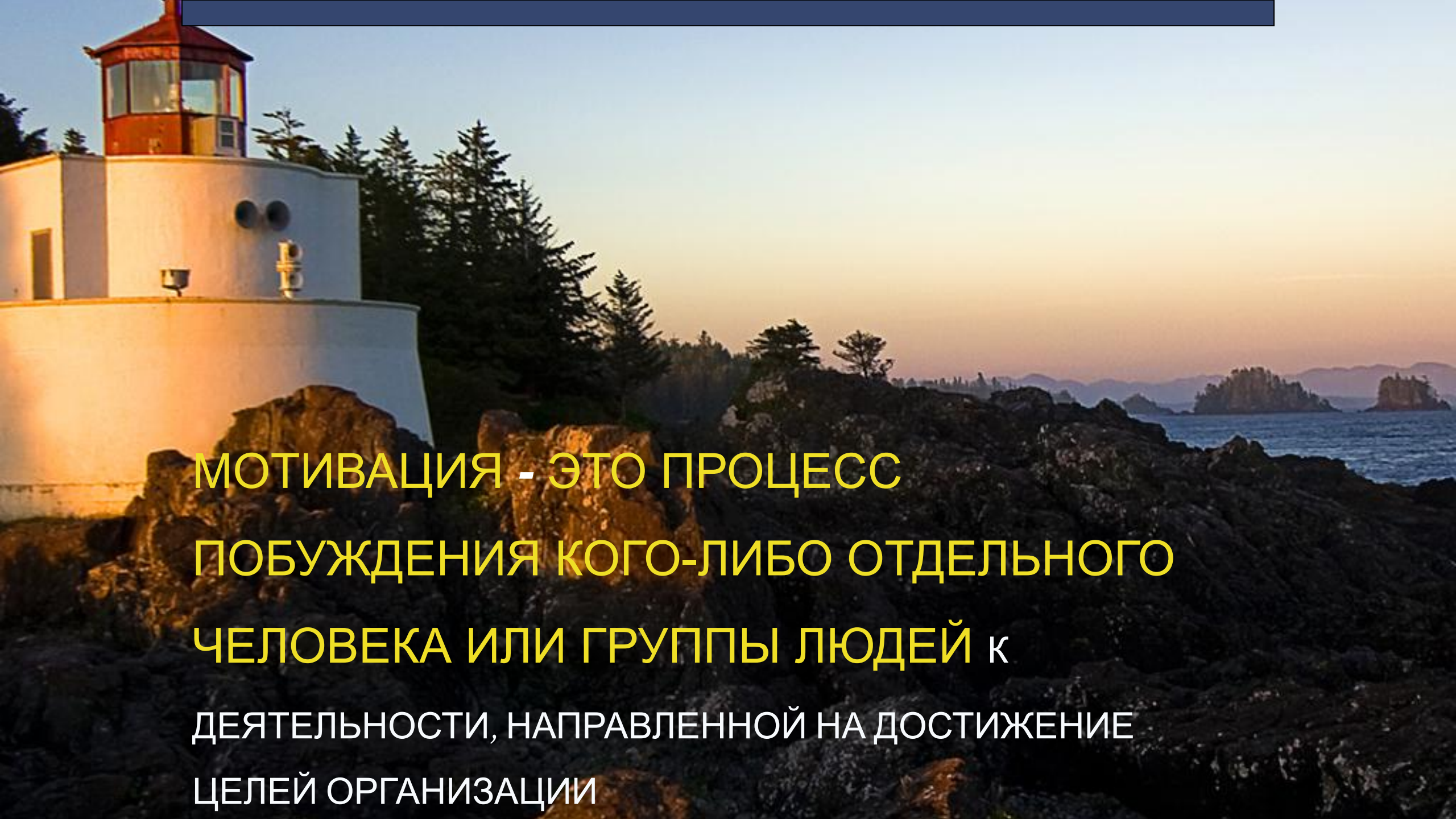


Nike



A photograph of a white lighthouse with a red lantern room, situated on a rocky cliff. The scene is captured during sunset or sunrise, with a warm, golden glow in the sky and the lighthouse's facade. The background shows a body of water and distant islands under a clear sky.

