

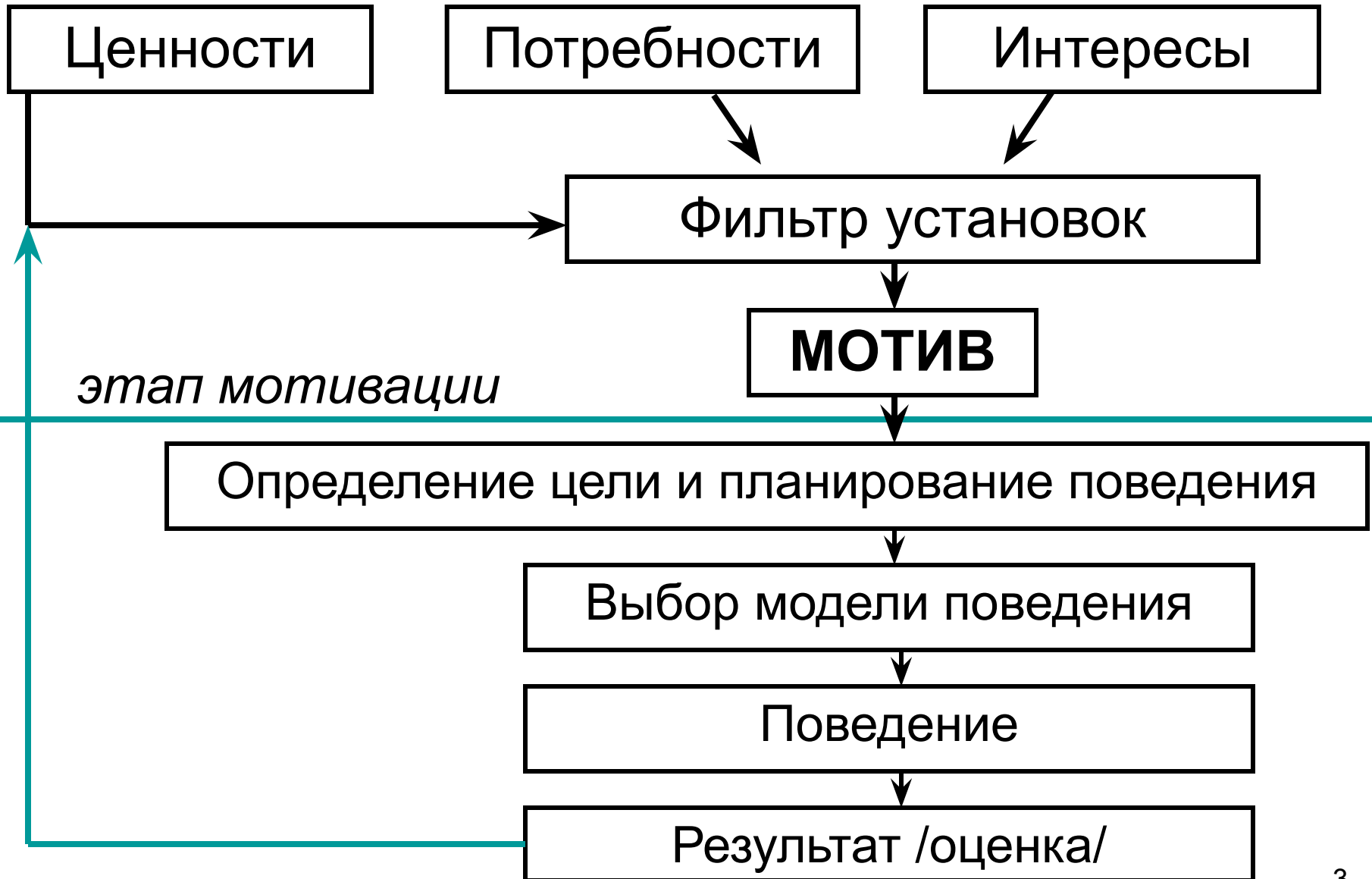
# МОТИВАЦИЯ



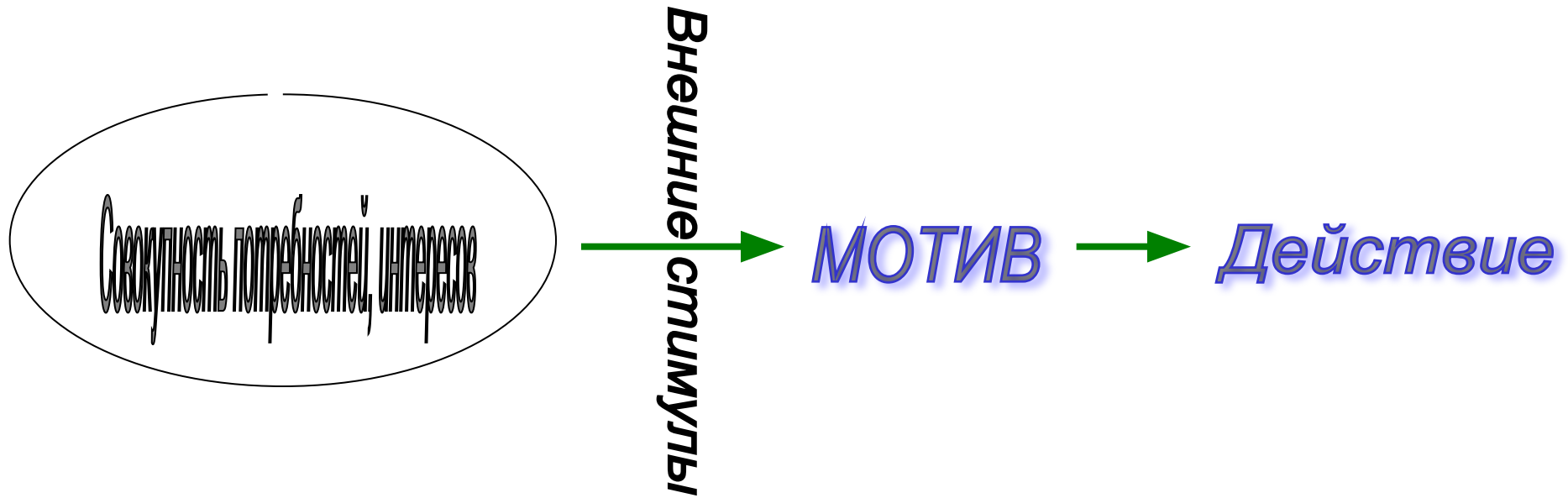
**МОТИВАЦИЯ - ЭТО ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ КОГО-ЛИБО  
(ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ) К  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ  
ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (<http://glossary.ru/>)**

**Мотивация – это внутренний процесс сознательного  
выбора человеком того или иного типа поведения,  
определяемого комплексным воздействием внешних  
(стимулы) и внутренних (мотивы) факторов (Кибанов  
А.Я., 2009, с.484)**

