

Тема: «Мотивация персонала»



Кафедра экономики труда и управления человеческими ресурсами, ИЭФ, Стеблянский Николай Васильевич

1. Основные понятия и теории мотивации

1.1. Мотивация и оплата труда: основные понятия

1.2. Теории мотивации

1.2.1. Содержательные теории мотивации

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

1.3. Использование теорий мотивации на практике

2. Современные технологии мотивации персонала

1.1. Мотивация и оплата труда: основные понятия

В сфере управления персоналом под понятием трудовой мотивации подразумеваются:

- Потребности и ожидания работника
- Меры, которые компания применяет по отношению к работнику для повышения эффективности его труда
- Вознаграждение, оплата труда работника

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к действиям.

Трудовая мотивация – процесс побуждения работника к эффективному труду.

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации.

1.1. Мотивация и оплата труда: основные понятия

Стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения работника.

Стимулирование – метод управления трудовым поведением работника или группы, состоящий в целенаправленном использовании различных стимулов для мотивирования людей.

В более **широком смысле стимулирование** – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Основные виды мотивации:

- **Материальная** – назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.
- **Нематериальная** – вознаграждение за заслуги, имеющие денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании)

1.1. Мотивация и оплата труда: основные понятия

Основные виды мотивации

(продолжение):

- **Моральная** – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы, значки и т.п.), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т.п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации.
- **Организационная** – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей



1.1. Мотивация и оплата труда: основные понятия

Другие виды мотивации, встречающиеся в мотивационных теориях:

- **Мотивация достижения** – стремление работника получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд.
- **Мотивация избегания** – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.
- **Мотивация успеха** - стремление к достижению наилучших результатов в своей профессии или в порученном деле.
- **Мотивация на власть** - стремление человека занимать лидерские (руководящие) позиции и влиять на работу и условия труда других людей.
- **Мотивация на принадлежность/признание** - ярко выраженная потребность человека работать в коллективе (команде) и получать признание от своих

1.2. Теории мотивации

Самая древняя теория мотивации – **теория «Кнута и пряника»**



Светлое
жизнь

Метод кнута и пряника в России распространен так же, как и везде.

Правда, в России пряником тоже бьют.



Atkritka.com

Метод «Кнута и пряника» является самой первой концепцией мотивации, которая возникла в глубокой древности и просуществовала на протяжении всей истории человечества. Основным смыслом этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности – еду, в настоящее время – зарплату), за невыполненную работу – наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии, лишение зарплаты и т.п.). Этот метод малоэффективен в современных условиях.

1.2. Теории мотивации

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 поведением.

Теории мотивации

Содержательные (структурные) теории основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации.

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

Иерархия потребностей А.Маслоу (40-е гг. XX в.)

Теория ожиданий В.Врума (60-е гг. XX в.)

Теория потребностей Д.Мак-Клеланда (50-е гг. XX в.)

Теория справедливости Стейси Адамса

Двухфакторная теория Ф.Герцберга (50-е гг. XX в.)

Модель Портера - Лоулера

Иерархия потребностей А.

Маслоу идея: потребности людей, удовлетворяемые с помощью работы, выстраиваются в строгую иерархию.

Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять раньше, чем потребности более высокого уровня.

Иерархия потребностей по А. Маслоу сыграла важную роль в развитии методов трудовой мотивации, т. к.:

а) объяснила, почему у людей возникают разные потребности и почему тому или иному работнику в разное время следует предлагать разные стимулы;

б) 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.

