуальные достижения на своем посту.

Система нематериального стимулирования, как один из компонентов системы мотивации персонала, будет адекватно восприниматься сотрудниками и, следовательно, эффективно работать лишь в тех случаях, когда они получают справедливую рыночную заработную плату, на величину которой работник может влиять самостоятельно, в соответствии с достигнутым им результатом работы.

По мнению многих психологов, энтузиазм наемных работников зависит от следующих факторов:



Исходя из этих факторов, современный работодатель может построить эффективную систему мотивации персонала, которая позволит не покупать лишь время работников, а покупать исключительно эффективный результат их труда, а также заранее выделить возможные демотивирующие причины и минимизировать свои риски в управлении персоналом.

5. 1. Инструменты нематериальной мотивации

5. 1.1. Группы инструментов нематериальной мотивации

Рассмотрим инструменты нематериальной, моральной и организационной мотивации (для удобства изложения будем называть все перечисленные инструменты нематериальной мотивацией), которые можно условно разделить на 4 группы.

1. Условия труда. В эту группу инструментов отнесем все, что, так или иначе, обеспечивает сотрудникам комфортную работу. Согласно теории мотивации Маслоу, инструменты этой группы удовлетворяют в первую очередь физиологические потребности.

2. Социальная поддержка. При помощи инструментов этой группы компания обеспечивает сотрудникам гарантии стабильности, уверенности в завтрашнем дне. По Маслоу – инструменты этой группы помогают обеспечить потребность в безопасности.

3. Корпоративная культура – общекорпоративная система ценностей, позволяющая сотруднику чувствовать себя причастным к важной для себя (референтной) группе людей, получать от нее признание собственного профессионализма. По Маслоу – эти инструменты помогают реализовывать потребности в принятии и уважении.

4. Возможность самореализации. В эту группу можно отнести все, что дает сотрудникам компании возможность карьерного роста, развиваться, достигать значимых для себя целей. По Маслоу – эти инструменты способствуют осуществлению потребности в самореализации.

В каждую группу нематериальной мотивации входит немалое число инструментов. Перечислим некоторые из них (см. таблицу), а далее рассмотрим лишь те из них, которые имеют наибольшую популярность в компаниях.

Таблица. Инструменты нематериальной мотивации

Инструменты	Составляющие
Условия труда	Место работы Оснащенность Спецодежда Безопасность Транспортное обеспечение Мобильная связь Интернет Питание Медицинское обслуживание Занятия спортом График работы
Социальная поддержка	Медицинская страховка Пенсионное страхование Кредитование Материальная помощь Путевки на отдых Скидки на продукцию
Корпоративная культура	Организация работы, четкость распределения функций Механизм принятия решений Стандарты работы Оценка эффективности деятельности Стилль руководства Внутренние и внешние коммуникации, PR Пути разрешения конфликтов Отношение к делу

	<p>Отношение к организации в целом</p> <p>Корпоративный стиль (единая символика)</p> <p>Соревнования и конкурсы</p> <p>Корпоративные традиции и праздники</p>
Возможность самореализации	<p>Профессиональное и карьерное развитие</p> <p>Возможность принятия решений</p> <p>Участие в управлении (вплоть до совладения)</p> <p>Обучение</p> <p>Стажировки</p> <p>Стимулирование инноваций</p>

Корпоративная культура	Совокупность ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании
Корпоративный бренд и имидж компании на рынке	Считается более престижным работать в крупной известной компании, тем более, если она обладает международно-известным брендом. Человеку важно чувствовать свою причастность к глобальному успеху, это порождает чувства гордости и уверенности.
Профессиональное и карьерное развитие	Для многих сотрудников, в особенности молодых и амбициозных, является одним из основных критериев выбора работодателя. Поэтому важно выстраивать для каждого такого сотрудника планы обучения и развития, которые способны повысить лояльность к компании и желание достигнуть поставленных задач.
Признание достижений	Это то, к чему стремятся все, хотя многие и неосознанно. Это одна из сущностей, заложенных в социальной природе человека.
Конкурсы, рейтинги	Являются действенным способом нематериальной мотивации персонала. Они также адресованы к одной из базовых потребностей человека – быть признанным и уважаемым, а также быть первым, выиграть.
Стиль руководства	Основную роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять на «подвиги», либо добиваться того, что даже у самого лояльного инициативного и эффективного сотрудника «руки опускаются» и гаснет «огонек в глазах».

5. 1.2. Условия труда

Мотивирующие воздействия на работников оказываются не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и то, в какой степени само содержание труда и условий работы согласуется с требованиями, установками и ожиданиями работника. От этого во много зависят настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей.

Оснащенность необходимым оборудованием, спецодежда, организация питания на рабочем месте, удобное месторасположение офиса или четко отлаженная система транспортного обеспечения, - все это значимые факторы при построении системы мотивации в компании.

В каждой компании система мотивации будет своей: так, в производственных компаниях менеджерам по персоналу стоит задумать над тем, как избежать монотонности в работе персонала. Этого можно добиться разнообразием выполнения профессиональных задач, опираясь на разные навыки работника.

Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач:

- Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.
- Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.
- Работа должна допускать возможность изменения темпа и разные способы выполнения заданий.
- Для работника должна быть обеспечена обратная связь.
- Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей.
- Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.
- Процесс выполнения задачи должен приносить работнику удовлетворение.

Организациям, чья деятельность связана с проектами, работой в офисах, эффективным способом мотивации персонала станут гибкие рабочие графики. Существует ряд подходов к повышению мотивации сотрудников через изменение рабочего графика. Наиболее известными альтернативами 8-часовому рабочему дню и 5-дневной рабочей неделе являются: реструктурированная рабочая неделя, гибкий рабочий график, разделение ставки и перерыв в карьере.

При гибком графике рабочий день делится на две части: обязательные часы присутствия и гибкие. Организация может поставить условием, чтобы все работники находились на своих рабочих местах в определенное рабочее время, но они могут устанавливать удобный для себя рабочий график внутри гибкого рабочего времени.

Иногда работникам предоставляется возможность отработать положенные 40 часов в неделю в удобном для них графике, при этом можно добавить себе дополнительный выходной (4-дневная рабочая неделя).

Таблица. Плюсы и минусы укороченной рабочей недели.

	Плюсы	Минусы
Для работников	Удовлетворенность работой Больше возможностей для отдыха	Высокая усталость в рабочие дни Снижение безопасности, повышение риска получить травму Семейные трудности
Для организации	Уменьшение текучести кадров Увеличение производительности Привлекательность организации для новых работников (программы поиска и отбора кадров)	Проблема назначения ответственных в выходные и праздничные дни Возможно возникновение проблем с удовлетворением запросов клиентов

Как показывает опыт компаний, внедрение гибкого рабочего графика снижает число опозданий, невыходов на работу и текучесть кадров, а также усиливает трудовую мотивацию работников. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам, избежать транспортных пробок в час пик и иметь большее ощущение контроля над своей работой.

Другим способом создания мотивирующих условия труда в компании является укороченная рабочая неделя. В некоторых компаниях работникам разрешено уходить домой после выполнения установленных планов. Таким образом, поощряются передовики, что связано с оценкой деятельности сотрудников.

Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя. При внедрении этого инструмента мотивации работник имеет возможность переработки определенного количества рабочих часов в согласованных рамках для завершения конкретной задачи или проекта. Переработанное время можно оплачивать, а можно предоставлять работнику дополнительные дни отдыха за переработки.

В последние годы HR-специалисты все чаще применяют на практике надомную работу. Этот вид гибкого графика работы позволяет работнику определять удобный для себя режим работы самостоятельно. С целью оптимизации рабочего пространства, экономии на аренде офисов и обслуживающем персонале многие компании переходят на так называемую систему «виртуального офиса», взаимодействуя с сотрудниками через системы удаленного доступа. Для того чтобы проект по запуску такого офиса не провалился, обязательно нужно учесть следующие составляющие:

- оснащение рабочего места сотрудника (предоставление необходимой техники, обеспечение Интернетом и мобильной связью);

- организация дистанционных совещаний, обратной связи между сотрудником виртуального офиса и другими сотрудниками компании;
- разработка и внедрение механизма, позволяющего сотрудникам виртуальных офисов чувствовать себя частью коллектива.

В европейских компаниях сегодня очень популярен другой инструмент, направленный на мотивацию персонала, - перерывы в карьере. Эта практика позволяет работникам сделать перерыв в карьере на 2-3 года, а затем вновь вернуться на работу, обычно на ту же должность или на тот же уровень платы. По возвращении работник должен пройти соответствующее обучение, дающее современные знания и информацию об изменениях, произошедших в организации за время отсутствия работника. Методика позволяет сэкономить на поиске и отборе персонала, повышать удовлетворенность персонала, сократить времена на овладение новыми навыками, закрепить опытных и знающих работников, обеспечить возможности привлечения нужных компании кандидатов.

5. 1.3. Социальная поддержка

Сегодня такие инструменты социальной поддержки сотрудников, как медицинское и пенсионное страхование, кредитование, полная или частичная оплата отдыха работника перестали быть прерогативой крупных компаний. Они стали средством привлечения в компанию необходимых ей сотрудников. Как правило, эти льготы рассчитаны на персонал среднего и высшего звена.

Медицинское страхование, как для самих сотрудников, так и для членов их семей, в компаниях стали основной частью социальных пакетов. Договор на медицинское страхование может включать различные услуги. Стандартная программа добровольного медицинского страхования включает в себя амбулаторно-поликлиническое обслуживание, услуги стоматолога (без протезирования), вызов врача на дом. Как правило, во всех случаях сотрудники компании и члены их семей прикрепляются к одному или нескольким медицинским учреждениям. Однако практика показывает, что не все сотрудники пользуются предоставленной им медицинской страховкой, так что говорить о высокой эффективности данного инструмента вряд ли можно.

Дополнительное пенсионное страхование появилось на рынке недавно, его популярность быстро растет, многие крупные компании планируют внедрение инструмента в ближайшем будущем. Для сотрудников - это возможность обеспечить достойный уровень жизни после выхода на пенсию, для компании - возможность снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя.

В настоящее время компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования:

1. Страхование с установленными взносами, где размер будущей пенсии зависит от накопленной до выхода сотрудника на пенсию суммы. Такая схема имеет недостаток: у женщин в связи с их более ранним выходом на пенсию размер накопительной части меньше, чем у мужчин.
2. Страхование с установленными выплатами. При этом виде страхования работодатель берет на себя обязательство по выплате сотрудникам установленного уровня пенсии.

Некоторые компании сталкиваются с низкой степенью заинтересованности сотрудников в пенсионных программах, особенно если коллективы преимущественно состоят из молодых людей. При внедрении пенсионного страхования значительное внимание в компании должно быть уделено информированию всех работников о пенсионных схемах. Особого подхода требует разъяснительная работа среди молодых сотрудников. Необходимую информацию должны получать и члены семьи сотрудников, ведь решение об участии в пенсионных программах требует ежемесячных финансовых отчислений.