МОТИВАЦИЯ - ЭТО ПРОЦЕСС
ПОБУЖДЕНИЯ КОГО-ЛИБО ОТДЕЛЬНОГО
ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ К
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ
ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Теория Тейлора МОТИВАЦИИ

Теория Маслоу

Теория Герцберга

Теория Мак-Клелланда

Теория Альдерфера

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

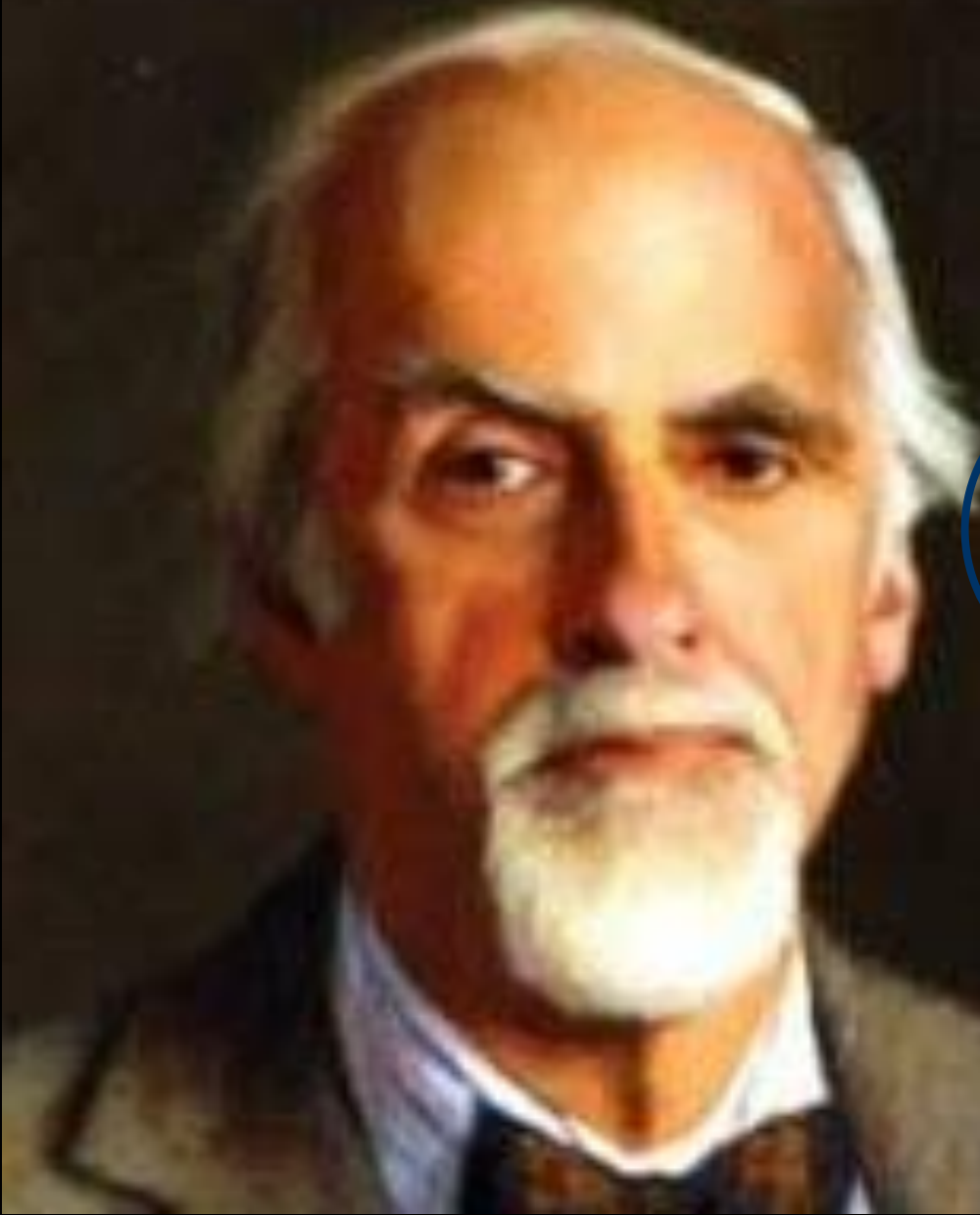
Возможности творческого и
делового роста