Пирамида потребностей А. Маслоу



1.2.1. Содержательные теории мотивации

Иерархия потребностей А. Маслоу

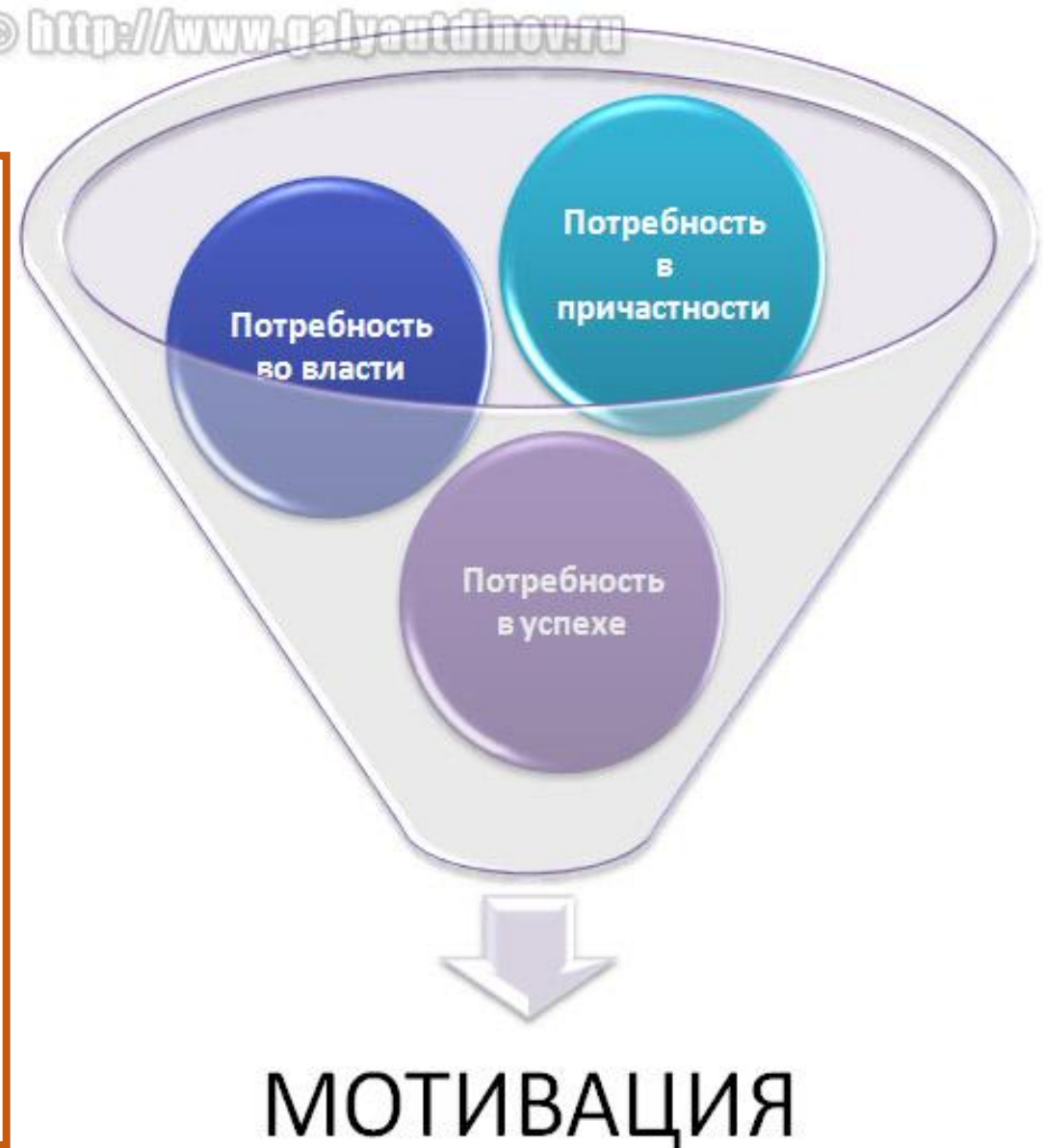
На первом и втором уровнях иерархии определяющим фактором является величина зарплаты: для удовлетворения физиологических потребностей, она должна быть не менее прожиточного минимума; для обеспечения потребностей в безопасности и уверенности в будущем - должна превышать прожиточный минимум настолько, 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-Клеланда

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. 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.



Трехфакторная модель Д.Мак-Клеланда

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.

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. Вместе с тем 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.

1.2.1. Содержательные теории мотивации

Двухфакторная модель 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 |

1.2.1. Содержательные теории мотивации

Двухфакторная модель Ф.