# Процесс формирования поведения

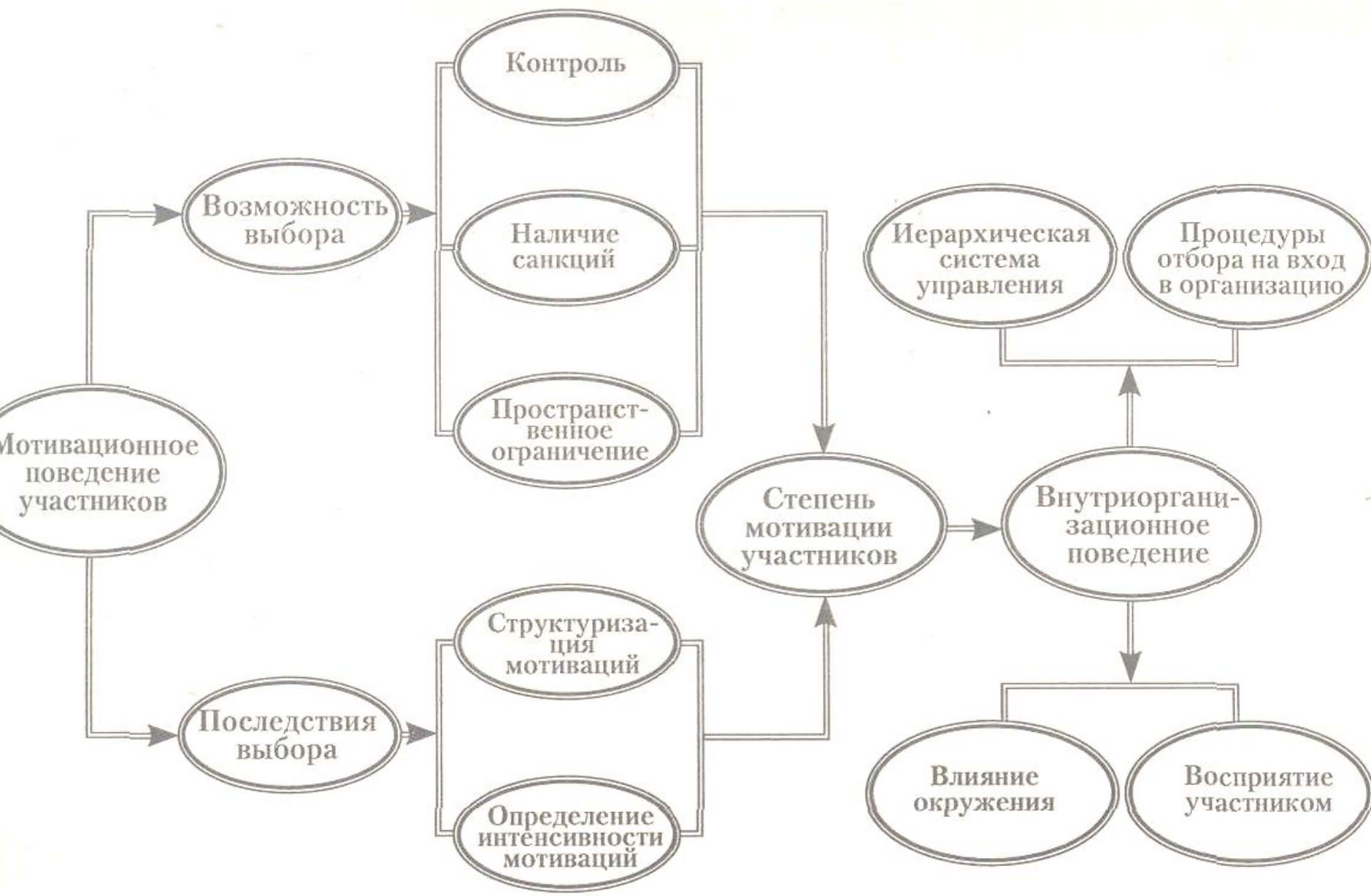


# Психологический процесс мотивации



- Будет ли «работать» стимул, если он не известен работнику до выполнения работы?

# Мотивационное поведение участников организации



**Интересы работников**

Потребности  
работников

Цели  
организации

**СИСТЕМА  
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Мотивы труда

Задачи

*Фактическая  
деятельность  
работников*

**≡**

*Желательная  
деятельность  
работников*

**Интересы организации**

# Пример: связь потребностей, поведения и мотивации

## Потребность:

- Получить прибавку к заработной плате для оплаты обучения

## Мотив:

- Эффективная деятельность для получения прибавки к заработной плате

## Поведение:

- Повышение результативности
- Повышение качества работы
- Нет опозданиям
- Сокращение перекуров
- Проявление лояльности менеджменту
- Инициативы

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
СТИМУЛЫ**



# **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Теория Тейлора**

**Теория Маслоу**

**Теория Герцберга**

**Теория Мак-Клелланда**

**Теория Альдерфера**

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ



Потребность в  
самоутверждении

Потребность в уважении

Социальные потребности

Потребности в самосохранении

Физиологические потребности

# ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

## ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Политика фирмы и  
администрации

Условия работы

Зарплата

Межличностные отношения  
с начальниками, коллегами  
и подчиненными

Степень непосредственного  
контроля за работой

## МОТИВАТОРЫ

Успех

Продвижение по службе

Признание и одобрение  
результатов работы

Высокая степень  
ответственности

Возможности творческого и  
делового роста

# ТЕОРИЯ МАК-КЛЕЛЛАНДА

**Потребность власти**

**Потребность сопричастности**

**Потребность в успехе,  
достижениях**



# ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА (existence, relatedness, growth)

**Потребность существования**

**Потребность связи**

**Потребность роста**



# СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

МАСЛОУ

АЛЬДЕРФЕР

ГЕРЦБЕРГ

МАККЛЕЛЛАН

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

**МОТИВИРУЮЩИЕ**  
**ФАКТОРЫ**  
достижение  
признание  
процесс работы  
ответственность  
продвижение

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ**  
**ФАКТОРЫ**  
политика и управление  
техническое руководство  
оплата труда  
взаимоотношения с руководством  
условия работы

Потребность достижения цели

Потребность властвования

Потребность соучастия

Д

# МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

1	Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2	Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3	Проводите с подчиненными периодические совещания
4	Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5	Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

# **МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В УВАЖЕНИИ**

<b>1</b>	<b>Предлагайте подчиненным более содержательную работу</b>
<b>2</b>	<b>Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами</b>
<b>3</b>	<b>Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты</b>
<b>4</b>	<b>Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений</b>
<b>5</b>	<b>Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия</b>
<b>6</b>	<b>Продвигайте подчиненных по служебной лестнице</b>
<b>7</b>	<b>Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности</b>



# **МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В САМОВЫРАЖЕНИИ**

- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал</b> |
| <b>2</b> | <b>Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи</b>   |
| <b>3</b> | <b>Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности</b>   |