ТЕОРИЯ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Потребность власти

Потребность
сопричастности

Потребность в
успехе, достижениях



МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

1

Дала сотрудникам такую работу, которая позволила им общаться

Создавала на рабочих местах дух единой команды

Проводила с подчиненными периодические совещания

4 Не старалась разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба

5

Создала условия для социально активности членов организации вне ее рамок

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В УВАЖЕНИИ

1	Предлагала подчиненным более содержательную работу
2	Обеспечила им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3	Высоко оценивала и поощряла достигнутые подчиненными результаты
4	Привлекла подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5	Делегировала подчиненным дополнительные права и полномочия
6	Продвигала подчиненных по служебной лестнице обучение и переподготовку которая повышает

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В САМОВЫРАЖЕНИИ

1	Обеспечивала подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили полностью использовать их потенциал
2	Давала подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3	Поощряла и развивала у подчиненных творческие способности

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория Врума

Теория Адамса

Теория Портера-Лоулера

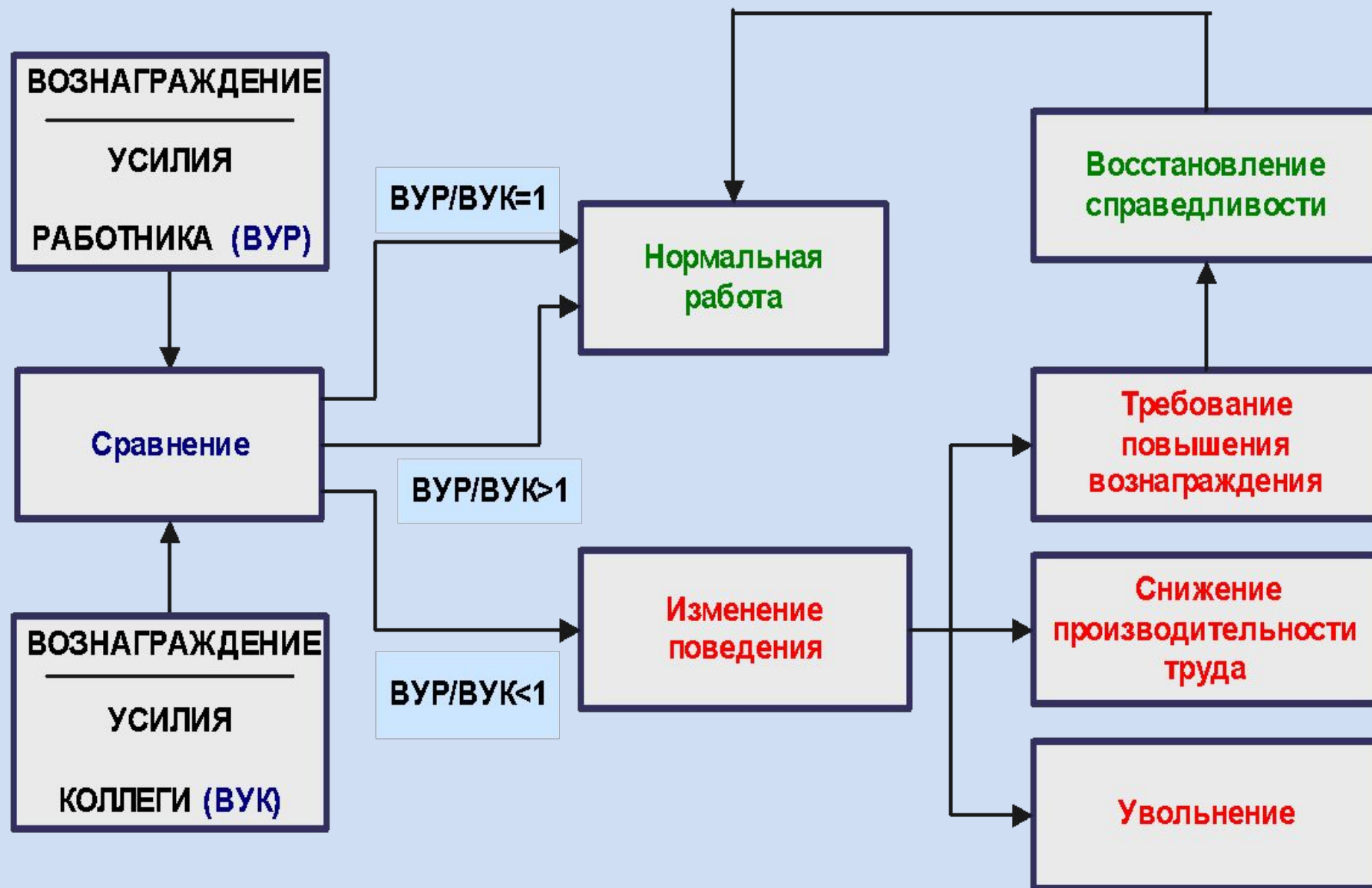
Теория Скиннера

Теория Локка

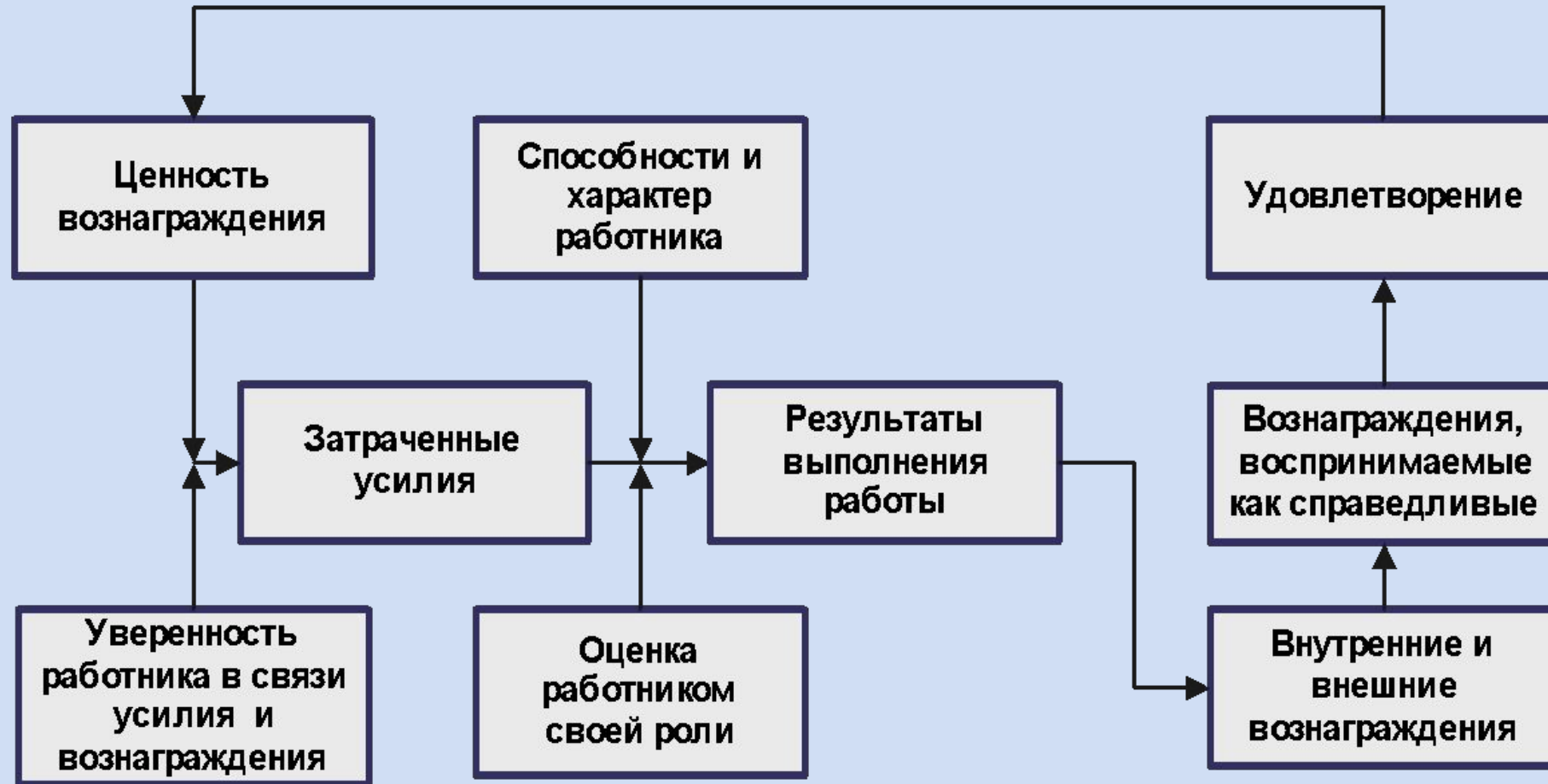
ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