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

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

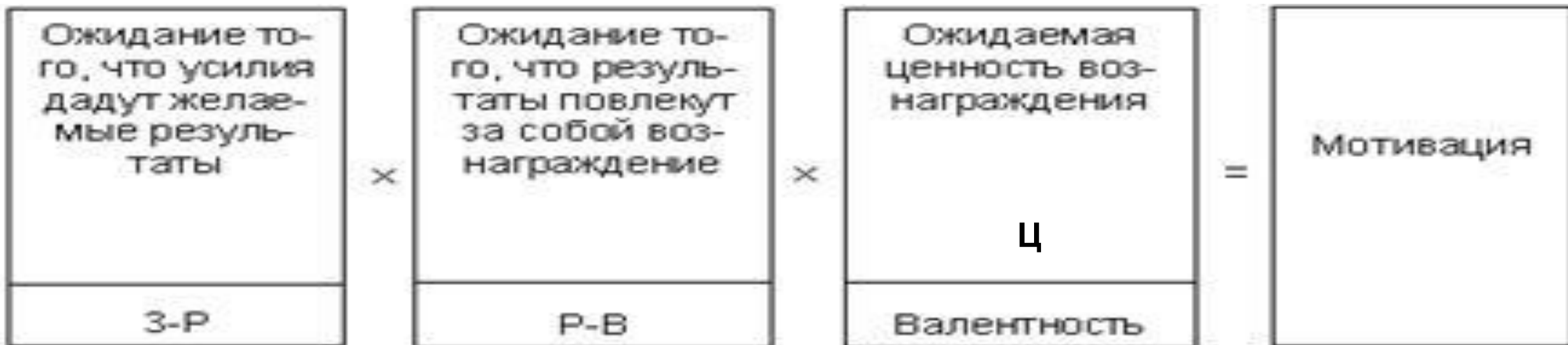
1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В.

Врум

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).



1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В.Врума. Взаимосвязи между ожиданиями



Ожидание 3 - 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 желаемым 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 получить желаемые выгоды

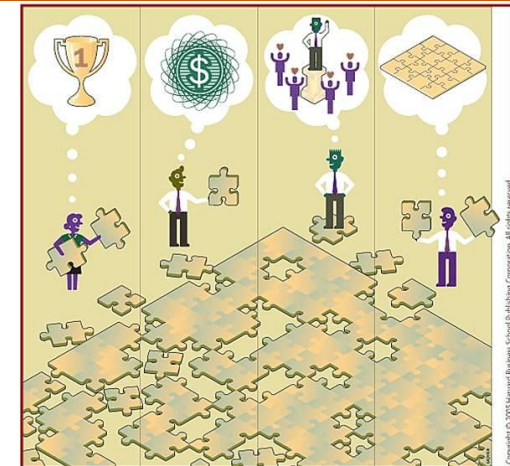
1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания В.Врума. Взаимосвязи между ожиданиями



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.