# **ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Теория Врума**

**Теория Адамса**

**Теория Портера-Лоулера**

**Теория Скиннера**

**Теория Локка**

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



Ожидания того,  
что приложенные  
усилия дадут  
желаемый  
результат труда

«З - Р» = 0...1

X

Ожидания того,  
что достижение  
результата  
повлечет  
вознаграждение

«Р - В» = 0...1

X

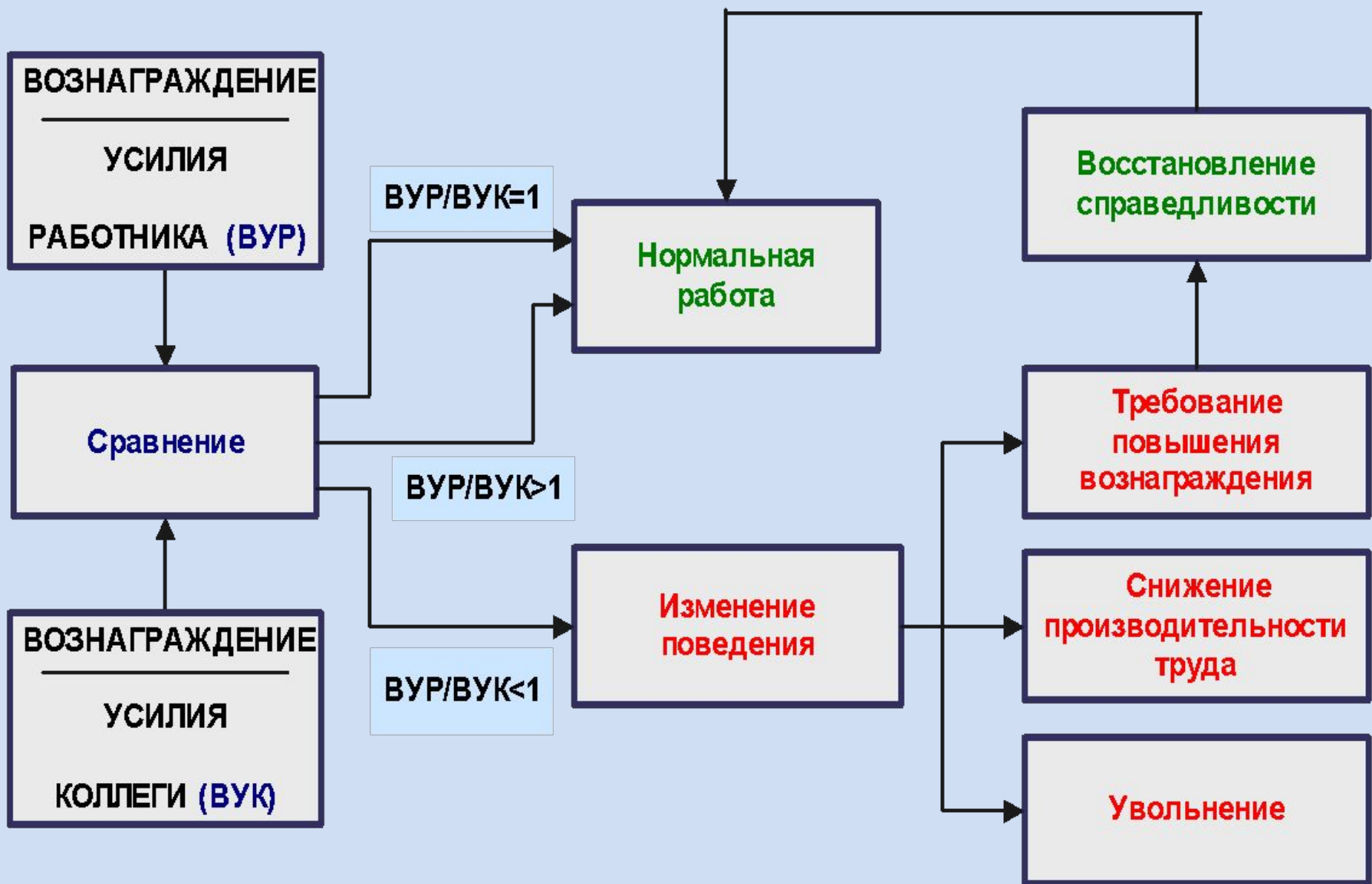
Ожидания того,  
что  
вознаграждение  
окажется  
действительно  
ценным

«В - Ц» = 0...1

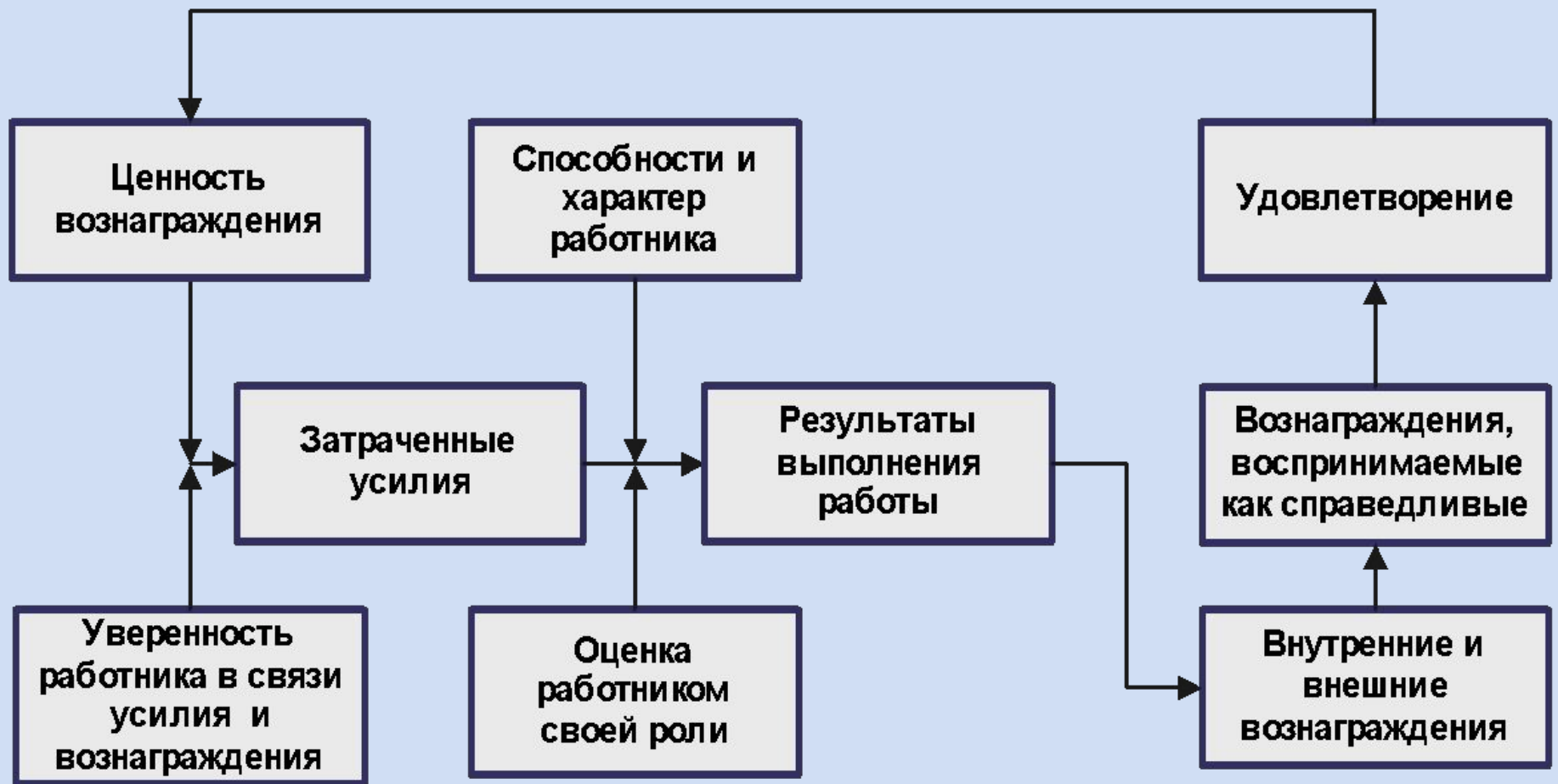
=

**МОТИВАЦИЯ**

# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



# ТЕОРИЯ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА



# ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (СКИННЕРА)

*Люди повторяют поведение, которое приносило удовлетворение, и избегают поведения, которое доставляло им неприятности.*



*Роль положительной мотивации - стимулировать достижения и инициативу.*

*Роль отрицательной мотивации – повышение исполнительской дисциплины и интенсивности труда.*

*(KITA - kick in the ass)*

# НАКАЗАНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

## Что думают о наказаниях руководители фирм?

**15% - без наказаний невозможно управлять людьми, особенно в России**

**6% - это лучший способ мотивации**

**79% - наказания полезны, но в небольших дозах, а также в исключительных случаях и в отношении отдельных сотрудников.**

## Как наказывают?

**88 % наказывают сотрудников систематически**

**74% используют штрафы**

**30 % прибегают к публичному порицанию**

**19 % применяют выговоры и воспитательные беседы**

**17 % практикуют немедленное увольнение нарушителя**



# ЗА ЧТО НАКАЗЫВАЮТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?

Из опрошенных 526 российских компаний:

**63 % постоянно фиксируют время прихода и  
ухода работников**

**29% контролируют посещение Интернет-сайтов**

**25 % перлюстрируют электронную почту**

**24 % прослушивают телефонные разговоры  
сотрудников**

# **СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ В КОМПАНИИ «МВ»**

**Опоздание - \$1 (за минуту)**

**Звонок личного мобильного в офисе - \$ 20**

**Невыполнение задания, инициированного самим  
сотрудником - \$100**

# **СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ В КОМПАНИИ «СВОSS»**

**В зависимости от проступка сотруднику могут поставить от 0,1 балла до 10 баллов (1 балл соответствует 3% зарплаты). Максимально можно лишить работника 30% заработка, то есть полного размера премиальных выплат.**