Для удержания и привлечения ценных сотрудников многие компании прибегают к льготному кредитованию. Так, например, ипотечные и потребительские кредиты могут выдаваться по ставке гораздо ниже рыночной. Иногда сотрудники получают и беспроцентные кредиты: компания выдает ссуду сотруднику сроком до 2-3 лет. Размер ссуды может колебаться в зависимости от основной зарплаты сотрудника.

Обучение и развитие персонала - одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития. Оплата обучения - еще один эффективный способ мотивации персонала. Сотрудники, получившие образование за счет компании, приобретают знания, которые способствуют реализации стратегических целей бизнеса. Считается, что сотрудники благодаря этому становятся более приверженными компании. Однако нередко работодатели заключают дополнительное к трудовому договору соглашение об обучении с сотрудниками, по условиям которого после окончания обучения они обязаны отработать в компании какое-то время (от 2 до 5 лет). Практика показывает, что такое соглашение вовсе не является инструментом удержания сотрудников. Если у сотрудника нет возможности применять полученные знания и он не видит перспектив карьерного роста внутри компании, то рано или поздно будет принято предложение о работе от другой компании.

Многие компании дают своим сотрудникам возможность приобретать собственный товар со значительными скидками. Скидки на товары компании позволяют сотрудникам экономить на покупках.

Отдых за счет компании - еще один способ мотивации персонала. Как правило, путевками награждаются лучшие сотрудники компании. Иногда работодатели оплачивают отдых не только работникам, но и членам их семей.

5. 1.4. Корпоративная культура

Корпоративная культура компании проявляется в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к клиентам и партнерам. В организациях корпоративная культура проявляется в совокупности ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании.

Законы корпоративной культуры компании прописываются в регламентирующих документах, печатаются в корпоративных СМИ, интернете, в выступлениях руководства и сотрудников на совещаниях, в электронных рассылках, а также на фирменных знаках, рекламной продукции и товарах. Создание, поддержание и внутренний PR корпоративной культуры - все это направлено на повышение приверженности, лояльности и преданности сотрудников компании, т. е. на мотивацию.

Мотивирующая корпоративная культура компании прежде всего выражается в ее носителях: она должна отражать истинные ценности компании и поддерживаться руководством. Несмотря на простоту этого тезиса, далеко не во всех компаниях корпоративная культура поддерживается на должном уровне, работая на мотивацию сотрудников.

Мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы. Мотивация работников зависит от характеристик целей, поставленных перед ними.

Для того чтобы цели реально повышали мотивацию работников, они должны быть:

- конкретными - чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как, в какие сроки он должен достичь их;
- достижимыми - работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми.
- привлекательными - поставленные цели должны быть достаточно привлекательны для работников, увязаны с возможностью удовлетворения работниками значимых для них потребностей.

При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Поэтому оценка и контроль в этих условиях стимулируют не просто желание работать с высокой отдачей, выкладываться на работе, но и настрой на достижение требуемых рабочих результатов, на выполнение своей работы в соответствии с установленными требованиями или даже лучше.

Законченность работы – возможность выполнения тех или иных операций, рабочих заданий от начала до конца с видимым результатом. Этот инструмент предполагает возможность увидеть результаты своего труда, за которые он несет ответственность. Законченность задания позволяет работнику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели при успешном завершении задания.

Информирование - важнейший элемент управления мотивацией персонала. Если работники организации плохо информированы о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых вопросов, является одной из базовых. Информирование призвано решить следующие важнейшие задачи:

- снижение уровня напряженности в коллективе;
- повышение удовлетворенности работой в организации;
- повышение доверия работников к организации;
- более четкое представление работниками собственных перспектив, связанных с работой в организации;
- доведение до работников информации о целях и стратегии организации.

На внутреннюю мотивацию подчиненного влияют также отношение руководителя, стиль управления. Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работников выполняемой работой, их отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

Стиль управления может оказывать негативное влияние на производительность труда, ослаблять мотивацию сотрудников. Многие работники меняют работу или организацию из-за поведения своего начальника. Решить эту проблему можно с помощью метода PBSC.

В основе корпоративной культуры, с точки зрения нематериальной мотивации, заложен принцип признательности сотруднику за хорошо выполненную работу. Признание может быть как официальным, так и неофициальным. Для его реализации можно использовать формальные (собрания, совещания, праздничные мероприятия и др.) и неформальные (личное поздравление от руководителя по телефону или письмом и др.) поводы. Для многих людей бывает важно, когда их благодарят за высокие результаты в работе, публично вручают завоеванные награды. Такая практика дает работникам заслуженное признание и поддерживает утверждение организации о том, что хорошая работа будет вознаграждена. Самым простым средством выражения признания является похвала. К похвале человек не привыкает (в отличие от денег), поэтому использовать похвалу можно часто.

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются статьи в корпоративных СМИ. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим работникам, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании.

Многие крупные компании широко используют возможности своих органов печати для того, чтобы информировать сотрудников о лучших работниках, церемониях награждения и других событиях, призванных пропагандировать высокие трудовые достижения, энтузиазм и творчество в работе. В небольших компаниях эти задачи выполняют стенные газеты, которые являются очень недорогим, но эффективным средством поощрения лучших работников. При условии регулярного обновления они обычно вызывают искренний интерес у сотрудников и способны эффективно работать на рост авторитета лучших работников.

Доски почета, почетные грамоты возродились сегодня на многих предприятиях. Современные руководители считают этот инструмент действенным средством повышения мотивации работников. Не редкость и стенд «Лучший работник месяца» или что-то подобное. Хотя часто эти стенды вешают не на видном месте, где с ним могут познакомиться посетители, а в служебных помещениях, но и это все же лучше, чем ничего.

Повышению мотивации сотрудников способствуют различные подарки от компании своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры к праздникам, отмечаемым всей страной, и более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню рождения, подарки по случаю рождения ребенка и т.п. (см. таблицу). В качестве подарка можно использовать и сувенирную продукцию с символикой компании, что способствует повышению приверженности работников своей организации. Как правило, работники с удовольствием носят значки, футболки и бейсболки с логотипом своей компании. Кстати, это дополнительная возможность рекламы фирмы, формирования благоприятного ее имиджа в глазах потенциальных потребителей, партнеров или будущих сотрудников.

Таблица. Инструменты нематериальной мотивации

№ п/п	Варианты мотивационных инструментов	Примерная стоимость
1	Почетная грамота	От 2\$
2	Размещение фотографии на Доске почета	От 1\$
3	Награждение билетами в кино, театр, на концерт (на 2 лица)	От 40\$
4	Оплата годового абонемента в спортивный клуб	От 1000\$
5	Подарки (например, подарочные карты)	От 150\$

Создание "кружков качества" - еще один элемент корпоративной культуры. Наравне с оценкой эффективности деятельности, организации работы, дисциплины и четкости распределения обязанностей, стандарты работы демонстрируют наличие общекорпоративных требований к деятельности каждого сотрудника компании, его вклада в развитие общего дела. Участие руководителей высшего звена в разработке этих инструментов и активное поддержание их впоследствии свидетельствует о подлинной заинтересованности, которая не ограничивается распределением символических наград и объединяет менеджмент и рабочих.

Изменение статуса сотрудников (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования. Традиционными инструментами реализации статуса внутри компании могут быть следующие:

- наименование должности;
- наличие секретаря;
- предоставление служебного автомобиля;
- участие в статусных проектах, передача статусного клиента;
- отдельный кабинет;
- табличка на двери с указанием фамилии сотрудника;
- дополнительное оборудование в офисе;
- специальные места для парковки (например, в качестве поощрения разрешение рядовым сотрудникам ставить автомобиль на стоянку для руководителей);
- выступление на конференциях, семинарах, включение в спикер-лист;
- участие в работе профессиональных и отраслевых ассоциаций;
- написание статей в профессиональные издания, преподавательская деятельность;
- представление компании на выставках или выступление от лица компании (переговоры, контакты с общественными организациями и др.).

Любой руководитель понимает, что успех его бизнеса напрямую связан с профессионализмом его персонала. Поэтому крупные торговые компании различными способами стимулируют работу продавцов и сотрудников торговых залов, чтобы повысить качество обслуживания посетителей и в результате самим оказаться в выигрыше. Яркий пример такого способа - конкурсы и соревнования .

5. 1.5. Возможность самореализации

При внедрении любого мотивационного инструмента необходимо четко понимать, достижению какой цели он будет способствовать. Особенно важно, когда сотрудник сам отчетливо осознает потребность в том или ином инструменте мотивации. Возможность самореализации по мотивации принято называть мотиваторами для сотрудников высшего и среднего звена. И к некоторым инструментам этой группы это утверждение действительно применимо (например, к инструменту "участие в управлении" или "возможности принятия решения").

Однако такие способы мотивации как обучение, профессиональное и карьерное развитие, стимулирование инноваций и стажировки очень часто с успехом используются при мотивации всех позиций в компании.

Сегодня нередко молодые специалисты, придя в компанию рядовыми сотрудниками, через год-два становятся руководителями подразделений, филиалов или проектов. Разумеется, не всегда последствия стремительного роста карьеры положительно сказываются на эффективности работы компании. Однако результат здесь зависит от качества внедрения и проработки программ карьерного роста.

Как правило, добившись уверенности в безопасности(???) , принятия и уважения, человек стремится к большей самостоятельности: ему хочется получать полномочия для принятия самостоятельных решений, решать проблемы, оказывающих(???) негативное влияние на его работу, получить права и большую ответственность в процессе реализации своих рабочих функций. Группа инструментов, направленных на самореализацию (или инструменты управленческой мотивации) обычно предполагает участие сотрудника в принятии решений, делегирование полномочий и участие в новом проекте компании. Но есть и другие методы управленческой мотивации, применяемые в практике компаний. Вот некоторые из них:

- предоставление работнику возможности самостоятельно определить график своей работы;
- передача работнику дополнительных полномочий, в том числе право вступить в коммуникации с клиентами и другими лицами, если это необходимо для выполнения работы, без траты времени на получение дополнительных разрешений сверху;
- управление временем - работник должен иметь как можно большую свободу относительно того, когда он будет начинать и заканчивать свою работу, когда делать перерывы, самостоятельно определять последовательность выполнения работ;
- выполнение задач и разрешение кризисов - работник должен иметь возможность самостоятельно искать варианты решения возникающих проблем, а не обращаться при каждом затруднении к руководителю;
- финансовый контроль - определенная степень контроля бюджета может быть сильным стимулом для работника.

Вовлечение работников в процесс принятия решений показывает уважение руководства к их точке зрения, а также гарантирует сотруднику получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Зачастую сотрудники находятся в лучшем положении для того(???) , чтобы видеть самое лучшее решение возникающих проблем, поскольку они непосредственно осуществляют производственный процесс и общаются с потребителями. Вовлекая работников в процесс принятия решений, руководители увеличивают их обязательства перед организацией и, в то же самое время, помогают упростить осуществление новой идеи организационных изменений.

Предупредить профессиональное выгорание сотрудника помогает ротация и стажировки (в подразделения, филиалы компании). Ротация также помогает повысить квалификацию работников, способствует взаимозаменяемости работников, помогает знакомству работников с другими направлениями работы, способствует установлению связей с сотрудниками тех подразделений, где работник проходит ротацию, помогает повышению гибкости организации, потому что при необходимости людей можно легко переводить из одного подразделения в другое. Ротация может быть кратковременной – поработав на другой должности от нескольких дней до нескольких месяцев, специалист возвращается на прежнее место. Основная задача – знакомство с деятельностью другого подразделения.