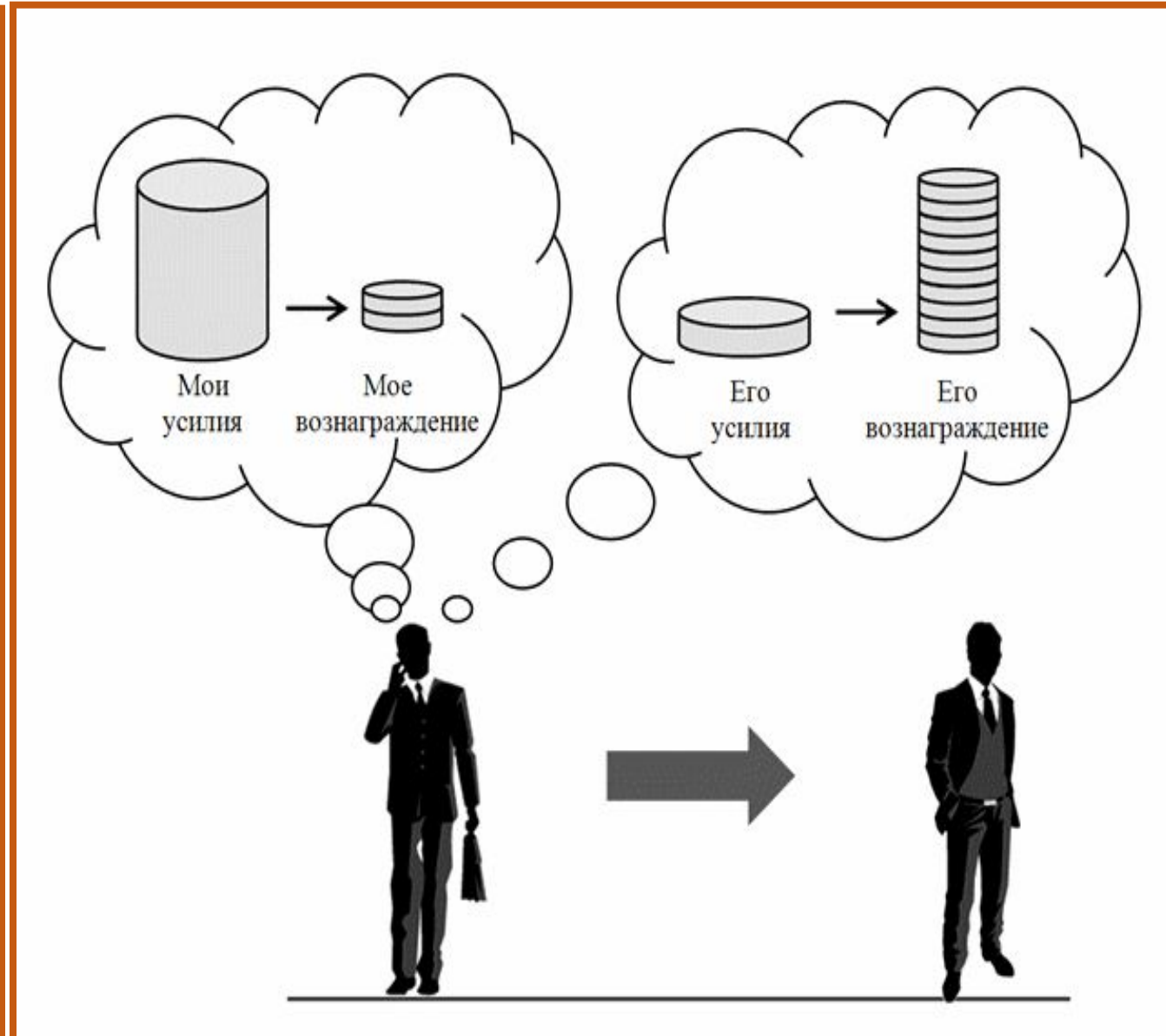
Теория ожиданий не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем носят индивидуальный для каждого человека характер.



Теория

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. Адаме, 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).



1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Модель Л.Портера – Э.

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.