# ПООЩРЕНИЕ ИЛИ НАКАЗАНИЕ?

*Результаты исследований результативности  
различных способов воздействия:*

**поощрение улучшает работу в 89% случаев;**  
**наказание улучшает работу в 11% случаев;**  
**наказание ухудшает работу в 11% случаев;**  
**угрозы на 99% игнорируются.**

# ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (ЛОККА)

*Люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы.*

*Характеристики целей, от которых может зависеть уровень исполнения работы:*

**Сложность цели**

**Специфичность цели**

**Приемлемость цели**

**Приверженность человека цели**

# ТЕОРИЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей.*

*Возможные направления реализации партисипативного управления:*

**Предоставление работникам права самостоятельного принятия решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность.**

**Привлечение работников к принятию решения по поводу выполняемой ими работы (привлечение к постановке целей).**

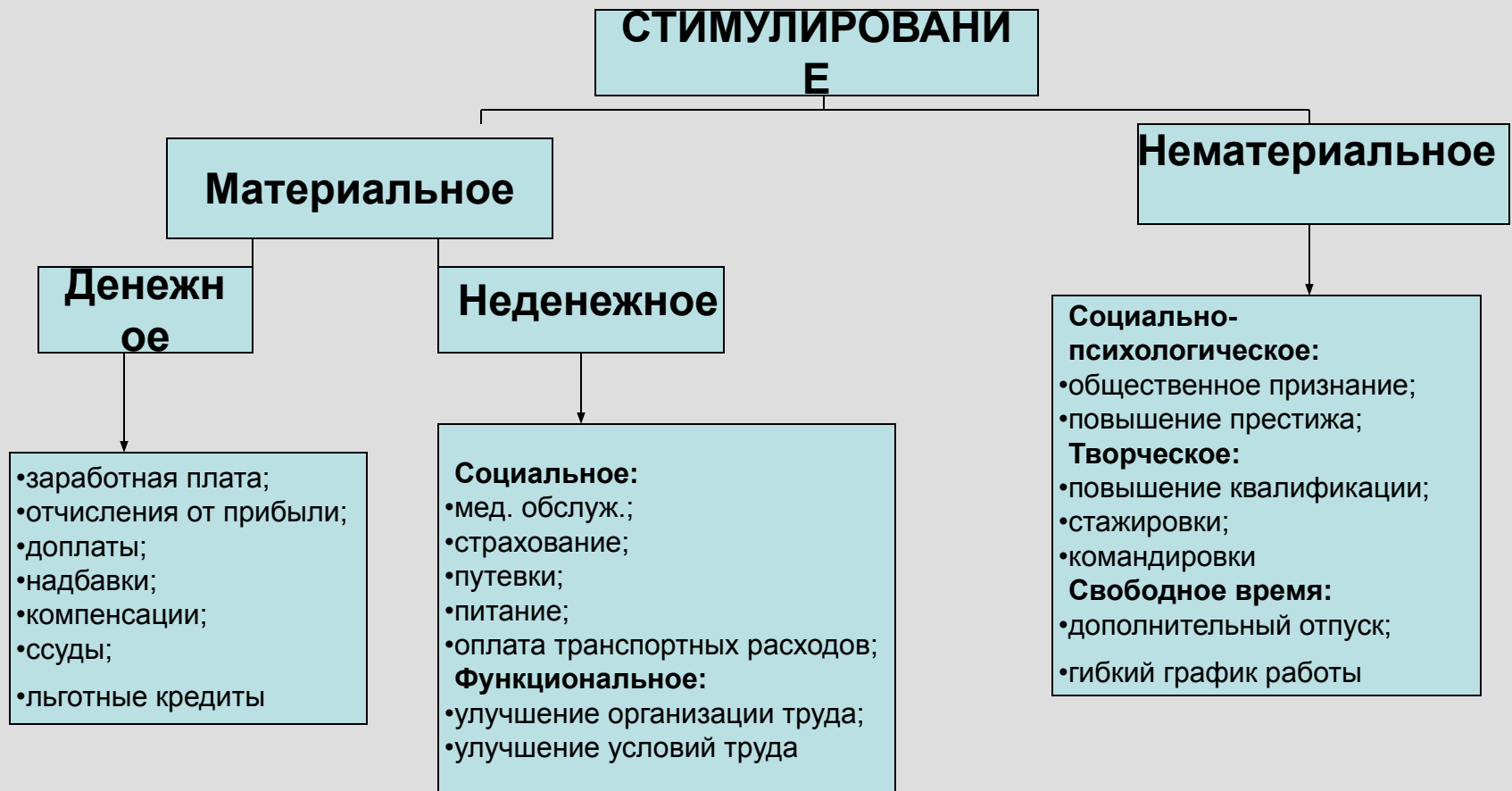
**Предоставление работникам права контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и установления ответственности за конечный результат.**

**Участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений.**

**Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.**

**МАТЕРИАЛЬНОЕ  
СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ТРУДА**

# Виды стимулирования





# **ОПЛАТА ТРУДА В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ**

# **ГРУППЫ РАБОТНИКОВ, ВЫДЕЛЯЕМЫЕ ПРИ ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАННОМ ПОДХОДЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ ОПЛАТЫ ТРУДА PFP (PAY FOR PERFORMANCE)**

**Вспомогательный персонал, работа которого не влияет или влияет лишь фактом создания нормальной рабочей обстановки на результаты деятельности фирмы**

**Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы**

**Персонал, выполняющий стандартные операции, деятельность которого непосредственно влияет на результаты деятельности фирмы**

**Персонал, выполняющий нестандартные творческие операции, деятельность которого непосредственно влияет на текущие и перспективные результаты деятельности фирмы**

**ОПЛАТА ТРУДА ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА,  
РАБОТА КОТОРОГО НЕ ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ ИЛИ ВЛИЯЕТ ЛИШЬ ФАКТОМ  
СОЗДАНИЯ НОРМАЛЬНОЙ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ**

**ФИКСИРОВАННЫЙ ОКЛАД**

**+ ПРЕМИЯ**

**(в виде фиксированной суммы, либо в виде процента от  
оклада)**

**+ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ЗА ПЕРЕРЕБОТКИ**

# **ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО ОПОСРЕДОВАННО ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**ГАРАНТИРОВАННЫЙ ОКЛАД**  
(70 - 80% зарплаты)

**+ СТИМУЛИРУЮЩАЯ ЧАСТЬ,**  
(выплачиваемая при выполнении фирмой планов  
- 30 - 20% зарплаты)

**+ ПРЕМИЯ**  
(фиксированная либо в виде суммы, либо в виде  
процента от гарантированного оклада при  
перевыполнении плановых результатов деятельности  
фирмы)

**+ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ЗА ПЕРЕРАБОТКИ**

**ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО  
СТАНДАРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО  
НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**ГАРАНТИРОВАННЫЙ ОКЛАД**

(обеспечивает достаточную зарплату при простоях не по вине сотрудников  
- 40 - 50% зарплаты)

**+ ОСНОВНАЯ (ПЕРЕМЕННАЯ) ЗАРПЛАТА**

(начисляется в сумме, зависящей от выполнения плана продаж, но не в  
процентах от суммы продаж, а в процентах от выполнения плана  
- 50-40% зарплаты)

**+ ДОПЛАТА ЗА ПЕРЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА**

(устанавливается в процентах перевыполнения плана к сумме  
фиксированного оклада)

**+ ДОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ С С  
ПЛАНИРУЕМОЙ ПРИБЫЛЬЮ**

(рассчитывается как процент от фиксированного оклада)

# ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО СТАНДАРТНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

**Основная зарплата** зависит от выполнения плана продаж, но не в процентах от суммы продаж, а **в процентах от выполнения плана**. Если план выполнен на 90%, то и основная зарплата составит 90% от обещанной.

