

Завдання. Розгляньте Ситуацію подану в кейсі та завдання до неї. Які Ваші ідеї щодо її вирішення? Опрацюйте запропонований варіант рішення. Зробіть висновки.

Ситуація:

Вас запросили на посаду директора з персоналу в велику компанію, з чисельністю персоналу понад 1000 чоловік з розвиненою філіальною мережею.

Основний напрямок діяльності компанії - послуги. Плинність персоналу на рівні 5-6% на рік. Управління (структура компанії) побудована за принципом вертикальних зв'язків з чітко виділеними напрямками діяльності. Плюсом є повна податкова прозорість компанії, тобто, як зараз прийнято говорити «в компанії» білі »зарплати». Середній рівень заробітної плати становить 1000 \$ після оподаткування.

У представленій ситуації компанія переживає період бурхливого зростання, тобто в компанію приймається щомісяця близько 10-15 чоловік на найрізноманітніші позиції.

На даний момент в компанії немає чіткої системи немонетарною мотивації.

Завдання:

1. Запропонуйте принципи формування немонетарної системи мотивації для співробітників компанії.
2. Запропонувати структуру пакета немонетарної мотивації.
3. Які кроки Ви будете робити, які ресурси Вам знадобляться для реалізації наміченої програми?
4. Які плюси і мінуси для персоналу компанії Ви бачите в запропонованій Вами програмі?

Варіант рішення кейса:

Щоб максимально залучити кожного співробітника в загальний робочий процес, потрібно зробити так, щоб цілі працівника і організації збігалися найбільшою мірою. Тільки відчувши себе частиною команди, людина буде працювати на інших, як на себе. Такі завдання вирішуються в процесі становлення корпоративної культури і впровадження різних методів мотивації.

Як відомо, мотивація може бути матеріальною (зарплата, страховка, премія, штраф, оплата представницьких витрат, подарунки і т.д.) і нематеріальною (подяка, підвищення статусу, передача повноважень, сприятлива обстановка, внутрішній PR і т.д.). Можна також виділити мотивацію, яка сприймається співробітниками як нематеріальна, однак вимагає від компанії певних витрат (наприклад проведення тренінгів або корпоративних свят).

Однак будь-яка стала система мотивації в якийсь момент перестає працювати.

В першу чергу це відноситься до матеріальної мотивації. Так, будь-яке підвищення зарплати спочатку сприймається як винагорода, потім як норма і в кінці кінців людині починає здаватися, що його недооцінюють. Зрозуміло, неможливо підвищувати оплату до нескінченності. До того ж зарплата стоїть на 6-7 місці в списку факторів, що визначають вибір роботи - про це свідчать численні опитування.

Нематеріальна мотивація є більш гнучким інструментом впливу. Головне для роботодавця - правильно вибрати методи стимулювання, тобто знайти спосіб змусити людину працювати на благо організації так само ретельно, як для свого особистого блага. Цей ефект досягається тоді, коли цілі і завдання співробітників і організації збігаються в найбільшою мірою.

Кожна людина має широкий спектр потреб і бажання фінансового благополуччя - одне з безлічі. Матеріальна мотивація задовольняє тільки одну потребу. Сенс заходів по нематеріальної мотивації полягає в тому, щоб виявити інші провідні потреби працівника і

задовольнити їх (відповідно до можливостей компанії) в обмін на більш ефективну і інтенсивну працю.

Дійсно ефективні заходи нематеріальної мотивації вимагають багато часу, уваги і зусиль. Однак віддача від їх реалізації значно стимулює розвиток фірми, гарантує стабільність і підвищення доходу компанії.

Для того, щоб впроваджувати такі заходи необхідно поставити цілі - для чого необхідна мотивація:

1. зростання кваліфікації персоналу і, як наслідок, підвищення рівня всієї компанії;
2. залучення і закріплення кваліфікованих працівників;
3. підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні;
4. запобігання вчинків, що суперечать установленим правилам;
5. залучення працівників в інновації;
6. соціальний захист працівників.

При розробці системи мотивуючих заходів потрібно спиратися на наступні принципи:

1. принцип справедливості
2. доступність інформації для персоналу
3. простота, зрозумілість критеріїв оцінки
4. об'єктивність оцінки
5. облік тимчасового чинника
6. оцінка керівника і самооцінка співробітника
7. очікування співробітників
8. закон домінуючої потреби
9. гнучкість і адаптивність мотивації
10. готовність до несподіваних реакцій співробітників.

При впровадженні системи мотивації слід зробити наступні кроки:

Крок 1 підтримка і спільне обговорення з керівництвом.