В других случаях сотрудника просто переводят на новую должность или в другое территориальное подразделение.

Ротация должна быть добровольной. Если сотрудник не заинтересован в ротации, вряд ли можно ожидать хорошего результата. Несмотря на то что многие сотрудники положительно оценивают повышение разнообразия в работе, некоторые люди относятся к любым изменениям установленного порядка резко отрицательно. Они предпочитают выполнять работу привычными методами и не вносить в нее никаких изменений.

Использование проектных групп в практике управления способствует восприятию сотрудниками профессиональной деятельностью в компании как более целостной и законченной. И если для части персонала это не имеет решающего значения, то для работников, ориентированных на развитие, имеющих высокий уровень, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворения своей работой и организацией. Участие работников компании в работе проектных групп способствует их приверженности, лучшему пониманию проблем бизнеса и его целей. Повышение ответственности членов проектных команд за результат собственной деятельности не только позволяет компании решать конкретные проблемы, связанные с различными аспектами ее функционирования, но и формирует организационную культуру, ориентированную на прогресс и поиск улучшений в работе.

Значимость работы – это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Значимость работы в глазах сотрудника может быть повышена, если она дает возможность самовыражения, позволяет почувствовать свой вклад в общий результат и требует от него достижения нового уровня знаний или профессионального мастерства.

Значимость работы определяется:

- **самовыражением** (работников побуждают к формированию собственного стиля работы и проявлению своих личных качеств);
- **вкладом** (работники осознают, что работа совершается и дает результат благодаря не только общим, но и индивидуальным усилиям, воспринимают работу как источник положительной стимуляции. Решаемые задачи расширяют личностные профессиональные возможности сотрудников).

6. Сложности нематериальной мотивации

Система нематериальной мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании и является необходимым дополнением к системе материального стимулирования труда.

Более того, система мотивации в компании не может быть универсальной для всех сотрудников. Эта сложность может быть несколько смягчена - служба по работе с персоналом может проводить диагностику, выявляющую позицию сотрудника по отношению к компании.

Согласно ей, сотрудники могут делиться на индивидуалистов, ориентированных на максимальную материальную мотивацию, и коллективистов, отождествляющих свои интересы с интересами компании. От того, к какой категории относится сотрудник, зависит метод нематериального стимулирования для него.

В целях максимизации действия стимулов необходимо учитывать принципы построения системы мотивации:

- **Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия должны быть понятными для работников.
- **Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула. Для одних работников ощутимым может быть стимул в размере одной тысячи, для других мало и десяти тысяч.
- **Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, каким бы высоким он ни был.
- **Сочетание материальных и нематериальных стимулов.** Необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного воздействия на каждого работника.

Опыт компаний показывает, что при разработке системы мотивации может возникнуть ряд сложностей, среди них:

1. Определение методов влияния на эффективность работы сотрудников - это объясняется индивидуальностью системы мотивации каждого человека (набор потребностей может быть одинаковым, однако сила и актуальность разных мотивов у каждого своя).
2. Разработка системы мотивации в компании – очень сложно выстроить систему мотивации, которая учитывала бы интересы всех членов команды.
3. Нестабильность системы мотивации – любая система мотивации работает некоторое время – часть потребностей удовлетворяется и система теряет свою начальную привлекательность и эффективность.
4. Мониторинг системы мотивации – ожидания и мотивы сотрудников меняются, поэтому ранее работающие инструменты мотивации со временем могут перестать работать.

Материальная мотивация очень часто воспринимается сотрудниками как должное и отсутствие тех или же иных материальных стимулов рассматривается как «-» работодателя. Поэтому ее значение и эффективность несколько снижается, хотя по-прежнему является важной и неотъемлемой частью.

Недостаточно просто иметь набор вышеперечисленных пунктов, необходимо нечто большее, то, что позволит компании продуктивно управлять персоналом и эффективно использовать его потенциал для достижения бизнес-целей. Особенно если это квалифицированные специалисты, дефицит которых ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета.

Они выбирают компании, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и т. д.

Разница в продуктивности сотрудников порой не имеет никакого отношения к их знаниям и умениям. Все основывается на их эмоциональном состоянии, и эффективность работы зависит от того, что они чувствуют, выполняя ее. Все просто: если человек хочет хорошо работать – он работает. Если не хочет – он не старается работать и не использует свой потенциал в полной мере. Задача мотивации как раз в том и состоит, чтобы человек хотел работать хорошо. И одних только материальных стимулов здесь явно недостаточно.

Методы реализации мотивации персонала в организации

Эффективная система мотивации является главным фактором, обеспечивающим продуктивную деятельность организации. Однако система мотивации персонала – сложная и многоуровневая структура, построение которой требует значительных трудовых и финансовых затрат. Обычно мотивация персонала в организации реализуется посредством следующих методов:

Метод	Комментарии
Денежное вознаграждение	Данный метод способствует повышению мотивации работников только при условии четкой зависимости между вознаграждением и затрачиваемыми усилиями, при этом оценка производительности должна быть общепризнана, справедлива и последовательна.
Наделение полномочиями и ответственностью	Мотивация сотрудников в этом случае будет расти прямо пропорционально возможностям контроля ключевых процессов выполнения обязанностей.
Стимуляция интереса к работе	Это один из самых эффективных способов повышения мотивации сотрудников. И один из самых сложных, потому как очень трудно найти именно тот мотив, который заставит работника проявить максимальный интерес к труду.
Перспектива личного роста	Эффективная мотивация персонала на предприятии невозможна без личного роста и развития каждого сотрудника.
Формирование лояльности к компании	Мотивация работников основывается именно на этом простом факторе. Но для его успешной реализации

	необходимо сделать так, чтобы каждый сотрудник осознал цели и ценности компании, проявил желание идентифицировать себя как сотрудника данной организации, был заинтересован в собственной работе на благо предприятия.
Дух сотрудничества и корпоративная культура	Эта составляющая включает в себя создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганду норм и ценностей компании.

7. Диагностика существующей системы нематериальной мотивации

7.1. Диагностика состояния рынка труда и выбор позиции компании

Целью диагностики существующей в компании системы мотивации персонала является получение информации о ее недостатках, возможностях исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения ее системы. Данная методика состоит из нескольких этапов:

- Диагностика состояния рынка труда;
- Диагностика существующих на предприятии методов, форм и элементов мотивации;
- Анализ полученных результатов.
- С помощью анализа состояния рынка труда можно получить следующую информацию:
- О мерах, предпринимаемых государством в области социальной защиты населения;
- Уровне оплаты труда работников конкретных профессиональных групп с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты компании;
- Конъюнктуре и тенденциях развития рынка труда (целостная, полная, достоверная картина об уровнях и практиках нематериальной мотивации и дополнительных льготах);
- Соблюдении последовательной стратегии и практики в области мотивации для разработки оптимальной системы нематериальной мотивации для всех категорий сотрудников компании;
- Способах удержания работников за счет внедрения инструментов нематериальной мотивации.

Для проведения внешних исследований состояния рынка труда от службы управления персоналом и руководства компании требуется следующее:

- выбор источников информации;
- выбор референтной группы;
- выбор контрольных должностей;
- позиционирование компании.

Выбор источников предполагает анализ данных, которые возможно получить из государственных и общественных источников (Госкомстат, Министерство здравоохранения и социального развития, институты опроса общественного мнения и пр.).

Данные из государственных источников регулярно публикуются в прессе, а также на сайтах государственных органов. Кроме этого, возможно направление официального запроса от компании в государственные органы для получения необходимой информации.

Основные данные, которые можно взять из государственных и общественных источников:

1. Основные направления развития социальной политики государства.
2. Сравнение своей системы нематериальной мотивации с конкурентами (бенчмаркинг-исследования):
 - сравнение с прямыми конкурентами;
 - сравнение со смежными бизнесами.
3. Учет региональных особенностей при формировании системы нематериальной мотивации.

Все эти данные должны учитываться при проведении анализа существующей системы оплаты труда или разработке новой.

Где выбирать источники данных о состоянии рынка труда:

- государственные и общественные источники;
- сотрудники, коллеги из других компаний;
- газеты и журналы;
- профессиональные ассоциации.

Выбор референтной группы

В состав референтной группы войдут компании, характеристики которых будут близки по данным показателям: сектор экономики, отрасль, размер компаний по численности и обороту, юридическая и организационная структура предприятия, вид деятельности.

В случае невозможности получения данных по отрасли (отсутствие специальных обзоров, дороговизна отдельного исследования) возможно использование общеиндустриальных обзоров.

Выбор контрольных должностей

Для того чтобы выбрать контрольные должности, необходимо провести анализ существующей организационной структуры и системы дифференциации персонала. Весь персонал компании можно разделить на: ключевой персонал, разовых экспертов, заменяемых специалистов и работников, которых найти на рынке труда не составляет большого труда.

Позиционирование компании на рынке труда

Позиционирование, которое напрямую зависит от выбранной стратегии и целей компании, должно вырабатываться совместными усилиями руководства компании и службы управления персоналом и напрямую зависит от выбранной стратегии и целей компании.

Например, организация, избравшая стратегию лидерства, должна и на рынке труда выбрать для себя позицию лидера, т. е. предлагать персоналу пакет компенсаций, включающий инструменты как материальной, так и нематериальной мотивации. Но даже для компании-лидера не являются обязательными разработка и внедрение системы мотивации для всех сотрудников – приоритетная категория работников здесь - ключевые категории персонала.

Правильно выбрав и определив данные факторы, организация получит действенные результаты внешнего исследования, которые позволят стать основой для построения эффективной системы мотивации в компании.

Только получив из обзоров и других источников конкретные цифры, служба управления персоналом может начинать диагностику внутренней системы нематериальной мотивации.

7.2. Методы изучения мотивации

Наиболее популярными и действенными методами изучения мотивации являются: опрос, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение.

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получает-ся быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации.

Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Правила проведения опроса следующие:

- участие в опросе должно быть добровольным и анонимным;
- не стоит проводить опрос в конце рабочего дня;
- опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников;
- распространение и сбор анкет должны осуществлять люди, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют непосредственно по работе.

Тесты разработаны для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик. Поэтому тестировать сотрудников с целью изучения мотивации можно лишь в том случае, если к процессу привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности.

В основе метода экспертных оценок лежит следующий принцип: оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают - руководители и коллеги, деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника. Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов. Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.

Пример экспертной оценки

Инструкция для эксперта. Вам следует дать заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Укажи-те, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу:

- 5 - данное качество развито в полной мере;
- 4 - в достаточной степени;
- 3 - умеренно;

2 - слабо;
1 - данное качество отсутствует.

1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе	5 4 3 2 1
2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства	5 4 3 2 1
3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе	5 4 3 2 1
4. Желание получить больше самостоятельности в работе	5 4 3 2 1
5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе	5 4 3 2 1
6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации	5 4 3 2 1
7. Стремление лучше проявить себя в работе	5 4 3 2 1
8. Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1
9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе	5 4 3 2 1

Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает важно выявить наиболее важные демотиваторы, т. е. факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала. Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации.

Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента, можно предложить им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: «Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников компании к проявлению инициативы на работе?»

Вот типичный список ответов:

- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;

- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;
- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;
- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Поговори́в с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации.

В ходе беседы с подчиненным всю необходимую информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- закрытые (Нравится ли вам ваша работа?);
- открытые (Расскажите о методах мотивации в вашей компании);
- косвенные (Что нравится людям в работе?);
- наводящие (В нашей компании приветствуется ответственное отношение к делу. А вы ответственный человек?);
- рефлексивные (Я правильно понял, что вы готовы взять на себя эти обязанности?).

Наблюдение - самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель. Чтобы с помощью наблюдения получить точное представление об особенностях мотивации работников, нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации.

Следует иметь в виду, что по таким объективным показателям, как абсентеизм (невыход на работу по разным причинам) и текучесть кадров, трудно делать однозначные выводы о состоянии трудовой мотивации, так как зачастую невозможно отделить от-сутствие на работе или текучесть, вызванные внешними причинами, от тех, которые вызваны отношением к работе самого сотрудника.

7.3. Оценка мотивационной среды

Диагностику внутренней системы нематериальной мотивации лучше начать с оценки мотивационной среды компании. Для начала следует ответить на два вопроса: существует ли в компании система мотивации и насколько она действенна? Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Особенно это касается мотивационной среды, возникающей на основе нематериальной мотивации персонала. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет стабилизирующее действие, помогая закрепить в компании наиболее ценных сотрудников, а «выращенная» на основе нематериальной мотивации — истинно стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил.

Мотивационная среда компании — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него.

Мотивационная среда отсутствует в компании, если у персонала существуют следующие проблемы:

- сотрудники не понимают четких целей своей деятельности;
- сотрудники не знают о критериях оценки их работы, а значит, и не уверены в справедливости;
- сотрудники не владеют информацией о поощрениях за высокие результаты работы;
- нормы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или непривлекательны для сотрудников.

Для исследования мотивационной среды в компании можно использовать анкету, представленную здесь - Анкетирование с целью оценки мотивационной среды в компании.

Технология проведения опроса может включать:

- формирование опросника (можно адаптировать существующие методики под свою компанию);
- выбор методики измерения результатов;
- разработка (или адаптация) ключей к анализу результатов;

- подготовка форм для заполнения;
- активная внутренняя PR-кампания по целям будущего исследования и технологии проведения;
- подготовка сотрудников службы управления персоналом к проведению исследования;
- заполнение форм сотрудниками (лучше в бумажной, а не электронной форме (анонимно) в специально отведенном месте);
- обработка результатов исследования;
- представление полных результатов руководству компании;
- обнаружение результатов исследования.

Для исследования структуры мотивации сотрудников используются опросники удовлетворенности работников. Для данного исследования требуется вовлечение максимального количества сотрудников в процесс тестирования.

7.4. Анализ готовности, желания и способности организации к изменениям

Кроме исследования мотивационной структуры и опросника удовлетворенности персонала, в случае очевидности существенных изменений или разработки новой системы мотивации для руководства и службы управления персоналом необходимо также получение данных исследования по готовности компании и сотрудников к изменениям. В том случае, если полученные данные говорят о неготовности компании к кардинальным изменениям, руководству необходимо спланировать изменение корпоративной культуры и ее ценностей, сформировать команду лидеров - агентов изменений, продумать поступательные шаги в сторону реорганизации без революционных преобразований. Это поможет сохранить персонал при переходе на новую систему.

Перед внедрением серьезных изменений необходимо:

- Получить полную поддержку первого лица.
- Провести обучение топ-менеджеров, линейных менеджеров и ключевых сотрудников навыкам работы с изменениями.
- Сформировать команду агентов изменений.
- Продумать программу работы с «подрывными элементами» и пассивными сотрудниками.
- Заложить поддержку изменений в новую систему оплаты труда и мотивации.

После осуществления этих мероприятий можно реально оценить ситуацию с готовностью к изменениям и спрогнозировать их успешность.

7.5. Анализ результатов исследований

Обработка полученных данных проводится по технологии, которая изначально должна быть заложена в форму опросников или тестов.

Для тестов по исследованию мотивационной структуры наиболее распространенным является построение профилей структуры мотивации сотрудника по количеству баллов. Таким образом, результаты тестирования получают наглядное выражение. Однако этого недостаточно для того, чтобы принять окончательное решение. Профиль сотрудника должен сравниваться в динамике внутри своей категории или с профилями всех других сотрудников, что требует дополнительной текстовой интерпретации результатов теста.

Для опросников, включающих шкалу оценки в баллах или процентах, ключами станут соответствие интерпретации определенным цифровым значениям. Например, для опросника удовлетворенности нижним порогом общего уровня удовлетворенности является значение 50-60%. Если процент удовлетворенности ниже, нужно тщательно анализировать причины, которые также могут быть видны из опросников, и предпринимать шаги по исправлению ситуации. Опросник удовлетворенности помогает, например, выявить, что 50% сотрудников не собираются покидать компанию в течение текущего года. В зависимости от политики компании, это может быть и очень низкая (компания стремится к амбициозным целям) и терпимая цифра (50% сотрудников, собирающихся покидать компанию, будут и так уволены в течение этого года).

В любом случае, специалисты службы управления персоналом должны принимать самое активное участие в разработке или адаптации инструментов исследований и даже при проведении исследования консультационной компанией они должны получить представление об интерпретации и представлении данных и методах их обработки.

Использование данных внешних и внутренних исследований для принятия управленческих решений

Результаты внешних и внутренних исследований должны привести к основному решению: нужны ли изменения в системе мотивации и оплаты труда и готова ли к ним компания. Возможно, их необходимо отложить на некоторое время. Также можно увидеть и назревшую необходимость кардинальных изменений в ближайшее время.

Анализ данных, полученных в результате диагностики системы мотивации

Полученные данные целесообразно исследовать согласно следующей схеме:

1. Прежде всего следует проанализировать данные исследований рынка труда, составленные на основании характерных для отрасли и региона показателей, рекомендаций государства, систем мотивации конкурентов и других компаний, новых технологий и методов управления персоналом.
2. Необходимо четко определить позиционирование компании на рынке труда:
 - реальное или желаемое положение компании (лидер, середнячок, маленькая компания в своей отрасли, сегменте, регионе);
 - желаемый уровень профессионализма и личностных качеств сотрудников;

- предполагаемая система нематериальной мотивации сотрудников;
 - ответственные за разработку, внедрение и анализ результатов системы стимулирования.
3. Проводится диагностика существующей системы мотивации по предложенной в предыдущих разделах структуре (наличие и отсутствие отдельных элементов). Проводятся диагностические исследования (опросники, анкеты) для выяснения мнения и отношения самих работников.
 4. Сравнение существующей и желаемой системы стимулирования в соответствии с позиционированием и возможностями.

7.6. Выбор мотивирующих мероприятий

Выбор мотиваторов, как правило, не вызывает особых трудностей: обработка данных анкет и опросников - несложная процедура, и все важные сотрудникам инструменты нужно лишь объединить по группам. Сложность, скорее, состоит не в реализации выбранных мотивационных факторов, а в мониторинге их эффективности, внесении корректировок в систему мотивации.

8. Моральная мотивация

Современные мотивационные подходы	Ценность для менеджмента
1. Мотивирование посредством удовлетворения потребностей	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание состояния здоровья персонала • Обеспечение финансовой безопасности • Содействие уволенным работникам • Фиксирование достижений работников
2. Мотивирование посредством постановки целей	<p>Постановка конкретных, выполнимых целей (SMART-техника)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение обратной связи с работником (техника «бутерброда», оценочное интервью)
3. Организационная справедливость	<p>Предоставляйте возможность выразить свое мнение при принятии решения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставляйте возможность публичного исправления ошибок • Последовательно применяйте правила и политики компании • Принимайте решения беспристрастно
4. Мотивирование посредством изменения ожиданий	<ul style="list-style-type: none"> • В ожиданиях работников необходима полная ясность, что их усилия приведут к результату (сделать желаемый уровень выполнения работ достижимым) • Применение вознаграждения с положительной валентностью (программа «буфет») • Четкая связь между вознаграждением и уровнем выполнения работ (оплата труда по результатам работ)

Основные способы управления

Признание заслуг

Цель - поднятие морального уровня среди работников, потому что многие люди нуждаются в повышенном внимании со стороны руководства.

По форме признание может быть: простым или более сложным, официальным и неофициальным, дружеским (похлопывание по плечу или же банкет в честь одного или группы отличившихся работников). Главное, чтобы это признание было искренним.

Справедливое отношение

Видным аспектом справедливости является чувство самоуважения индивидуума. У каждого человека есть чувство гордости и достоинства. Особенно остро это проявляется, когда его начинают критиковать (даже справедливо) в присутствии коллег.

Критика нужна, но она даст более положительные результаты, если будет происходить в конфиденциальной обстановке.

Чувства личного участия в успехе фирмы

Самый ценный способ морального стимулирования работников – это демонстрация того, что важен именно его вклад в конечный результат производства. Форм использования этого способа множество: информирование о критериях, по которым оценивается его труд, и о результатах достижения.

Практика показывает, что информирование людей о результатах труда почти вдвое повышает их производительность.

9. Построение системы нематериальной мотивации

1. Принятие решения о создании системы нематериальной мотивации в компании.

2. Определение потребностей персонала в составляющих социального пакета.

3. Анализ полученной информации и определение достижений.

4. Утверждение и ознакомление персонала компании с социальным пакетом.

5. Поддержание, мониторинг и обновление социального пакета.