**Доплата за перевыполнение плана** устанавливается **в процентах к сумме основного оклада**. Если план перевыполнен на 5 %, то доплата составит 5% от суммы основного оклада.

**Доплата за превышение плановых показателей валового дохода** или прибыли стимулирует продажи с минимальными из допустимых скидками или по максимально достижимым ценам и рассчитывается как **процент от основного оклада**. Если планом предусмотрена прибыль не ниже 25% . а получена прибыль в размере 28%, то сотрудник получает дополнительно 3% от основного оклада.

**АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО СТАНДАРТНЫЕ  
ОПЕРАЦИИ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО  
НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**ПЕРЕМЕННЫЙ ОКЛАД**

**(величина которого ступенчато увеличивается соответственно увеличению  
объёма продаж)**

**+ ПРОЦЕНТЫ ОТ СУММЫ ФАКТИЧЕСКИХ ПРОДАЖ**

**АЛЬТЕРНАТИВНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО СТАНДАРТНЫЕ  
ОПЕРАЦИИ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО  
НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЕТ НА РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**ОПЛАТА ТОЛЬКО В ПРОЦЕНТАХ ОТ СУММЫ  
ФАКТИЧЕСКИХ ПРОДАЖ.**

**(применяется лишь для высшей категории продавцов с хорошим потенциалом и высокой квалификацией)**

**Обратный перевод с оплаты в процентах на оплату с фиксированной и дополнительной частями не допускается**



**ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА, ВЫПОЛНЯЮЩЕГО  
НЕСТАНДАРТНЫЕ ТВОРЧЕСКИЕ ОПЕРАЦИИ,  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОТОРОГО НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЕТ  
НА ТЕКУЩИЕ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**ФИКСИРОВАННЫЙ ОКЛАД**

(обеспечивает достаточно солидную зарплату для обеспечения творческой ненормированной работы, без погони за процентами выработки - 70-80% зарплаты)

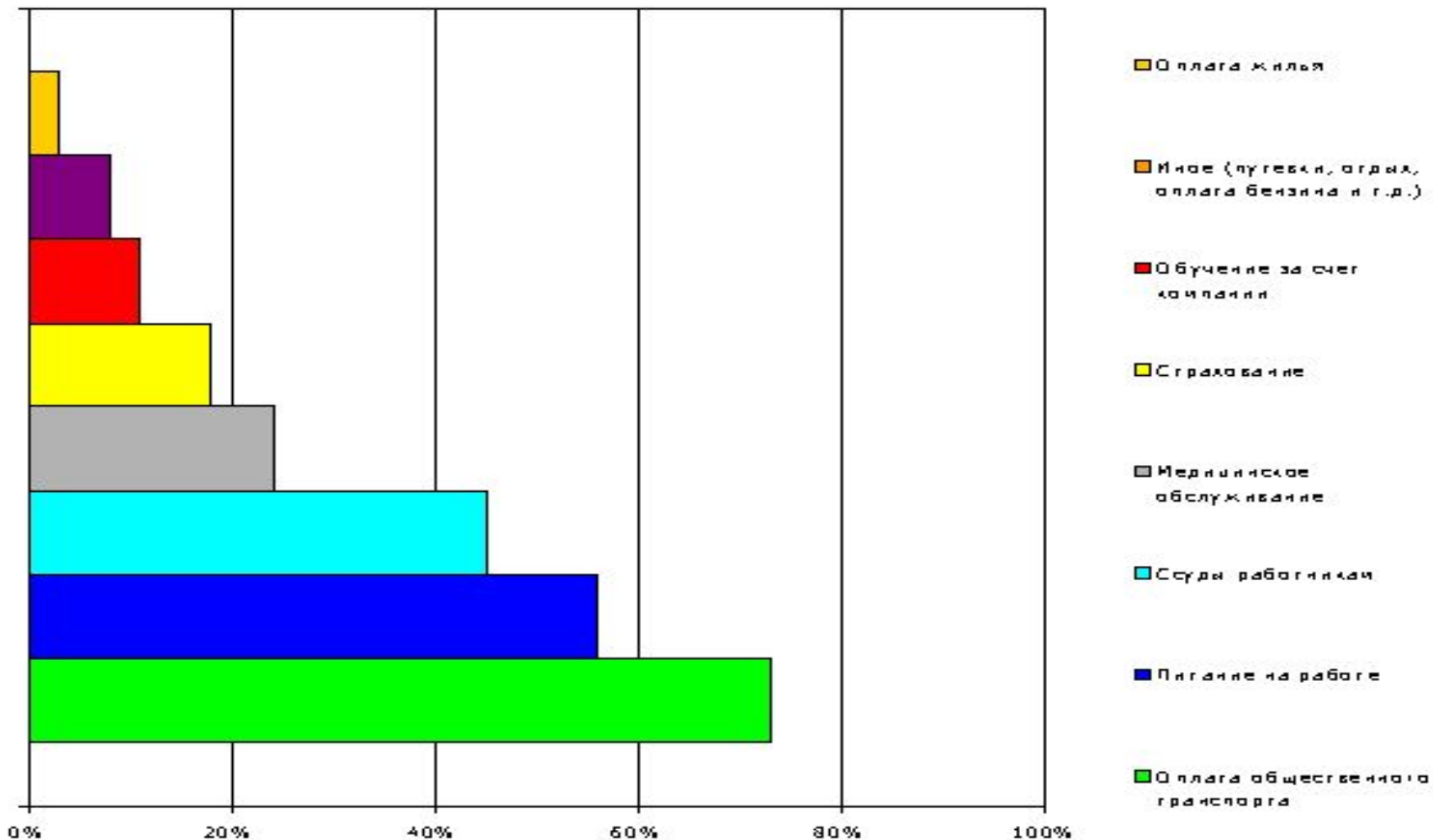
**+ ДОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ С  
ПЛАНИРУЕМЫМ С ПЛАНИРУЕМОЙ ПРИБЫЛЬЮ**

(стимулирует организацию закупок и сбыта по оптимальным ценам и с минимальными расходами)