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Модель Портера-Лоулера

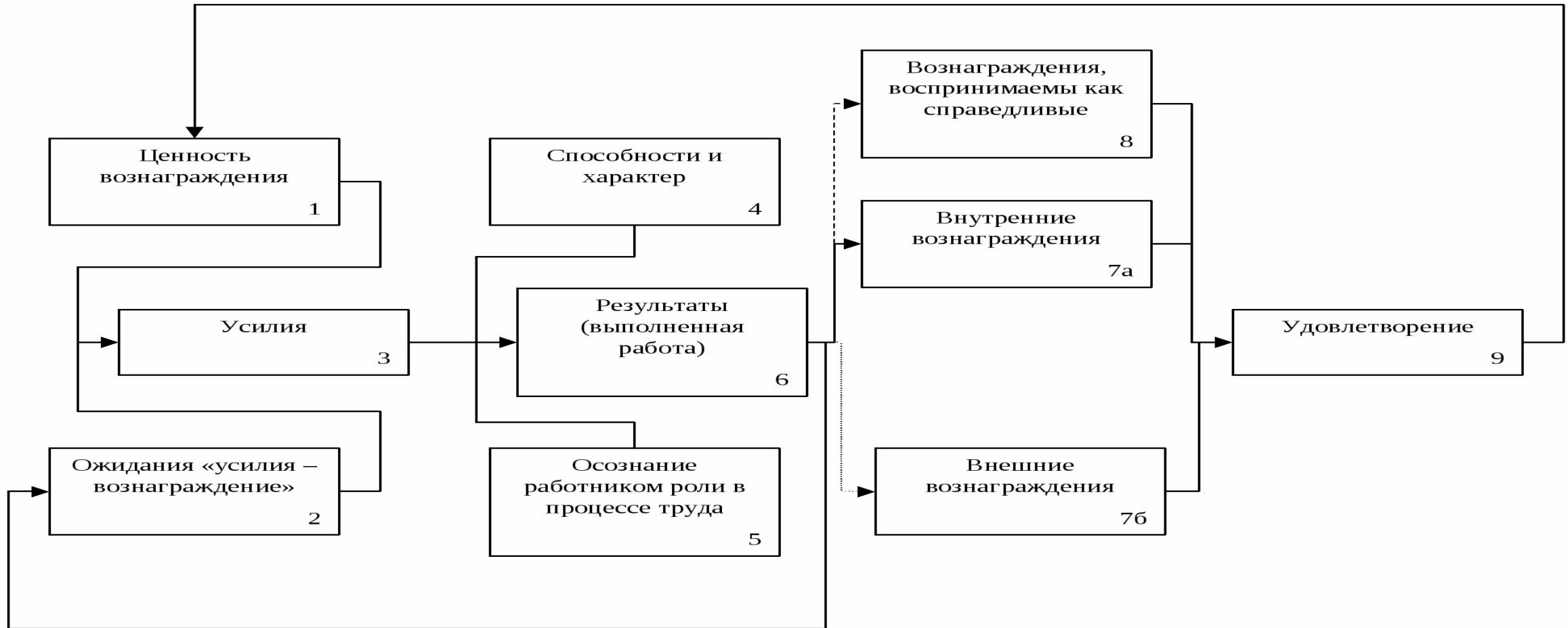


Рис. 1

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

П. 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 (рис. 1). 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.

Нули на осях (рис.2) - условные, их наличие означает то, что в мотивации работников, отмеченной на оси абсцисс справа, ориентация на достижения превалирует над ориентацией на избегание (слева - наоборот), а также то, что трудовое поведение в верхней части оси ординат имеет позитивный настрой (преобладают активность и конструктивность), а в нижней - негативный (преобладают пассивность и деструктивность).



Рис.2 Базовая модель трудовой мотивации

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Особенности связи мотивации и трудового поведения, отображенные в базовой модели:

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности работника с развитой мотивацией достижения пропорционален степени удовлетворения его мотивационных ожиданий и ограничен только "естественными" пределами - максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий.

II квадрант. Рост эффективности труда работника с мотивацией избегания принципиально ограничен: заданием (нормативной величиной); возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания; высокой вероятностью, что при регулярном выполнении оно будет увеличено.



1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Особенности связи мотивации и трудового поведения, отображенные в базовой модели:

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника с мотивацией избегания также ограничен и сводится, чаще всего, к пассивному трудовому поведению и "работе по правилам" (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (обычно это кто-то из высших руководителей или высокопоставленных сотрудников с неудовлетворенной сильной мотивацией достижения, чаще всего денежной), он способен довести работников с избежательной мотивацией до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, способствующими достижению поставленных целей, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело, скорее всего, не дойдет.



1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Типы трудовой мотивации. В модели выделяются четыре типа мотивации достижения:

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

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.

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Типы трудовой мотивации. В модели выделяются четыре типа мотивации достижения:

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.

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

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, т. к. 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.

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

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 |

1.2.2. Процессуальные теории мотивации

Таким образом у каждого человека свои потребности, свои ценности вознаграждения. Поэтому трудовая мотивация любого работника представляет собой индивидуально взвешенную совокупность базовых типов.