Этап	Название этапа	Описание
1.	Принятие решения о создании системы нематериальной мотивации в компании	Необходимо точно рассчитать, сможет ли организация обеспечить достойный социальный пакет, какова будет его стоимость. Это может быть оплата питания, обучения, проезда, медицинских услуг, иногда проживания и т. д.
2.	Определение потребностей персонала в составляющих социального пакета	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентироваться только на внутреннего клиента. Один из наиболее действенных методов – оценка уровня удовлетворенности персонала. • Необходимо определить (на основе анализа полученной информации), за какие достижения возможно нематериальное вознаграждение. • Следует выделить категории персонала. <p>Например, в компании, занимающейся продажей интеллектуальных услуг, персонал разделен на шесть категорий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Топ-менеджмент. 2. Руководители зарабатывающих подразделений. 3. Руководители обеспечивающих подразделений. 4. Специалисты зарабатывающих подразделений. 5. Специалисты обеспечивающих подразделений. 6. Остальные сотрудники. Для каждой организации категории могут варьироваться в зависимости от количества персонала, его статуса в компании и специфики деятельности.
3.	Анализ полученной информации и определение достижений, за которые полагается то или иное нематериальное вознаграждение (см. таблицу*).	Перечень составляющих соцпакета индивидуален для каждой компании и зависит от срока работы сотрудника в данной должности и прочих факторов. Идеальным вариантом является принцип «кафетерия», когда работник сам выбирает составляющие своего социального пакета. В этом случае удовлетворенность персонала от нематериальной мотивации будет значительно выше, нежели при навязанном сверху перечне совершенно не нужных работнику бонусов.
4.	Утверждение и ознакомление персонала компании с социальным пакетом	<ul style="list-style-type: none"> • Опубликовать структуру соцпакета на корпоративном сайте. • Провести информационное совещание с начальниками подразделений, где объяснить, каким образом формировался пакет и как распределялись бонусы для различных категорий персонала.
5.	Поддержание,	Периодичность мониторинга и обновления

мониторинг и обновление социального пакета		<p>социального пакета зависит от следующих факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • изменений в структуре компании; • стратегических целей; • текучести персонала. <p>Идеальная периодичность проведения мониторинга – один раз в год. Это позволит вовремя определять актуальность принятого социального пакета в организации.</p> <p>В случае если мониторинг показал, что социальный пакет организации недостаточно актуален, следует вернуться ко второму этапу и провести всю процедуру заново.</p>
--	--	---

Распределение нематериального вознаграждения

Категория персонала	Составляющие соцпакета
Руководители зарабатывающих подразделений	Оплата питания Оплата проезда или корпоративный транспорт Внутреннее и внешнее обучение Оплата спортивного зала/бассейна Оплата мобильного телефона Медицинская страховка Частичная оплата отдыха
Руководители обеспечивающих подразделений	Оплата питания Оплата проезда или корпоративный транспорт Внутреннее и внешнее обучение Оплата спортивного зала/бассейна Оплата мобильного телефона Медицинская страховка
Специалисты зарабатывающих подразделений	Оплата питания Оплата проезда или корпоративный транспорт Внутреннее и внешнее обучение Оплата спортивного зала/бассейна Оплата мобильного телефона
Специалисты обеспечивающих подразделений	Оплата питания Оплата проезда или корпоративный транспорт Внутреннее и внешнее обучение Оплата спортивного зала/бассейна
Остальные сотрудники	Оплата питания Оплата проезда или корпоративный транспорт
<p>*Таблица распределения опций является шаблоном для любой компании. При внедрении в конкретной организации в таблицу добавляется еще одна колонка - «Достижения», куда вносятся результаты, за которые следует вознаграждение. Это может быть опыт работы, стаж работы в компании, образование и т. д.</p>	

Интересно

Исследование «Компенсационный пакет и мотивация», проведенное исследовательским центром портала SuperJob.ru, показало, что в России более 75% менеджеров получают всего три базовых составляющих социального пакета: медицинскую страховку, оплату мобильной связи и транспортных расходов. Между тем, чтобы заинтересовать сотрудника в работе именно в данной компании, ему необходимо предложить нечто большее, нежели стандартный набор, повторяющийся практически в любой организации.

На основе анализа существующего в организации социального пакета и бесед с персоналом сотрудники HR-отдела должны выработать предложение, в которое будут включены нестандартные составляющие пакета, например:

- сезонная мотивация:
 - мобильный шиномонтаж;
 - турниры по различным видам спорта (летом – футбол, зимой – хоккей);
 - скидки на путешествия;

- наличие комнаты отдыха для сотрудников;
- гибкий график работы для отдельных категорий персонала;
- подарочные сертификаты;
- льготное кредитование;
- детские и семейные праздники;
- скидки на производимую продукцию (не менее 40–50%);
- возможность бесплатной юридической консультации;
- возможность бесплатной информационной консультации (юридическая помощь, консультации по вопросам IT для сотрудников).

В последнее время наблюдается рост интереса работодателей **к составляющим соцпакета, направленным на членов семей работников**. Это совместные мероприятия, семейные и детские праздники, обеспечение медицинской страховкой родных и близких сотрудников. Соцпакет, охватывающий семью работника, дает ему понять, что руководство проявляет интерес к его жизни, и это побуждает его работать более эффективно.

Данный список – лишь малая часть вариантов соцпакета, которые руководители компаний пока используют недостаточно активно. Ведь гибкий социальный пакет – один из важнейших аспектов мотивации на этапе привлечения и удержания персонала. И в условиях жесткой конкурентной борьбы за квалифицированные кадры работодатель вынужден создавать комфортные условия для эффективной работы сотрудников организации.

10. Технология разработки системы нематериальной мотивации

10.1. Постановка целей и задач системы нематериальной мотивации

Приступая к разработке новой системы мотивации или корректировке существующей системы, необходимо проанализировать следующие аспекты:

- цели и задачи новой системы мотивации;
- позиционирование компании на рынке;
- результаты внутренних исследований мотивации персонала и существующей в компании системы мотивации.

Первым шагом разработки системы дополнительных льгот и нематериальной мотивации является обсуждение с рабочей группой принципов предоставления льгот и поощрений, которые могут быть следующими:

- поощрение длительного времени работы в компании (дополнительные льготы в зависимости от стажа);
- привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников (в зависимости от квалификации, грейда, должности и по результатам аттестации);
- стимулирование производительности труда (по результатам эффективности деятельности);
- улучшение физического и психологического благосостояния сотрудников (всем сотрудникам);
- создание благоприятного общественного мнения о компании (всем сотрудникам различные пакеты льгот).

После определения принципов, следующим шагом станет выбор фиксированного или гибкого вида предоставления дополнительных льгот. Затем необходимо утвердить список льгот по категориям сотрудников или список возможных поощрений в рамках программы признания заслуг сотрудников и развития их карьеры в соответствии с бюджетом расходов на персонал (см. таблицу).

Таблица. Пример списка льгот для сотрудников разных категорий

Высший менеджмент (руководители высшего звена, топ-менеджеры) Грейды с ___ по ___	Средний менеджмент (в различных структурах - начальники отделов, начальники цехов) Грейды с ___ по ___	Младший менеджмент (начальники секторов, начальники участков, руководители групп, супервайзеры) Грейды с ___ по ___
Медстраховка 1-й категории на сотрудника и членов его семьи Другие виды страхования	Медстраховка 2-й категории Страхование от несчастных случаев	Медстраховка 2-й категории Страхование от несчастных случаев

Сотрудники

<p>Основной персонал Грейды с ___ по ___ Производственный (мастера, рабочие) или коммерческий (менеджеры по продажам, менеджеры по поддержке продаж, торговые представители, менеджеры по маркетингу и продуктам и пр.) При существовании в компании двух и более направлений бизнеса могут также разделяться на отдельные категории</p>	<p>Административный персонал Грейды с ___ по ___ Финансисты, экономисты, бухгалтера, менеджеры по персоналу, PR-менеджеры, АХО, секретари и пр.</p>	<p>Вспомогательный персонал Как в общей хозяйственной, так и производственной деятельности (дворник, уборщицы, водители, кладовщики и пр.)</p>
<p>Медстраховка 3-й категории Страхование от несчастных случаев Оплата питания Оплата транспорта или машина для менеджеров по продажам</p>	<p>Медстраховка 3-й категории Оплата питания</p>	<p>Оплата питания</p>

10.2. Гибкие системы мотивации

Далеко не всегда предлагаемые компанией льготы удовлетворяют сотрудников. Одним из способов решения данной проблемы являются гибкие программы социальных услуг. Они предполагают самостоятельный выбор сотрудником тех услуг, которые соответствуют его потребностям и интересам. В большинстве случаев такой выбор ограничен общей стоимостью пакета (в зависимости от позиции работника ему предоставляется определенный годовой лимит).

Как показывает опыт компаний, гибкие программы льгот положительно оцениваются как работниками, так и работодателями. Работники отмечают более высокую степень удовлетворения своих потребностей и свободу выбора, а работодатели - рост мотивации персонала и повышения лояльности к организации.

Предпочтения персонала выявляются в ходе опросов, анкетирования, интервью. Обычно в анкетах просят проранжировать ряд инструментов мотивации по степени их важности для каждого сотрудника.

Существует несколько вариантов гибких программ дополнительных льгот: программа «кафетерий», программа «буфет», программа «комплексный обед».

Программа «кафетерий» предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор льгот и возможность их выбора. Плюсом такой программы является поддержание баланса между предоставлением работнику свободы выбора и страхованием работодателя от включения в пакет льгот, которые не ценятся сотрудниками.

Программа «буфет» предполагает право работника пересмотреть получаемый им пакет льгот в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и льгот за счет сокращения других.

Программа «комплексный обед» предоставляет на выбор сотрудников несколько пакетов услуг, примерно одинаковых по стоимости, но различных по составу. Такие пакеты могут быть рассчитаны, например, на молодого работника, еще не имеющего семьи; на сотрудника, имеющего детей; сотрудника предпенсионного возраста и др.

10.3. Специфика разработки системы нематериальной мотивации

Особенности разработки и внедрения системы мотивации в компании зависят от нескольких факторов:

От величины компании

Разница в подходе к разработке системы мотивации в мелкой, средней и крупной компаниях очевидна. С увеличением численности компании увеличиваются как ее финансовые возможности, так и возможности предложить целый спектр инструментов мотивации для сотрудников на более выгодных для компании условиях (например, медицинская страховка для всех сотрудников в большой компании - льгота вполне реализуемая за счет серьезных скидок от провайдера услуг, тогда как для мелкой организации такая льгота – неоправданно дорога).

В небольшой компании гораздо проще реализуются инструменты корпоративной культуры, что объясняется близкими коммуникациями по сравнению со средними и крупными. В то же время в мелких организациях часто возникают серьезные проблемы с профессиональным и карьерным ростом. Небольшие компании зачастую скрывают доходы от налогообложения, ведут «черную» бухгалтерию, что не позволяет обеспечить сотрудникам социальную поддержку.

От отрасли и позиции

Система мотивации для сотрудников производственного и торгового предприятий также будет разной. Сотрудников торговой компании сложно мотивировать хорошо оборудованным рабочим местом, наличием Интернета и мобильного телефона. Возможность обучения, карьерного роста, участие во внутренних конкурсах, возможность попасть в программу кадровый резерв - вот более действенные инструменты.

Для работника производственной сферы важны инструменты, связанные с условиями труда и корпоративной культурой. Статья в корпоративной газете или получение подарка на День рождения для работников производственной сферы важнее возможности стажировок или изучения иностранного языка.

При разработке системы мотивации стоит учитывать и деление персонала на категории. Вот основные интересы некоторых из них:

Владельцы бизнеса:

- получение возрастающей и устойчивой прибыли;
- придание компании общественно благоприятного имиджа;
- расширение и укрепление собственной власти в компании;
- расширение и укрепление влияния на региональные и федеральные органы власти;
- реализация принципа экономии во всем, в том числе в зарплате и соцобеспечении сотрудников.

Топ-менеджеры:

- стать совладельцем фирмы;
- войти в коллегиальный орган, определяющий стратегию компании;
- создать и развивать новое направление (продукт);
- наращивать связи с бизнесменами, политиками и общественными кругами.

Менеджеры среднего звена:

1. повысить свою менеджерскую квалификацию;
2. добиться повышения в должности;
3. установить прочные деловые отношения с высшим менеджментом;
4. обеспечить высококачественную работу подчиненного персонала.