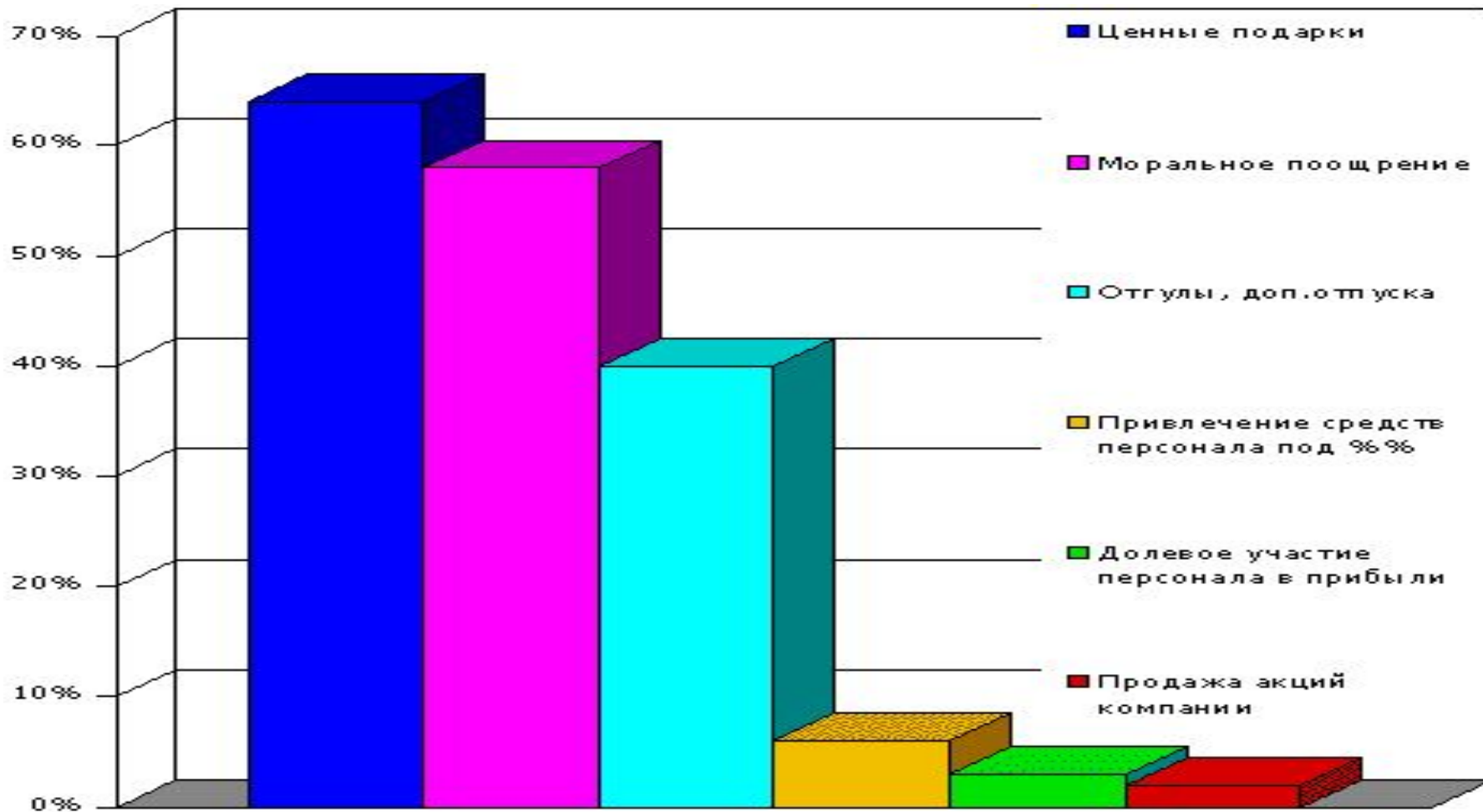
**+ ДОПЛАТА ЗА ПЕРЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА**

(устанавливается в процентах к сумме фиксированного оклада, равных проценту перевыполнения плана)

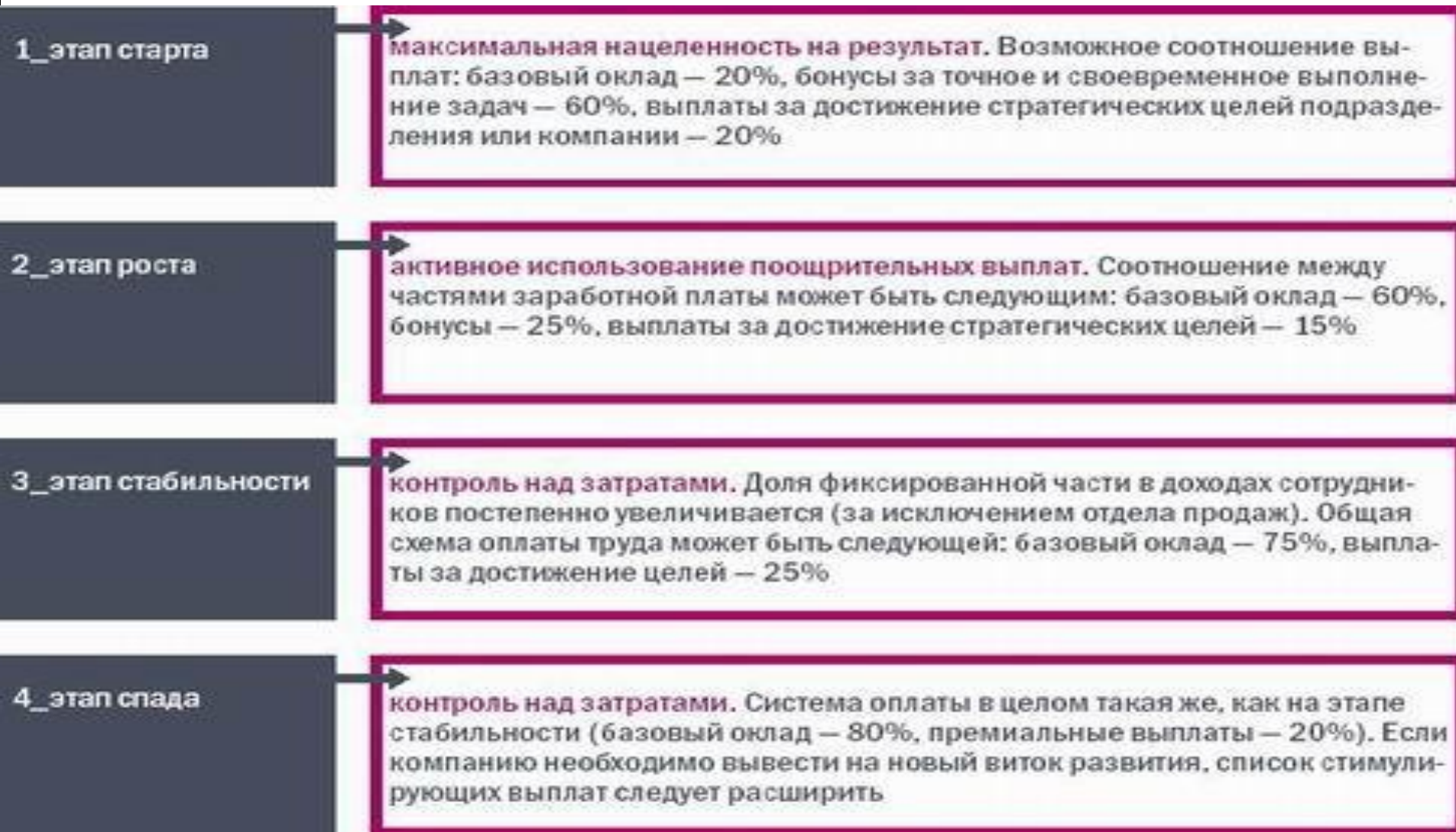
# Состав льгот, применяемых российскими компаниями (в %%)



# Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями (в%%)



# ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ФИРМЫ



# Когда нужно вносить изменения?

- Вложения в персонал не оправдывают ожиданий менеджмента, а общие затраты намного выше оптимальных критериев;
- Численность персонала компании неоправданно велика;
- Низкое качество работы;
- Высокий уровень сопротивления инновациям;
- Высокая текучесть кадров;
- Низкая лояльность работников организации.

# Грейдирование - это

- Одна из наиболее часто упоминающихся в контексте мотивации персонала процедур — грейдирование (от англ. *grade* — располагать по рангу / степеням).
- позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

# СТРУКТУРА И ЭТАПЫ ГРЕЙДИНГА



# Процесс внедрения

1. Выбор экспертов и выработка компенсационных факторов;
2. Расстановка приоритетности факторов;
3. Создание измерительных шкал;
4. Оценка должности по факторам в баллах;
5. Формирование грейдов;
6. Определение разницы в оплате по грейду;
7. Оценка эффективности разработанной системы.



# Процесс внедрения

1. Выбор экспертов и выработка компенсационных факторов;
2. Расстановка приоритетности факторов;
3. Создание измерительных шкал;
4. Оценка должности по факторам в баллах;
5. Формирование грейдов;
6. Определение разницы в оплате по грейду;
7. Оценка эффективности разработанной системы.

# Процесс внедрения

1. Выбор экспертов и выработка компенсационных факторов;
2. Расстановка приоритетности факторов;
3. Создание измерительных шкал;
4. Оценка должности по факторам в баллах;
5. Формирование грейдов;
6. Определение разницы в оплате по грейду;
7. Оценка эффективности разработанной системы.