Ініціативи, спрямовані на вироблення стратегії мотивації персоналу, зазвичай належать першим особам компаній. Тільки ретельно продумане управління цим процесом і підтримка з боку керівництва забезпечують максимальну ефективність заходів по мотивації персоналу..

Крок 2 - вивчення актуальних потреб персоналу, їх цінностей, життєвих цілей, задоволеності своєю роботою, Щоб уникнути негативних наслідків змін і досягти задуманого ефекту при впровадженні нематеріальної мотивації, необхідно використовувати способи стимулювання кожного конкретного працівника індивідуально, враховуючи його актуальні потреби і життєві цінності.

Одного не влаштовує відсутність можливостей кар'єрного зростання, іншого брак уваги з боку керівництва (він вважає, що його заслуги перед компанією не оцінені належним чином). Також з розвитком технологій, скороченням питомої частки галузей, де застосовується низькокваліфікована праця, в світі зростає число службовців - так званих knowledge workers, для яких можливість мати цікаву роботу, реалізувати свої можливості, не менш важлива, ніж рівень заробітку.

Крок 3 вибір і застосування ефективних механізмів мотивації. Зустрічаються і застосовуються такі методи:

- серед нематеріальних способів мотивації персоналу іноді називають різні соціальні пільги - нормований робочий день, оплата лікарняних листів, обов'язкова медична страховка, оплата харчування, мобільного зв'язку, Соціальні пільги в основному

привабливі для нових співробітників, вони вигідно відрізняють одну компанію від іншої, і, безумовно, сприяють залученню і утриманню персоналу. Разом з тим працівники надзвичайно швидко звикають до пільг і іноді можуть зловживати ними. Тому необхідно використовувати гнучку систему мотивації;

- надання туристичних путівок., Організація корпоративних заходів. Корпоративні заходи вирішують в першу чергу завдання згуртування колективу, утримання персоналу, формування позитивного образу компанії;
- заохочення народжуваності - співробітник, у якого народилася дитина, отримує на новорічному банкеті премію в розмірі окладу. Ця традиція спрямована на формування лояльності до компанії;
- надання можливості навчання. Кращі отримують шанс для розвитку. Для розвитку кожного співробітника в компанії створені всі умови - система кураторства, продумана структура адаптації до нової посади, навчання. Перспективним співробітникам надаються навчальні відпустки на період сесії (на додаток до чергової відпустки). Компанія йде на зміщення робочого графіка, щоб співробітники могли підвищувати свою кваліфікацію;
- можливість просування на керівні посади, яка надана тільки співробітникам компанії. Провідні пости займають люди, що працюють не один рік, а це відкриває перспективу довгострокового розвитку для багатьох. Це не тільки мотивація співробітників до розвитку, а й спосіб формування корпоративної культури;
- статусні заохочення кращих. Помістити фотографії кращих співробітників в каталогах, газетах, на сайті компанії, проводити конкурси кращих, Розігрувати серед кращих призи. Проекти особистої кар'єри;
- змагання між підрозділами, дошки пошани, конкурси «кращий за професією», графіки досягнень, навіть перехідні прапори і вимпели, - все це діє дуже ефективно. Природно, елементи старої системи «виховання» персоналу дещо видозмінюються і отримують назву «корпоративні традиції»;
- робота з сім'ями співробітників, направляти подяки в сім'ї заслужених службовців;
- формування груп, що складаються з молодих співробітників, покликаних вирішити ті чи інші проблеми підприємства - наприклад, організацію збуту, франчайзинг. За час роботи груп багато проблем вирішується, і чимало проектів реалізовується, - тобто і молодь може себе реалізувати, і підприємству користь.

А ось дуже цікавий приклад особистісно орієнтованої програми роботи з персоналом, яка враховує індивідуальність кожного співробітника. Ця система на перший погляд дуже проста, але в дійсності вимагає величезного терпіння і уваги до співробітника, на яке чомусь завжди не вистачає часу. Вона включає кілька етапів.

1. Складається список мотивуючих стимулів, які компанія готова, а головне, здатна запропонувати співробітникам: оплата мобільного зв'язку, транспортних витрат, дотації на харчування, надбавки до зарплати (у міру збільшення стажу роботи в компанії), оплата навчання, подарунки на день народження, оплата путівок на відпочинок найкращим працівникам, вільний графік відвідування і т. д.
 2. Кожен співробітник ранжує стимули за ступенем значущості і тим самим визначає найбільш суттєві для себе на момент опитування.
 3. Керівництво використовує отриману інформацію в залежності від наявних в даний час можливостей компанії і від задоволеності результатами роботи співробітника.
- Такі зрізи доцільно періодично повторювати, оскільки і потреби співробітників, і цілі компанії з часом змінюються.