Основной уровень менеджеров:

- повысить свою менеджерскую квалификацию;
- добиться повышения в должности;
- добиться повышения оплаты труда;
- обеспечить для себя комфортные условия работы.

Специалисты:

- получить возможные льготы от фирмы;
- повысить квалификацию;
- добиться более интересной и высокооплачиваемой работы;
- работать в условиях благоприятного морально-психологического климата.

Рабочие:

- добиться более разнообразной и высокооплачиваемой работы;
- получить самостоятельность в планировании своего труда;
- работать в условиях благоприятного морально-психологического климата.

От этапа развития компании

В своем развитии компания проходит этапы тактического и стратегического развития бизнеса. На тактическом этапе приоритетным выступает интенсивное накопление финансового капитала и развитие компании. После выработки идей и учреждения компании производятся вложения в аренду помещения, закупку оборудования и товара, а также подбор первых сотрудников.

В большинстве компаний начальный этап развития – сам по себе мотивирующий. Он построен на основе принципов справедливости и демократизма, характеризуется азартом в работе, чувством общности, активностью, включенностью сотрудников в процесс. В компании на этом этапе развития царят хорошая атмосфера, демократичные деловые и дружеские отношения, процветают взаимопомощь и взаимовыручка, нет формализма и бюрократизма.

В большинстве компаний на этапе тактического развития идет целенаправленное построение полноценной и эффективной системы мотивации персонала. Но если бизнес строится грамотно, то систему мотивации нужно закладывать в момент рождения новой компании.

Рост компании логически завершается переходом на новый – стратегический уровень развития. Бизнес становится стабильным, нуждается в грамотной работе компетентных сотрудников. В персонал начинают вкладываться деньги –. Оплата медицинской страховки, бонусов, обучения и т.д. становятся невыгодны, если люди работают не в полную силу. На стратегическом этапе развития компания запускает учебный центр или отдел обучения и службу персонала, сотрудников, занимающихся мотивацией персонала компании.

4.4. Принципы построения системы.

Система мотивации персонала в компаниях может быть разной, однако в основе принципов построения должно быть сходство. Система мотивации в компании должна быть:

- прозрачной;
- справедливой;
- открытой;
- понятной;

- гибкой (способной оперативно меняться, корректироваться в зависимости от внутренних и внешних изменений);
- рассчитана на мотивацию персонала в зависимости от стратегических целей компании.

Внедрение новой системы нематериальной мотивации начинается после утверждения всех финансовых и нормативных документов. Служба управления персоналом должна осуществлять внедрение в теснейшем взаимодействии с линейными менеджерами и рабочей группой, чтобы снизить уровень сопротивления переменам, которые неизбежно присутствуют при любых организационных изменениях.

Внедрение новой системы нематериальной мотивации должно сопровождаться широкой PR-программой внутри компании. Программы по продвижению проекта могут быть формальными и неформальными.

Пример формальной программы внутренних коммуникаций:

- письменное обращение первого руководителя к персоналу;
- распространение информации через интернет;
- использование внутрифирменной газеты (информационных листков);
- размещение информации на доске объявлений;
- выступления топ-менеджмента перед персоналом;
- презентации и собрания с руководителями и линейными менеджерами и сотрудниками.

Из неформальных способов PR-а проекта наиболее популярны разговоры в курилке, истории успеха или примеры успеха, привлечение агентов влияния (неформальных лидеров коллектива), рассказы участников.

10.4. Бюджет разработки и внедрения системы нематериальной мотивации

Нормативная документация

До окончательного утверждения и внедрения новой системы мотивации служба управления персоналом совместно с рабочей группой должна точно рассчитать бюджет проведения возможных мероприятий, который включает следующие планируемые показатели: расходы на дополнительные льготы, программы нематериальной мотивации и процент роста расходов на персонал в соответствии со структурой бюджета на момент внедрения, через полгода, год и т.д.

Схема процессов бюджетирования затрат на персонал (в том числе, бюджет затрат на социальные выплаты, улучшение условий труда, обучение и развитие персонала) подробно описана в главе "Организационное развитие", раздел «Бюджетирование затрат на персонал». Целью данного параграфа является разработка алгоритмов различных аспектов нематериальной мотивации.

Алгоритм разработки проекта по организации питания

Шаг 1. Кого можно мотивировать при помощи внедрения этого инструмента? Организация питания важна для всех сотрудников компании без исключения. Возможна организация разных способов питания для рядовых сотрудников, для топ-менеджмента и т.д.

Шаг 2. Определение прибылей от внедрения инструмента: экономия времени на обед, забота о сотрудниках, уменьшение числа заболеваний, вызванных неправильным питанием.

Шаг 3. Определение возможных вариантов организации питания на предприятии (в зависимости от выделенного на проект бюджета, наличия/отсутствия помещения для организации собственной кафе, учет специфики предпочтений в еде (диеты, раздельное питание, вегетарианство и др.), учет технических особенностей при создании и поддержке (при организации собственной кафе, например, наличие помещения, разрешения СЭС, отдельный штат работников кафе, хорошая вентиляция и т.д.).

Шаг 4. Параллельно с шагом 3 нужно выяснить потребности персонала в том, испытывают ли сотрудники дискомфорт от отсутствия организованного питания? Как сейчас работники решают этот вопрос?

Можно применить анкету, включающую следующие вопросы:

1. Во время обеденного перерыва Вы:

- Едите на рабочих местах то, что принесли из дома?
- Ходите в близлежащие кафе?
- Не обедаете вовсе.

2. Хотели бы вы, чтобы в компании было организовано питания для сотрудников?

3. Какие варианты организации питания в компании, на ваш взгляд, наиболее удобны:

- создание своего кафе;
- заказ горячих обедов в офис;
- отдельное помещение для питания сотрудников, оснащенное необходимыми приборами (плита, чайник, микроволновая печь);
- замена обедов дотациями на питание.

4. Ваши предпочтения в еде:

- вегетарианство;
- не имеет значение, главные критерии оценки - качество и свежесть;
- раздельное питание;
- другое.

После сбора и обработки данных анкетирования станет ясно, какой из предложенных вариантов наиболее популярен у сотрудников. Службе персонала придется просчитать рентабельность каждого варианта нового проекта, соотнести их бюджеты с бюджетом, выделенным на эти нужды руководством компании.

Шаг 5. Внедрение выбранного варианта организации обедов.

Алгоритм разработки проекта по организации транспортного обеспечения

Шаг 1. Кого можно мотивировать при помощи внедрения этого инструмента? Хорошее транспортное обеспечение важно для всех сотрудников компании без исключения. Возможны варианты при запуске этого инструмента: для рядовых сотрудников - предоставление служебного транспорта или оплата проезда, для топ-менеджмента - место на парковке, оплата бензина и т.д.

Шаг 2. Определение прибылей от внедрения инструмента. Забота о сотрудниках, экономия времени на дороге.

Шаг 3. Определение возможных вариантов организации транспортного обеспечения (в зависимости от выделенного на проект бюджета, наличия\отсутствия возможностей самостоятельного перевоза сотрудников, учет технических особенностей при создании и поддержке (при организации собственного гаража, например, необходимое место, отдельный штат работников гаража, техническое обслуживание и т.д.).

Шаг 4 . Организация выбранного варианта организации транспортного обеспечения.

Аналогично можно разработать технологию систем по внедрению других инструментов нематериальной мотивации, учитывая основные критерии оценки каждого.

Практика расчета персонала кафе крупного промышленного предприятия

Проект реализован в ООО «Управляющая компания », агропромышленный холдинг.

Для расчета оптимальной численности персонала кафе можно использовать пример ранее действующего подразделения. Например, если кафе функционировала ранее на предприятии, а потом по каким-то причинам закрылась, то можно обратиться к прежнему штатному расписанию и, скорректировав его с учетом новых рыночных условий, ввести в действие. Кроме того, можно перенять опыт запуска проекта коллег, открывающих кафе на промышленном предприятии с аналогичными объемами реализации. Если не подходят ни тот, ни другой варианты, запуск проекта придется произвести своими силами.

Собственное исследование может включать следующие шаги:

1. Анкетирование персонала для определения числа работников, которые будут обедать на кафе. Сотрудникам можно предложить ответить на следующие вопросы:

- Будут ли они посещать кафе?
- Как часто (ежедневно, раз в неделю и пр.)?
- Какова может быть максимальная цена обеда?
- Какой должен быть ежедневный ассортимент (количество блюд на выбор)?
- Что будет покупать сотрудник (первое, второе и третье или только первое и т.д.)?

Среднедневное количество работников, которые собираются посещать кафе каждый день, определяется путем деления общего числа посетителей этого заведения в месяц всем персоналом (3664) на количество рабочих дней (20). Т.е. $3664 : 20 = 183,2$ чел.

Таким образом, определено, что ежедневно посещать кафе будут 183,2 сотрудника предприятия.

Ответы на прочие вопросы анкеты (желаемый ассортимент и др.) необходимы экономической службе, чтобы оценить себестоимость производства блюд – как общую, так и на одного человека. Далее, после сопоставления ее со средней ценой обеда, на которую согласны сотрудники (по результатам анкетирования), был заложен уровень рентабельности 5%.

Таким образом, стоимость обеда была определена в 75,1 у.е., следовательно, среднемесячный выпуск продукции кафе составит 275,2 тыс. у.е. ($183,2$ чел. \times 75,1 у.е. \times 20 рабочих дней).

2. Учитывая большое количество сотрудников, было решено, что рационально разделить посещение ими кафе на 4 интервала по 0,5 часа. Введение большего количества этапов нецелесообразно, т. к. время обеда желательно ограничить рамками 12:00–14:00. Следовательно, пропускная способность кафе составит 45,8 человека за полчаса:

$$183,2 : 4 = 45,8 \text{ чел.},$$

*где 183,2 – общая численность обслуживаемых сотрудников;
4 – количество получасовых интервалов.*

Важно, что скорость движения очереди должна определяться последним обслуживающим звеном – кассиром. Время, затрачиваемое им на одного человека, составляет 0,7–1,0 минут, т.е. на обслуживание 45,8 человека потребуется от 32,06 до 45,8 минуты. Это значит, что пропускная способность кафе не укладывается в рамки отведенного получасового интервала. Тогда было решено создать 2 линии обслуживания с двумя кассирами. В этом случае время составит 16,03–22,9 минуты.

3. Для обеспечения движения очереди на раздаче с требуемой скоростью были поставлены два повара на каждой линии: один – на раздачу супов, другой – на раздачу вторых блюд. Салаты, как правило, уже разложены, клиент их выбирает сам, и участия персонала кафе для этого не требуется. Для продолжения приготовления блюд во время раздачи было решено ввести еще 2 единицы поваров.

4. На мойку одного комплекта посуды работник тратит 1,5–2 минуты с учетом подготовительного времени. Значит, чтобы вымыть всю посуду, ему требуется 4,58–6,1 часа: $183,2 \times 1,5 \sim 2 = 274,8 \sim 366,4$ мин = 4,58~6,1 часа.

Учитывая, что мойка посуды начинается не ранее 12:15 (до конца рабочего дня остается 4 часа 45 минут), было решено ввести 2 единицы мойщиков посуды, которые в утренние часы будут осуществлять вспомогательные работы по уборке помещения, переносу продуктов и пр.