# РАНЖИРОВАНИЕ РАБОТ ПО МЕТОДУ ЭДВАРДА ХЕЯ (HAY GUIDE CHART PROFILE METHOD)

- Разработан в 60-х годах
- Используется мультинациональными компаниями ( 50%)
- Деятельность каждого работника ранжируется по трем независимым параметрам:
  1. необходимый уровень специальных знаний (Know-How),
  2. масштаб решаемых задач (Problem Solving)
  3. объемы ответственности (Accountability).

# РАНЖИРОВАНИЕ РАБОТ ПО МЕТОДУ ЭДВАРДА ХЕЯ

- **Применительно к российским условиям у системы оценки на основе метода Э. Хея есть недостатки:**
- 1. Обзор рынка труда в России Hay Management Consultants Ltd. Базируется на узком сегменте рынка работников мультинациональных компаний.
- 2. Для выработки антикризисной стратегии реорганизации компании (осень 1998 г.), нет времени дожидаться фундаментального обзора.
- 3. Внедрение данной системы достаточно трудоемко и требует привлечения консультантов.
- 4. Линейный менеджмент большинства российских компаний неподготовлен к внедрению подобной системы.
- 5. Предвзятая оценка по каждому из трех параметров приводит к значительным суммарным перегибам

# РАНЖИРОВАНИЕ РАБОТ ПО МЕТОДУ ЭДВАРДА ХЕЯ

- Суммарный рейтинг деятельности каждого работника однозначно сопоставляется с ежегодным обзором заработных плат Hay Management Consultants Ltd., делающимся сейчас и для России. Данные по компенсациям для анализа предоставляют участники опроса, связавшие ранжирование штатной структуры компании с данной системой.

# МЕТОД WATSON WYATT

- Методика используемая для вычисления корреляции между человеческим капиталом и акционерной стоимостью Human Capital Index ( индекс человеческого капитала)

Watson Wyatt разработал совокупность измерений, точно определяющих какие из практик и правил HR имеют наибольшую корреляцию с акционерной стоимостью

НСІ показывает что если организация эффективна в управлении HR , то она также будет эффективна с точки зрения генерирования прибыли для своих акционеров

# Watson Wyatt Data Services

- **Является эталоном обзора по компенсациям, применительно к российским компаниям. Недостатки:**
- 1. Данные предоставлены узким кругом мультинациональных компаний.
- 2. По каждой из должностей выделено не более трех масштабов исполнения должностных обязанностей.
- 3. Не все должности Вашей структуры в явном виде представлены в обзоре.
- 4. Для выработки антикризисной стратегии индексаций и реорганизации компании (как случилось при дефолте осенью 1998 г.), нет времени дожидаться фундаментального обзора.

# Watson Wyatt Data Services

- Сегментация по 10%, 25% компаниям max & min оплачивающим труд.
- Уровень функциональных обязанностей сегментирован по трем категориям (А, В, С). По каждой выборке приводятся статистические данные об объемах реализации и численности компании.



# Watson Wyatt Data Services

- Привязав систему компенсаций к обзору Watson Wyatt Data Services и прописав в политике, какие категории должностей в компании оплачивается не ниже, чем платит 10%, 25%, 50%, 75% или 90% компаний за аналогичную работу работодатель:
  - автоматически выходит на уровень компенсаций соответствующий функциональным обязанностям специалиста,
  - автоматически определяет план действий по заполнению данной категории вакансий: переманивать ли уже готовых, опытных специалистов, или обучать кадровый резерв для продвижения на данные должности:

# ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАТЕГОРИИ ДОЛЖНОСТИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДА WATSON WYATT



# «КАРТА ГРЕЙДОВ» (GRADE MAP) КОМПАНИИ ДЛЯ МЕТОДА WATSON WYATT (пример)

группа	ВКЛАД ДОЛЖНОСТИ																								
	Оперативное руководство							Менеджмент							Функциональная стратегия					Бизнес стратегия					
	1			2				3				4			5FS					5BS					CEO
грейд	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
руководители																	1-й уровень менеджеров высшего звена								
													2-й уровень менеджеров высшего звена												
								Менеджеры среднего звена																	
									Контролеры супервайзеры																
специалисты	Содействие			Независимость				Профессионализм					Уникальность												
	1			2				3Т					4Т												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
													Эксперты												
									Специалисты																
							Технический персонал																		
				Административный персонал																					
Подсобные рабочие																									

# СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КОМПАНИИ IBS

9 8 7	Топ-менеджмент					
	6	Директор по продажам, развитию бизнеса, ключевым заказчикам	Директор подразделения	Директор проектов/ по консалтингу		Ведущий системный архитектор
5	Директор службы/центра		Ведущий менеджер проектов	Бизнес архитектор Главный консультант	Системный архитектор	
4	Ведущий		Начальник отдела	Руководитель проектов	Ведущий	
	Специалист	Менеджер по продажам, развитию бизнеса, ключевым заказчикам			Консультант	Эксперт, Аналитик, Программист, Инженер
3	Старший специалист	Менеджер по продажам, развитию бизнеса, ключевым заказчикам			Старший консультант	Старший эксперт, Аналитик, Программист, Инженер
2	Специалист	Специалист по продажам			Консультант	Эксперт, Аналитик, Программист, Инженер
1	Младший специалист, секретарь, администратор	Младший специалист по продажам			Младший консультант	Младший эксперт, Аналитик, Программист, Инженер
S					Стажер	Стажер
	Специалист по поддержке бизнеса	Менеджер по продажам	Линейный руководитель	Руководитель проекта	Консультант	IT специалист

# СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА

**Премирование текущей деятельности**

**Проектное премирование**

**Бонусные программы**

**Выплаты за преданность компании**

**Специальные премии за «hot skills»**

**Специальные премии «звёздам» компании**

# **СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ**

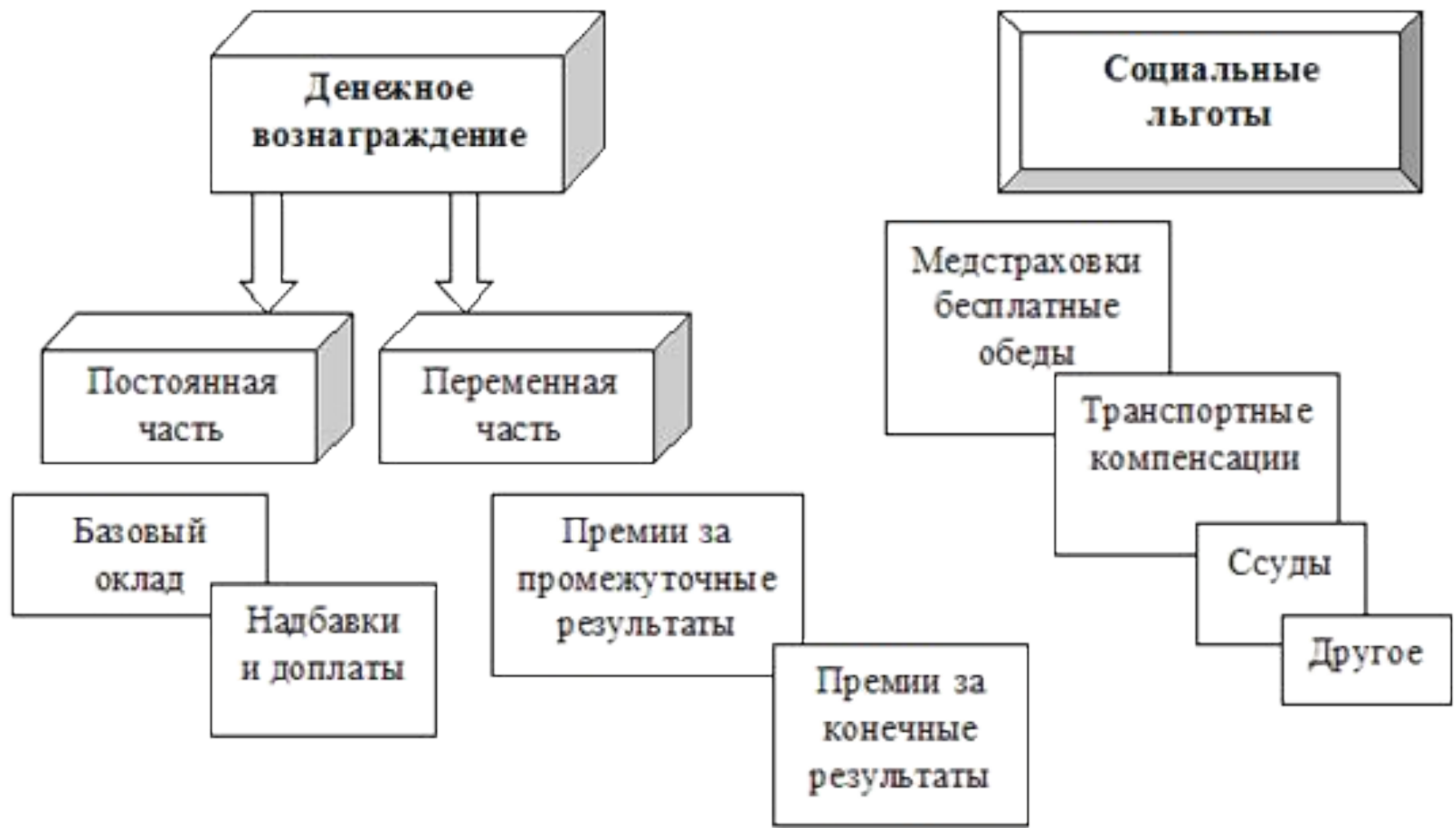
**Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определённый процент от прибыли**