ТЕОРИЯ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA



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 КОМПАНИЯХ

Что думают о наказаниях руководители фирм?

15% - без наказаний невозможно управлять людьми

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 КОМПАНИЯХ?

Из опрошенных 526 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).

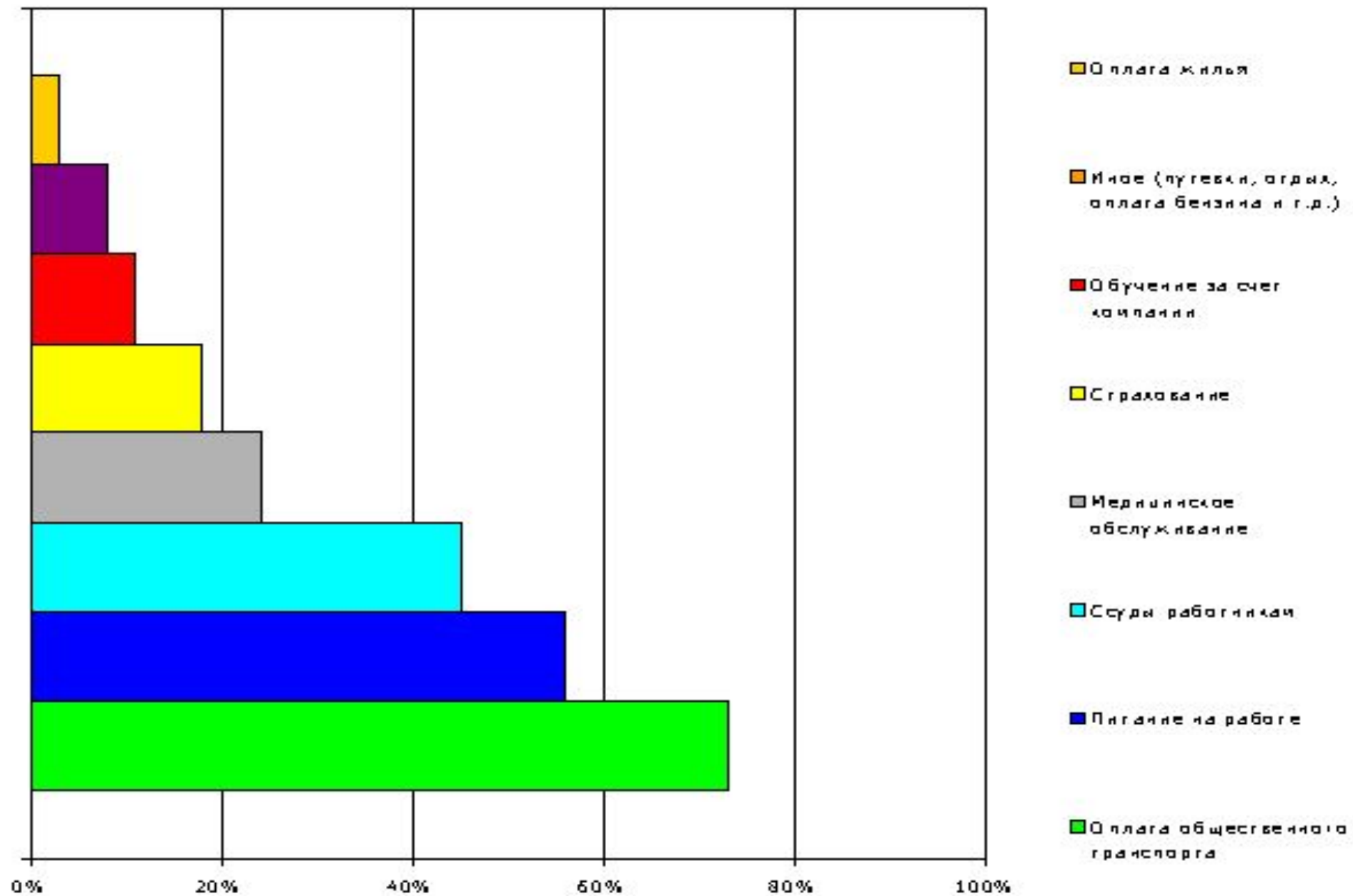
Предоставление работникам права контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и установления ответственности за конечный результат.