Таким образом, было сформировано следующее штатное расписание:

- заведующая кафе – 1 ед.;
- повар – 2 ед. (для приготовления блюд во время раздачи);
- мойщик посуды – 2 ед.;
- первая линия обслуживания:
 - кассир – 1 ед.;
 - повар – 2 ед. (на раздачу);
- вторая линия обслуживания:
 - кассир – 1 ед.;
 - повар – 2 ед. (на раздачу).

По завершении организации деятельности кафе и набора персонала были проведены мероприятия по нормированию труда. Выяснилось, что степень загруженности людей в течение рабочего дня в среднем составляет 95–97%. Численность персонала действующей кафе была признана оптимальной.

В целях повышения материальной заинтересованности сотрудников кафе был разработан подход, ставящий в зависимость размер премирования сотрудников от достигнутого уровня выручки.

Аналогичные мероприятия проводились еще на 10 промышленных предприятиях. В результате была сформирована таблица численности персонала кафе (см. таблицу).

Таблица. Примерная численность персонала кафе промышленного предприятия

Среднемесячный выпуск продукции собственного производства, у.е.*	Общая численность работников	Заведующий кафе	Заместитель заведующего производством	Повар	Прочие работники
134 000	6	1	–	4	1
275 000**	11	1	–	6	4
403 000	15	1	–	9	5
537 000	18	1	1	11	5
805 000	26	1	1	17	7

* С учетом инфляции по состоянию на 2019 г.

** Отмечен рассмотренный вариант.

Отметим, что предлагаемые нормы носят лишь рекомендательный характер, поскольку принимаемая за основу среднемесячная выручка от реализации продукции собственного производства может существенно различаться вследствие колебания цен на продукты питания, размеров прибыли, заложенных в стоимости обеда и пр. В целом же использованный аналитический подход при определении оптимальной численности персонала кафе дает вполне корректные показатели, что было подтверждено результатами нормирования.

Условия труда

Оснащенность – в ходе принятия решения определить, насколько офисное\производственное помещение оптимально укомплектовано (мебель, оргтехника, выход в Интернет, канцтовары, освещение, уровень шума и др.).

Безопасность – в ходе принятия решения определить, насколько соблюдены принципы охраны, реализуется безопасность рабочего места, средства защиты.

Мобильная связь – в ходе принятия решения определить необходимость предоставления мобильной связи компанией, компенсации затрат или не рассматривать этот вариант как необходимый для мотивации персонала.

Медицинское обслуживание – в ходе принятия решения определить необходимость в создании собственного медицинского кабинета в компании, замене этой опции бесплатной ежегодной вакцинацией персонала, формированием аптечки первой помощи.

Занятия спортом – в ходе принятия решения определить необходимость создания собственного спортзала, организации и проведения корпоративных футбольных матчей (на чужом поле), организации корпоративных абонементов в бассейн, фитнес-клуб и т.д.

Больничный – в ходе принятия решения рассмотреть возможность предоставления работникам нескольких дней отдыха без предъявления справок.

График работы – в ходе принятия решения определить возможность предоставления гибкого, скользящего графика работы, получение дополнительных выходных, возможность частичной или полной надомной работы.

Социальная поддержка

Медицинская страховка - в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении дополнительных медицинских услуг как для самого сотрудника, так и для членов семей (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Пенсионное страхование – в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении дополнительных пенсионных программ для сотрудников (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Кредитование – в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении «внутреннего кредита» или оказания содействия в кредитовании через внешних поставщиков услуг (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Материальная помощь - в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в сложных жизненных условиях (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Оплата отдыха - в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении путевок сотрудникам (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Скидки на продукцию\услуги компании - в ходе принятия решения определить необходимость\возможность в предоставлении скидок на производимый\продаваемый товар компании (подробнее см. в главе "Инструменты нематериальной мотивации").

Корпоративная культура

Организация работы, дисциплина, четкость распределения функций - оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- добровольности выполняемых сотрудниками функций;
- гибкости организации работы;
- наличия\отсутствия контроля дисциплины сотрудников;
- наличия должностных инструкций, положений и других документов, регламентирующих деятельность каждого сотрудника.

Механизм принятия решений - оценить существующую организационную культуру с точки зрения наличия четкой структуры полномочий (кто принимает решения, как, с кем советуется и др.).

Стандарты работы - оценить существующую организационную культуру с точки зрения наличия общекорпоративных требований к выпускаемой продукции\товару\услуге.

Оценка эффективности деятельности- оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- реальной\формальной эффективности;
- скрытой\явной оценки деятельности с точки зрения сотрудника;

- кто осуществляет оценку;
- как используются результаты оценки.

Стиль руководства - оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- отношения к подчиненным;
- отношения с подчиненными.

Внутренние и внешние коммуникации, PR - оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- отношения к коллегам;
- отношения с коллегами (коммуникации внутри отдела, специфика взаимодействия между сотрудниками разных отделов и подразделений);
- отношения к клиентам;
- отношения к поставщикам;
- отношения к конкурентам;
- корпоративный сайт и издания, интернет.

Пути разрешения конфликтов - оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- методов разрешения внутренних конфликтов;
- методов разрешения внешних конфликтов.

Отношение к делу - оценить существующую организационную культуру с точки зрения ценности выполняемой работы для каждого сотрудника.

Отношение к организации в целом - оценить существующую организационную культуру с точки зрения общего настроения сотрудников компании, определения психологического климата в коллективе.

Корпоративный стиль (единая символика) - оценить существующую организационную культуру с точки зрения:

- использования символики в продукции\услугах компании;
- использования символики в рекламе;
- использования символики в стиле одежды сотрудников\спецодежде;
- использования символики в документообороте.

Соревнования, конкурсы, праздники, традиции - оценить существующую организационную культуру с точки зрения возможности внедрения подобных мероприятий.

Возможности самореализации

Оценить существующую организационную культуру с точки зрения возможности внедрения:

- принятия решений;
- участия в управлении (вплоть до совладения);
- программ обучения и развития;
- организации стажировок;
- стимулирования инноваций от сотрудников;
- выступлений на конференциях, семинарах;
- участия в статусных проектах компании.

Окончательное решение о внедрении новой системы мотивации принимается только в том случае, если очевидно, что компания имеет и в дальнейшем будет иметь достаточные финансовые ресурсы для увеличения размеров расходов на персонал. При этом также анализируются возможные результаты внедрения новой системы с точки зрения повышения производительности труда и повышения эффективности компании. Если ресурсы недостаточны, система требует пересмотра.

Кроме того, после утверждения бюджета работодатель может разработать и утвердить соответствующие локальные нормативные акты. Основанием для разработки нового или пересмотра старого положения могут служить изменения следующих факторов:

- стратегия и цели по управлению персоналом;
- стратегия и цели системы вознаграждений и льгот;
- цели и задачи системы мотивации персонала;
- основные принципы системы льгот;
- позиционирование компании в области льгот и нематериальной мотивации;
- структура системы льгот и нематериального вознаграждения.

Нередко система нематериальной мотивации персонала связана с категорией или грейдом, что также стоит отразить в документах.

Пример. Структура положения о системе нематериальной мотивации

1. Общие положения.
2. Порядок изменения грейда, должности, размера заработной платы и соответствия льготы для каждой позиции.
 - 2.1. Результаты оценки сотрудников.
 - 2.2. Матрица соответствия результатов оценки сотрудников изменению грейда, должности, размера заработной платы, льготы.
 - 2.3. Изменение грейда.
3. Дополнительные льготы.
 - 3.1. Субсидии на питание.
 - 3.2. Оплата транспортных расходов.

- 3.3. Кредитование сотрудников.
- 3.4. Медицинское страхование сотрудников.
- 3.5. Профессиональное обучение и образование.
- 3.6. Корпоративная программа отдыха сотрудников.
- 3.7. Оказание материальной помощи.
- 4. Нематериальная мотивация.
 - 4.1 Программа признания заслуг.
 - 4.2. Управление карьерой.

10.5. Процедура мониторинга и оценки эффективности системы мотивации

Ни одна система мотивации не может оставаться неизменной, так как изменяются ситуация на рынке и внутри компании, а также состав сотрудников. Кроме того, руководство стремится иметь точную информацию по эффективности новой системы нематериальной мотивации. Поэтому с момента внедрения новой системы необходимо предусмотреть процедуру ее мониторинга.

Предоставляя работникам льготы, работодатель надеется получить отдачу. Как показывает практика, при равных условиях работник выбирает ту компанию, которая предлагает хороший социальный пакет. Некоторые льготы способствуют снижению текучести кадров, несомненно и влияние льгот на приверженность персонала, что приводит к положительным тенденциям на уровне рабочего поведения персонала (высокий уровень готовности к сотрудничеству, проявление инициативы, поиск путей повышения эффективности работы компании). Но как быть с оценкой эффективности?

Оценка эффективности может быть: экономической (критерии - экономия и прибыль) и организационной (критерии - соответствие целям компании и достижение задач). Оценивать качество мероприятий системы нематериальной мотивации непросто: зачастую изначально не заданы четкие критерии; затраты могут быть децентрализованы, т. е. распределены по бюджетам разных подразделений; затрудняет оценку и отдаленность получения результата во времени. Поэтому лучше всего выбрать несколько важных показателей и анализировать итоги именно по ним, сравнивая с аналогичными за предшествующие отчетные периоды (выявляя их рост или падение). На такие показатели, как текучесть персонала и восприятие компании как привлекательного работодателя потенциальными сотрудниками, вышеописанные мероприятия влияют опосредованно, поэтому изменение этих факторов стоит анализировать в совокупности с другими из сферы управления персоналом.

Один из инструментов для получения информации об индексе лояльности и степени удовлетворенности работников – внутрикорпоративные исследования. В них могут использоваться анонимное анкетирование всего персонала, фокус-группы, интервью с сотрудниками. Выбор методов при этом зависит от количества вопросов и типов предполагаемых ответов, критериев их классификации, степени конфиденциальности собираемых данных, числа сотрудников, мнение которых планируется узнать, используемых ресурсов.

При проведении анонимного анкетирования важно максимально точно определить участников исследования: если в компаниях с численностью до 300 человек это могут быть все сотрудники, то в организациях большего размера важно грамотно выделить фокус-группу. Во втором случае в опросе должны принимать участие представители всех подразделений и профессий, а также должно быть равномерное распределение между теми, кто работает в фирме давно, и новичками.

Процент возвращенных анкет – это тоже важный показатель результата анкетирования. Если он меньше 50%, это может означать, что сотрудники не доверяют организаторам данного мероприятия или не понимают его важности для компании. В таком случае нужно с помощью внутреннего PR повышать статус исследования и гарантировать людям анонимность.

Количество необходимых интервью составляет 5–10% от числа участников анонимного анкетирования. Опыт показывает, что на предложение о проведении интервью активнее откликаются сотрудники, работающие в компании долгое время. Они лояльнее и терпимее к проблемам организации. Но не менее важно знать точку зрения новичков: их восприятие внутренней ситуации дает понять, каков имидж компании как работодателя, как в ней отлажены адаптационные мероприятия.