**Отложенные до определённого момента в будущем премиальные выплаты («золотые наручники»)**

**Пакет акций в качестве вознаграждения по итогам деятельности за рост доходов на акцию в течение 3-5 лет**

**Права на участие в приросте стоимости основного капитала и «фантомные» акции**

# Компенсационный пакет



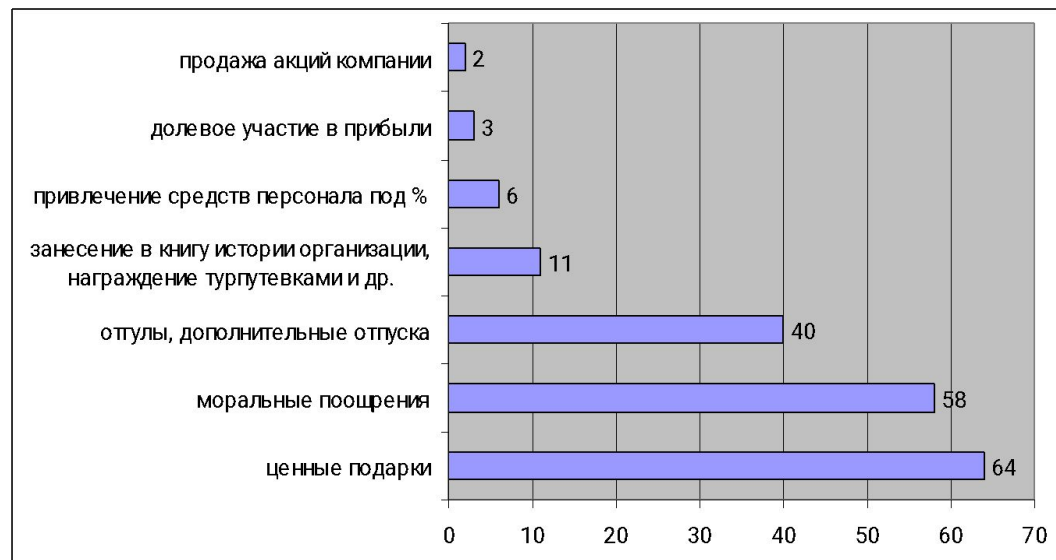
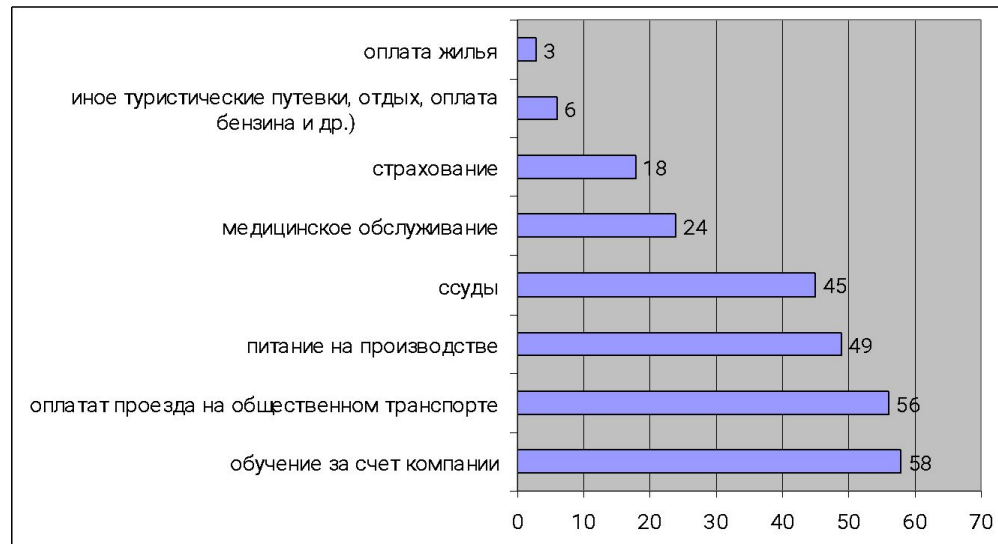
# Виды премиальных выплат

*Премия за  
промежуточный  
результат*

*Премия за конечный  
результат работы  
компании*

Зависит от количественных и качественных показателей работы подразделения или сотрудника.  
Может составлять от 10 до 70% от базовой заработной платы сотрудника

Зависит от количественных показателей экономической эффективности работы компании.  
Может составлять от 30 до 300% месячной базовой зарплаты сотрудника





# **ОПЛАТА ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

# ТРАДИЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

**Сдельная**

**Повременная**

# РАЗНОВИДНОСТИ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Прямая сдельная**

**Сдельно-премиальная**

**Аккордная**

**Сдельно-прогрессивная**

**Сдельно-регрессивная**

**Косвенно-сдельная**

# **ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Количественные показатели работы  
непосредственно зависят от данного работника или  
подразделения**

**Наличие у работников возможности увеличить  
выработку**

**Наличие возможности точного учёта объемов  
(количества) выполняемых работ**

# **ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПОВРЕМЕННОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Отсутствие возможности увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов**

**Функции работника сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса (при работе на конвейерных линиях с заданным режимом)**

**Нет необходимости увеличивать выпуск продукции, а также если увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению качества продукции**

# **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

# ТИПЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ (ПО В.ГЕРЧИКОВУ)

**Инструментальная** — работа не явл.ценностью – источник благ

**Профессиональная** - работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя

**Патриотическая** - основана на убеждении работника в своей нужности для организации

**Хозяйская** - добровольное принятии на себя полной ответственности , полная отдача без требования особого содержания и оплаты, нет нужды в указаниях и контроле

**Люмпенская** - слабое желание работать и развиваться, низкая квалификация и боязнь ответственности, стремление избежать любой работы

# ДОЛЖНОСТНЫЕ ПОЗИЦИИ И ТИП МОТИВАЦИИ

Тип деятельности	Позиция	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель	Хозяйская, профессиональная
	Слесарь-ремонтник	Инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная
	Вальцовщик	Люмпенская
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, HR-специалист	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская и патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская



# КАК СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены