

Лекція 7 СТИМУЛИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

План

1. Материальная мотивация

2. Нематериальная мотивация

1. Материальная мотивация

Руководить - значит приводить сотрудников к успехам и к самореализации.

Вернер Зигерт, Лючия Ланг

Для того чтобы организация работала эффективно, сотрудники должны трудиться с полной самоотдачей и удовольствием. Именно для этого в организации надо продумать и внедрить систему мотивации.

Удержать персонал и заставить работать эффективно – злободневный вопрос в организациях спортивно-оздоровительной индустрии. Необходимо подробно рассмотреть вопросы удержания персонала, мотивации или методы стимулирования персонала.

Как многие знают, есть материальная и нематериальная мотивация. Включите в систему стимулирования различные способы мотивации - как материальный, так и нематериальный.

Материальное стимулирование работников - это самый распространенный и простой способ заинтересовать сотрудников работой на результат.

Другими словами, материальная мотивация – это стимуляция работников к эффективности в работе с помощью денежных средств.

Чаще всего это какая-либо система оплаты труда и премирования, крупные подарки и бонусы.

Система мотивации напрямую связана с качеством услуг. Если работники получают достаточно мотивации, то они качественно выполняют свою работу.

Анализ работы учреждений спортивно-оздоровительной индустрии показал, что *не на каждом предприятии есть эффективная система мотивации.*

Часто встречаются хаотично применяемые методы стимулирования персонала, которые в итоге теряют смысл. Например, премиальные выплаты могут выплачиваться *ежемесячно всем без исключения*, а где-то стимулирующие выплаты начисляются только «любимчикам». Таким образом, главная цель таких доплат не достигается.

Как правило, *руководство* организации полностью *разрабатывает систему премирования* на год и может запланировать квартальные премии, ежемесячные или только годовые.

Для составления плана премирования также разрабатываются *критерии эффективности работы* для каждой должности в организации.

Одним из критериев эффективности может *стать премия за выслугу лет*. Этот критерий разрабатывается в зависимости от отработанных в организации лет, стимулирует персонал к долгосрочной работе в организации, тем самым *снижая «текучку кадров»*.

Например, сотрудники, работающие более пяти лет, в конце года или ежемесячно получают дополнительную премию. Это может стать *стимулом для молодых сотрудников* к постоянному стремлению совершенствовать свою работу и достигать новых вершин, продолжая при этом работать в организации.

Материальная мотивация на юбилейные даты организации или самого работника тоже работает замечательно. Сотрудники очень хорошо отзываются на ценные подарки к определенным, долгожданным датам. Выплачивать их можно просто каждому юбиляру, а можно добавить критерий

эффективности - в зависимости от результативности работника, также при необходимости учитывается стаж.

Например, сотрудники, работающие менее года и не имеющие выдающихся результатов, получают самый низкий размер премии. Как правило, они с благодарностью принимают подарки и работают в дальнейшем более эффективно.

Можно внедрить практику *дарить подарки детям сотрудников на Новый год* - сладкие подарки, билеты на новогоднюю елку. Если детей у сотрудников в организации достаточно много, то можно организовывать *массовый вывоз детей на развлекательные мероприятия*. Стимуляция эффективной работы сотрудников через подарки детям может быть организована и в летнее время:

- / выезд на природу или культурные центры в выходные;
- / оплата отдыха детей в детских загородных лагерях;
- / оплата обучения детей.

Также необходимо практиковать *курсы повышения квалификации* и самих сотрудников.

Организация обучения сотрудников обязательно должна сопровождаться заключением договора с сотрудником и обсуждением условий обучения. Обучение, как правило, дает хорошие результаты, *увеличивая эффективность работы сотрудника*. Однако при оплате обучения необходимо учитывать и *оговаривать* такой вариант, как *увольнение работника в короткие сроки после обучения*. В этом случае *работник обязан* из своей зарплаты *оплатить обучение* или его часть, вернув тем самым затраченные на его обучение деньги либо часть денежных средств организации. Это вынужденная мера, так как нередко случаи, когда сотрудники, *приехав с обучения и проработав несколько дней или недель, увольняются*. Для любой организации это *безвозвратные финансовые потери*. Поэтому необходимо заранее побеспокоиться об условиях обучения сотрудника и заключить с ним договор. В этом договоре, как правило,

оговаривается обязательный срок (*от одного до пяти лет*), который сотрудник при любых условиях эффективно отрабатывает в организации, иначе он обязуется вернуть все потраченные на его обучение денежные средства либо часть средств пропорционально отработанному времени после обучения.

Как показывает практика, если человек хочет обучаться, то подписывает такое соглашение, и, как правило, он не увольняется, а, наоборот, работает более эффективно.

Материальных методов стимулирования эффективности труда достаточно много, но их применение в организации зависит *от фантазии руководителя и от финансовых возможностей организации*.

2. Нематериальная мотивация

А теперь рассмотрим нематериальную мотивацию персонала или *нематериальное стимулирование*, которое используется на практике достаточно часто.

Особенно такое стимулирование актуально в тех организациях, где *из-за ограниченности бюджета* нет возможности применять материальные методы стимулирования. И работают нематериальные методы мотивации *не хуже, чем материальные*.

Существует множество методов и способов неденежного стимулирования персонала. Нематериальной стимуляцией является даже *элементарная благодарность* сотруднику.

Единственный секрет руководитель должен *достаточно редко благодарить* сотрудников за превосходно выполненную работу, когда сотрудник выполнил работу качественно, «выложился», чтобы получить хороший результат от своих действий. Можно даже *усилить* благодарность, *отметив достижения сотрудника публично*. Сотрудник это оценит, запомнит и в дальнейшем будет работать так же или еще эффективнее.

Следует отмечать своих особо выдающихся сотрудников *грамотами или благодарственными письмами руководителя*. Но нельзя это делать слишком часто, и не стоит давать грамоты более 30 % сотрудников.

Лучше всего, если для награждения выбирается небольшая часть сотрудников, имеющая показатели наиболее эффективной работы. Грамоту необходимо оформить на специальном бланке, поставить «живую» подпись руководителя и печать организации.

Вручается грамота или благодарственное письмо, как правило, в торжественной обстановке, сопровождается словами благодарности за хорошую работу. Эффект от этого мероприятия превосходный, он поддерживает всех сотрудников на волне активной деятельности достаточно долгое время.

Конечно, в каждой организации найдутся сотрудники, которые с сомнением относятся к таким поощрениям, но большинство сотрудников это оценят. И в некоторых случаях такое внимание со стороны руководителя организации особенно важно, и *стоит оно больше, чем просто деньги*. Грамоту с благодарственными словами сотрудник принесет домой и покажет своим родным оценку его деятельности в коллективе. Похвала – это инструмент нематериальной мотивации, который в настоящее время чаще применяется совместно с материальной мотивацией.

Еще один инструмент нематериальной мотивации – *доска почета*, которая используется во многих организациях. Перед тем как изготовить и смонтировать Доску почета на самом видном месте в офисе или холле организации, *надо издать документ, регламентирующий* все моменты, связанные с этим инструментом нематериальной мотивации – специальное *Положение о Доске почета*, где подробно будет описан *порядок размещения фотографий* особо отличившихся сотрудников организации.

Размещение фотографии сотрудника на Доске почета тоже можно объединить с материальной мотивацией. С этой целью издается *приказ о премировании сотрудников* за результаты работы по итогам года. Ежегодно,

ежеквартально или ежемесячно состав сотрудников, чьи фотографии размещаются на Доске почета, обновляется в соответствии с данными эффективной работы сотрудников в целом по организации.

Например, торжественно поздравив сотрудников по результатам работы предыдущего года, квартала или месяца, зачитав приказ о премировании, необходимо разместить фотографии этих сотрудников на Доске почета. Целый год, квартал или месяц эти фотографии напоминают коллективу о том, что есть возможность стать первыми и получить поощрение от руководства организации. А сотрудники, фотографии которых попали на Доску почета, являются лучшими.

В этом случае срабатывает два вида мотивации – как материальная (премирование), так и нематериальная (размещение фотографии на Доске почета).

Еще один способ нематериальной стимуляции – это *полиграфия*.

Например, можно заказать в полиграфической компании *календари с логотипом организации и фотографиями сотрудников*, которые затем раздаются сотрудникам. Такой календарь сотрудник может поместить дома на видном месте, с гордостью подарить друзьям или клиентам. Всю эту информацию сотрудникам рекомендуется размещать на сайте организации, естественно, выделяя лучших из них.

Даже если рассмотреть всем известную пирамиду Маслоу, то станет понятно, что после того, как закрыты все базовые потребности человека, ему *требуется признание*. В рамках коллектива организации надо дать сотруднику это признание, но *только за действительные достижения*.

Воспринимая своих сотрудников как основную ценность организации, можно эффективно стимулировать их на новые достижения, на самообразование и карьерный рост.

Тест по Маслоу

Выберите букву и отметьте ее в бланке напротив каждого утверждения:

совершенно верно и точно - **C**

в большей степени верно и точно - **M**

частично верно и точно - **P**

в некоторой степени верно и точно - **S**

совершенно не верно - **N**

1	Спокойная работа - самое главное для меня	
2	Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно	
3	Высокая зарплата - наилучшее свидетельство ценности человека в компании	
4	Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни	
5	Безопасность работы - не самый важный фактор для меня	
6	Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще	
7	Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле	
8	Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать мои навыки	
9	Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня	
10	Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе	
11	Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение	
12	Погоня за мечтой - это пустая трата времени	
13	Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию	
14	Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми - клиентами и коллегами	
15	Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной	
16	Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты - вот то, что мной движет	
17	Самый важный аспект работы в компании - хороший план страховки здоровья	
18	Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы	
19	Мои достижения дают мне право уважать себя	
20	Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое	

Ключ к тесту Маслоу.

Напротив каждого ответа вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает вашему поведению. В таблице ниже найдите цифру, соответствующую выбранной вами

букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, вы выбрали букву "P" - этому отвечает цифра "3" в квадрате "1" таблицы.

№ вопроса	Потребность в безопасности	№ вопроса	Потребность социальная	№ вопроса	Потребность в самоутверждении	№ вопроса	Потребность в самореализации
1	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	2	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	3	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	4	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
5	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	6	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	7	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	8	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
9	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	10	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	11	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	12	C=1 M=2 P=3 S=4 N=5
13	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	14	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	15	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	16	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
17	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	18	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	19	C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	20	C=1 M=2 P=3 S=3 N=5
	Итого:		Итого:		Итого:		Итого:

Интерпретация к тесту Пирамида Маслоу.

В этом варианте теста подразумевается, что физиологические потребности удовлетворены.

Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов. Отметка в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для вас. Количество баллов от 15-19 показывает, что эти мотивы менее важны для Вас. 10-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для вас. Количество баллов ниже 10 указывает на то, что мотивы, представленные в данной колонке, совершенно неважны для вас.

Потребность в безопасности: желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

Потребность социальная: желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими. Потребность в уважении со стороны: желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

Потребность в самореализации: желание развивать свои силы и способности, стремиться к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.