Знание и анализ структуры трудовой мотивации работников помогает службе управления персоналом компании более обоснованно решать ряд ключевых задач в рамках следующих функций управления персоналом: формирование кадрового состава; организация труда; обучение и развитие; коммуникации.

1.3. Использование теорий мотивации на практике

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.

1.3. Использование теорий мотивации на практике

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 |

1.3. Использование теорий мотивации на практике

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?

1. Оценка карьерных ориентации 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 (см. табл. на след. слайде)

1.3. Использование теорий мотивации на практике

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 | Нейтральное или негативное |
| Избегательная | Отсутствуют | Средние или высокие | Активно негативное |

1.3. Использование теорий мотивации на практике

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?

Зависимость лидерских и коммуникативных данных от типа мотива(ции табл. на след. слайде)

1.3. Использование теорий мотивации на практике

Зависимость лидерских и коммуникативных данных от типа мотивации

| Типы мотивации | Ожидаемые | |
|------------------|------------------|--|
| | Лидерские данные | Отношения с другими работниками |
| Инструментальная | Низкие, средние | Нейтральные, напряженные |
| Профессиональная | Средние | Доброжелательные или нейтральные, реже - напряженные |
| Патриотическая | Высокие, средние | Хорошие |
| Хозяйская | Высокие | Нейтральные |
| Избегательная | Крайне низкие | Хорошие |

Таким образом, обладая знаниями на основе теорий мотивации, служба персонала и менеджмент компании могут наиболее точно выбирать не только денежные, но и другие формы и методы стимулирования желательного для компании трудового поведения различных работников; проектировать конкретные программы действий, которые нужно осуществлять для получения требуемого результата.

2. Современные технологии мотивации персонала



37

2. Современные технологии мотивации персонала

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ



2. Современные технологии мотивации персонала

Принцип построения постоянной части



2. Современные технологии мотивации персонала

Система грейдирования (градации).

Система градации должностей: группирование всех должностей по принципу «значимости» для компании. Отдельная группа должностей называется грейдом.

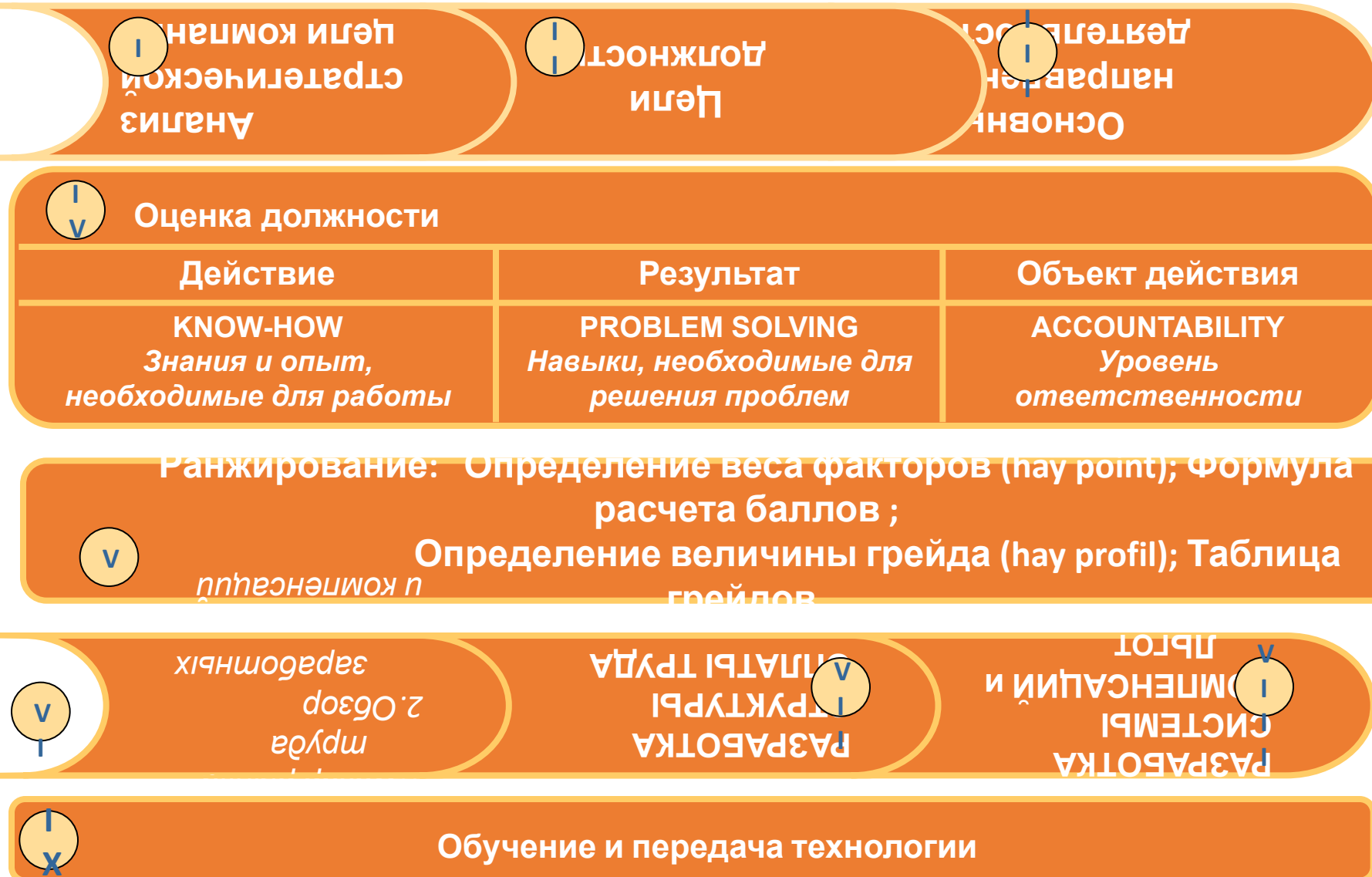
Грейдинг (от английского grade — «степень», «класс») – система должностных разрядов.