Эффективность мероприятий нематериальной мотивации можно оценивать как определение возврата на инвестиции (Return on Investment). Такую оценку предложил американский консультант Джек Филипс. Возврат на инвестиции рассчитывается по такой формуле:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Доход от HR-программы} - \text{Стоимость HR-программы}}{\text{Стоимость HR-программы}} \times 100\%$$

Таким образом, если ROI = 345%, это значит, что на каждую вложенную гривну в проведение HR-программы получено «чистых» 3 гривны 45 копеек.

Основная сложность для HR-специалиста – расчет дохода от внедрения мотивационного инструмента: «очищение» видимого результата от влияния внешних факторов (стоимость программы включает не только затраты на проведение проекта, но и на его организацию, в том числе заработные платы и бонусы сотрудников отдела персонала) и перевод результатов в денежное выражение.

Возможные ошибки

1. Ошибочно думать, что для компании «нематериальная» означает «бесплатная». Так, социальные льготы чаще относят к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т. д.).

Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Существуют действительно нематериальные стимулы – это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», Доска почета, награждение грамотами.

2. В некоторых компаниях упор делают на нематериальные способы стимуляции, забывая о комплексном подходе. Герцберг утверждает, что управленцы должны хорошо обращаться со своими подчиненными и давать им больше работы, требующей ответственности и признания, что действительно полезно. Но не стоит все-таки забывать и о материальном стимулировании как средстве повышения удовлетворенности работников. Нематериальные методы позволяют лишь поддержать мотивацию сотрудников. Если у сотрудников слишком низкая зарплата, то они вряд ли будут благодарны работодателю за медстраховку или оплату спортивного зала, считая, что лучше бы им повысили оклад.

3. Методы поощрений в виде благодарностей и т.п. часто считают устаревшими. Это неоправданно. Наиболее эффективна нематериальная мотивация, основанная на внимании к личности сотрудника и признании его профессиональных успехов. Например, можно поздравить сотрудника с днем рождения не просто по корпоративной почте, а вручив ему открытку, подписанную лично гендиректором. Повысить ценность подарков можно, сделав их именными.

4. Некоторые руководители опасаются, что похвала будет показателем мягкости с их стороны. Чтобы похвала стала естественным атрибутом корпоративной культуры компании, нужно научить руководителей думать о членах команды не как о подчиненных, а относиться к ним как к партнерам, работающим для достижения командных целей.

5. При формировании системы нематериальной мотивации иногда забывают, что исходить нужно из реальных потребностей работников и по мере возможности предоставлять им именно то, что необходимо. Особенно это актуально для производственного персонала. Все мероприятия, которые мы осуществляем для создания у наших работников позитивной мотивации, желания трудиться именно на нашем производстве, всегда должны оговариваться с начальниками смен, т. е. с теми, кто каждый день работает бок о бок с рабочими. Именно они могут рассказать, что сейчас актуально, а что может немного подождать, чего действительно не хватает, а что второстепенно.

6. Известно, что не существует идеальной системы вознаграждения. Применяйте дифференцированный подход, основываясь на проведенном мониторинге. Любая схема хороша в определенный период развития организации.

На этапе интенсивного роста штат персонала представлен многопрофильными специалистами, востребованными рынком. В первую очередь талантливых людей привлекает масштаб задач, возможность реализовывать собственные проекты, новые идеи, так как часто компании готовы рисковать ради достижения поставленных задач.

На этапе стабильности нет необходимости отвлекать средства для того, чтобы предлагать сотрудникам более высокие оклады или привлекательные социальные пакеты. Можно использовать следующие основные мотивирующие факторы:

- возможность получения нового опыта;
- перспективы карьерного роста;
- ощущение сопричастности к результатам работы компании.

7. Часто забывают учитывать возраст и пол сотрудников. Например, молодежь мало интересуется пенсионное страхование, впрочем, как и медицинское. Зато эти льготы по достоинству оценят сотрудники старше 40 лет. Молодые же предпочтут, скажем, оплату спортзала. Семейные положительно отнесутся к наличию детского сада, организации летнего отдыха детей. Мужчины не откажутся от обедов, женщины – от гибкого графика работы. Определить, какие льготы предпочтут сотрудники, очень легко – достаточно провести анкетирование. Тогда останется рассчитать только финансовые возможности их предоставления.

8. Ошибочным является калькированное наложение системы стимулирования, уже действующей в других представительствах транснациональных компаний. При разработке системы нематериального стимулирования учитывайте национальную специфику – адаптируйте западные модели стимулирования персонала к действительности.

9. Важно помнить, что существуют различия и в полезности льгот в зависимости от подразделений компании. Например, обеспечивать питанием торговых представителей вряд ли имеет смысл: постоянно работая «в полях», они не будут успевать в офис ко времени обеда. Конечно, можно компенсировать его деньгами, но в этом случае нарушается принцип немонетарного вознаграждения. Логичнее вместо питания предоставить другую льготу, популярную именно среди сотрудников данного подразделения.

10. Бытует мнение, что топ-менеджеров мало чем можно удивить и невозможно замотивировать нематериальными методами. Часто руководители просто не успевают пользоваться льготами, которые имеют рядовые сотрудники, – пропускают обед, занятия в спортзале. Имеет смысл подойти к этой проблеме индивидуально. Кроме традиционных льгот – оплата арендованного жилья, предоставление служебной машины; возможны и более «экзотические»: оплата компанией помощницы по хозяйству руководителю, няни или гувернантки для ребенка ключевого специалиста. Такие льготы выгодны организации – сотрудники ценят заботу о них, учет их нужд и потребностей, и в их устойчивой лояльности сомневаться не приходится. Работодатель не ошибется, выбирая для своих топов льготы, экономящие их время – самый дорогой и дефицитный для них ресурс.

11. Часто неэффективно используют один из инструментов нематериального стимулирования – конкурс на лучшую профессию. Нечеткость критериев ведет к разочарованию работников из проигравших подразделений. Мероприятие, вместо того чтобы стимулировать к эффективному труду, может снизить заинтересованность

персонала в проводимом соревновании. Необходимо уточнить принципы оценки результатов конкурса, причем – совместно с руководителями участвующих в конкурсе подразделений. Награждение победителей соревнований должно проходить максимально публично (информация о них размещается в интранете и на информационных досках, сотрудников поздравляют на собрании отдела или всей компании).

12. Излишняя забота о недовольных тоже бывает вредна при разработке всевозможных конкурсов. Возмущение и зависть трудно преодолеть, недовольные-проигравшие есть всегда.

13. Через некоторое время любая ежемесячная программа может приестся – трудно поддерживать интерес и воодушевление на том же уровне месяц за месяцем. Поэтому при разработке конкурсных мероприятий нужно сразу продумывать методы мониторинга и возможность гибких изменений механизма. Также следует учесть: если люди работают в команде, личные успехи зависят от командных. Если признание принадлежит команде, нельзя выделять для признания одного члена.

14. Не стоит забывать и о таком методе, как негативная стимуляция. Встречаются работники, иждивенческой настрой которых начинает доминировать над положительными качествами. Заменить их в данный момент по каким-либо причинам невозможно, а позитивная стимуляция не дает ожидаемого эффекта.

15. Делать упор только на негативную стимуляцию нельзя. Негативная мотивация ограничена в своей ценности. Здесь будут работать следующие правила:

- нужно избегать действий, выходящих за рамки законодательства;
- четко формулируйте причину наказания и указывайте, как можно было его избежать;
- не наказывайте сотрудника немедленно, пока эмоции и гнев не утихли;
- не устраивайте разбор полетов в присутствии подчиненных наказуемого;
- прибегайте к данной мере как можно реже - сотрудники после работы часто сталкиваются с большим количеством проблем и могут не выдержать стресса.

Несмотря на то что кто-то мог сделать что-то неважно, ваша задача - исправить это поведение, а не заставить человека чувствовать себя плохо.

16. Незаслуженно бывают забыты удаленные сотрудники, работающие вне офиса. Необходимо организовывать собрания для всех сотрудников, принимающих участие в проекте. Это позволит им познакомиться друг с другом и обсудить свои идеи лицом к лицу, а руководитель может продемонстрировать заслуги «бойцов невидимого фронта» всем членам команды. Что даст возможность им не чувствовать себя аутсайдерами. Обеспечьте их последними новостями о событиях в компании. Дайте возможность офисным сотрудникам самим напрямую связываться с удаленными членами команды.

17. Часто руководители забывают об отдельных мероприятиях для мотивирования людей, не поддающихся мотивации (самых удовлетворенных и тяжелых на подъем). Это могут быть сотрудники, проработавшие в компании долгое время и достигшие предела своих возможностей. Трудно мотивировать таких людей, а многие даже и не пытаются. Этим людям считают бременем, которое компания должна нести как свой крест, хотя на самом деле здесь действительно точечное, индивидуальное нематериальное стимулирование. Это могут быть испытания – трудные задания или проекты, в которые они могут погрузиться с головой, наставничество, разработка и планирование будущих проектов.

18. В ситуациях, когда компания сокращает штат сотрудников, происходит ее поглощение или покупка, необходимо не забывать об усилении, а иногда и полном пересмотре системы нематериального стимулирования. В кризисные для компании времена именно нематериальная мотивация может помочь вывести коллектив из депрессивного состояния.

В ситуациях сокращения штата, поглощения или реструктуризации необходимы лидеры, которые предпримут активные действия для того, чтобы помочь членам команды избавиться от чувства страха и неуверенности. Лучшее средство – занять всю команду работой, которая не только отвлечет их от раздумий, но и задействует их ум и тело.

19. Система нематериальной мотивации не должна выстраиваться во время массовых увольнений сотрудников с целью их удержания. Делать это нужно задолго до волнений персонала.

Глоссарий

Индоктринация- передача фундаментальных положений системы верований. Насыщение определённым, удобным и выгодным правительству или политической организации содержанием массового сознания населения страны в социальном, идеологическом, политическом и психологическом планах в форме системы убеждений, образов, установок, стереотипов.

КТУ - Коэффициент трудового участия (КТУ) — коэффициент, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады, коллектива.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Первичные потребности - являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности - по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

Мотивационное поведение - состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Вознаграждение — это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

Литература

1. Андреев В. В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях // Управление персоналом.
2. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг
3. Волгин Н.А., Доходы и занятость: мотивационный аспект
4. Волгин Н.А., Николаев, С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы).
5. Вознаграждение работников фирмы // Человек и труд.
6. Дубина И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики.
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Учебное пособие. М.:«Вильямс»
8. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования.
9. Комаров, Е.И. Жданкин, Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. Управление персоналом
10. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией.
11. Кибанов А.Я., Баткаева, Е. Н. и др. Управление персоналом организации.
12. М.Г. Илларионов, И.С. Осадчий. Основы управления персоналом: Учебное пособие.
13. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л;
14. [1] Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
15. [2] Peter Druker, Management.
16. Т.И.Захарова, Д.Е.Стюрина. Социология и психология управления: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ.
17. М. Мурашов., Нематериальная мотивация персонала. Журнал "Кадровый менеджмент"
18. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: Управление персоналом
19. В. К. Потемкин Управление персоналом
20. Ларри Стаут Управление персоналом. Настольная книга менеджера