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

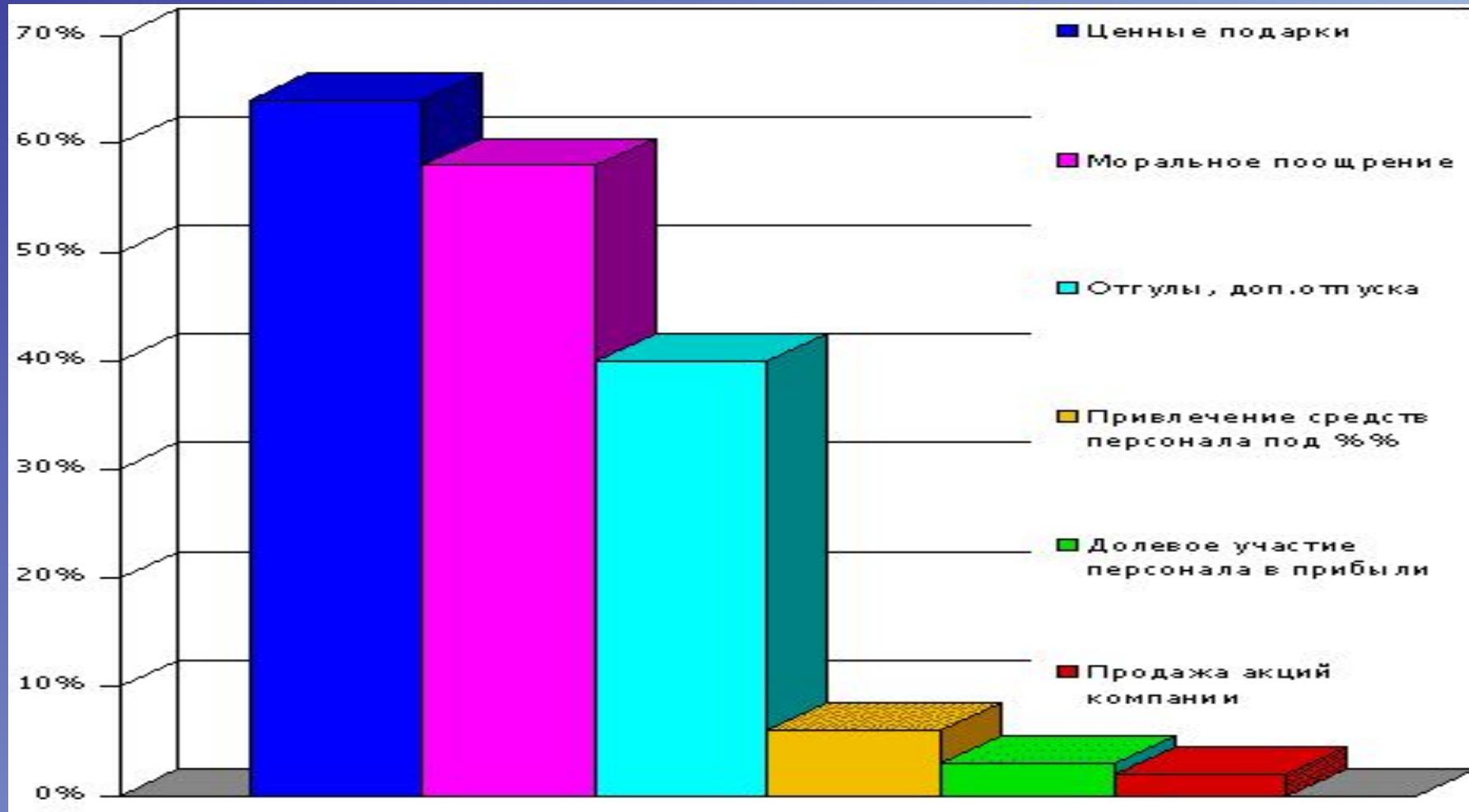
Предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе.

ОПЛАТА ТРУДА В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

Состав льгот (в %%)



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



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. Хейя 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

HCI 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 компенсации 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



СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КОМПАНИИ IBS

Топ-менеджмент						
9						
8						
7						
6	Директор по продажам, развитию бизнеса, ключевым заказчикам	Директор отделения	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

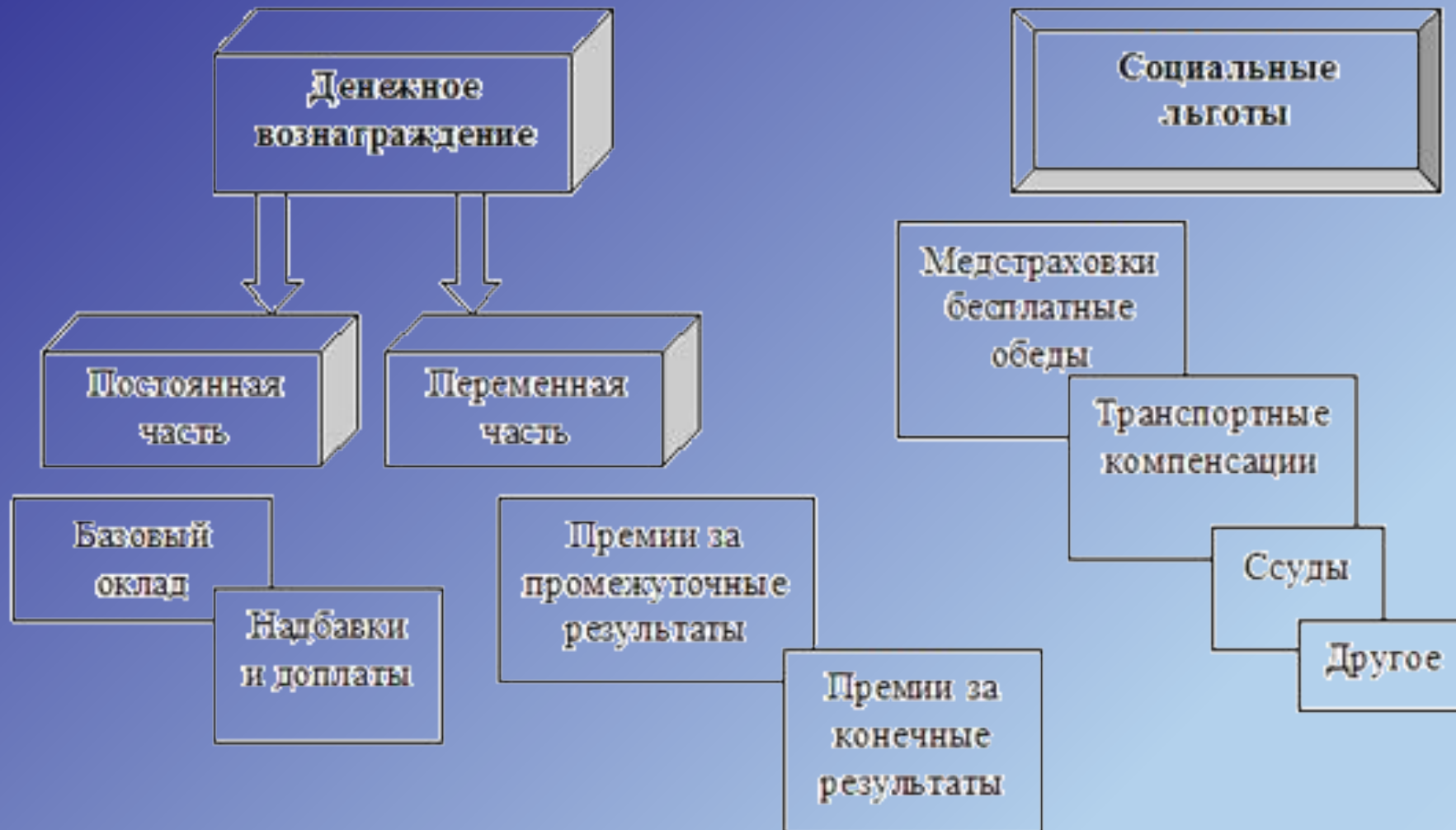
Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определённый процент от прибыли

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



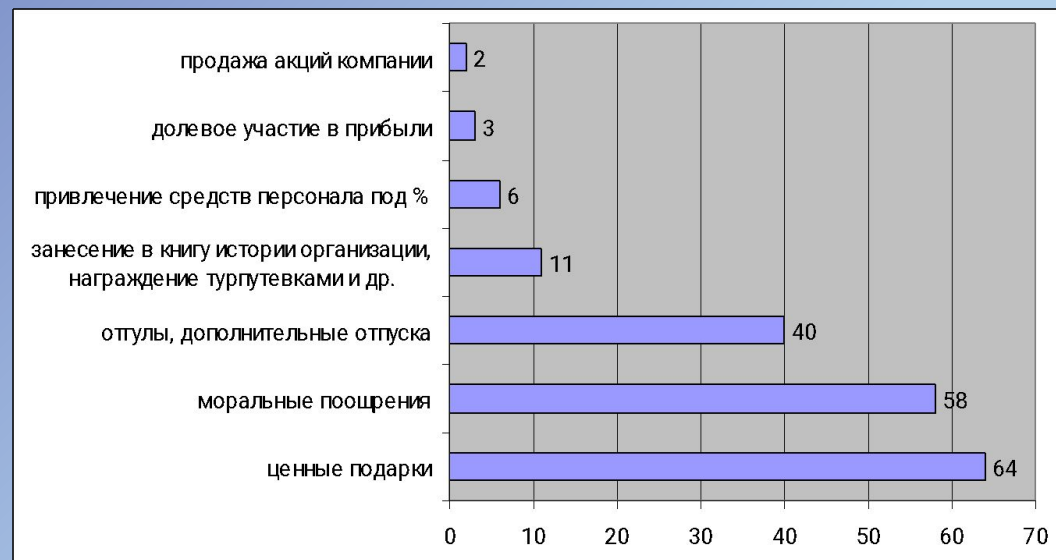
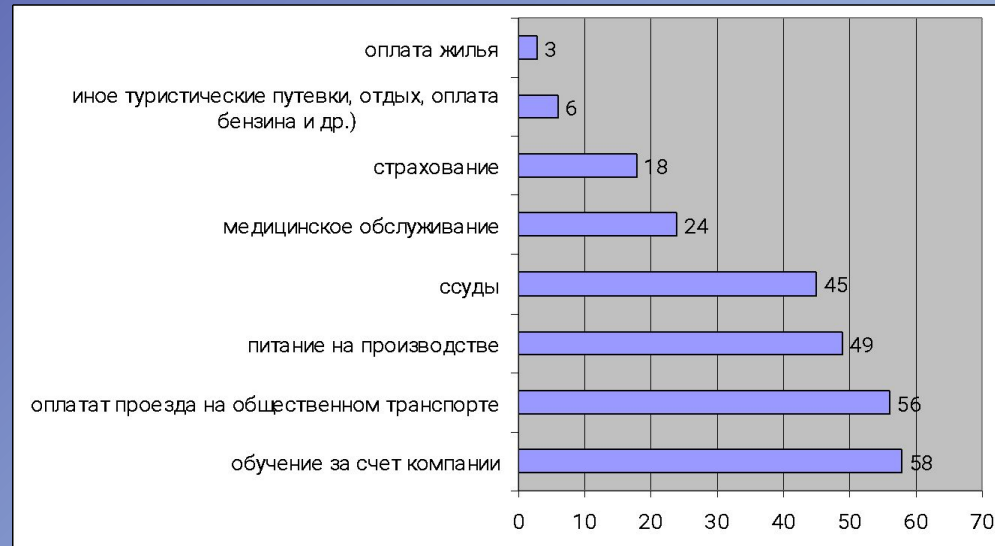
Виды премиальных выплат

*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



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