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

Основная идея грейдинга— 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.

2. Современные технологии мотивации персонала

Основные этапы построения системы грейдинга



2. Современные технологии мотивации персонала

ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОЦЕНКЕ ДОЛЖНОСТИ ФАКТОРЫ

- ✓ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ
- ✓ КОММУНИКАЦИЯ И КОНТАКТЫ
- ✓ СЛОЖНОСТЬ
- ✓ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ И ИНИЦИАТИВНОСТЬ
- ✓ УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ
- ✓ СВОБОДА ДЕЙСТВИЯ
- ✓ РАБОЧАЯ СРЕДА
- ✓ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Примерные факторы оценки должностей



2. Современные технологии мотивации персонала

Факторы оценки работ по системе Хэй

| | |
|--|---|
| Требуемый уровень знаний и умений (вклад) | <p>Групп</p> <ol style="list-style-type: none">1. Требуется ли специальное обучение, знание и использование специальных методов, техник и технологий при осуществлении данного вида работ?2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями?3. Необходимы ли навыки широких межличностных отношений? |
| Уровень решаемых вопросов (деятельность) | <ol style="list-style-type: none">1. Тип внешней среды, в которой работник решает задачи2. Должен ли сотрудник иметь способность объединять и координировать разнообразные действия работников с различными обязанностями?3. Сколь высока и разнообразна ситуативность решаемых задач? |
| Ожидаемые результаты (отдача) | <ol style="list-style-type: none">1. Свобода действовать (нужен ли контроль со стороны руководства?)2. Воздействие работы на конечные результаты (прямое либо косвенное)3. Величина ресурсов (объемов доходов или затрат), касающихся должности. |
| Условия работы (факторы среды) | Учет экстраординарных условий работы, которые нельзя оценить другими факторами |

2. Современные технологии мотивации персонала

ПРИМЕР ОЦЕНКИ РАБОЧИХ МЕСТ/ДОЛЖНОСТЕЙ ПО БАЛЛЬНО-ФАКТОРНОМУ МЕТОДУ.

| N | Измерения фактора | Вес фактора, % | Мин. кол-во баллов | Уровни | | | | | |
|---|--|----------------|--------------------|--------|----|----|----|----|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Свобода действий | 10 | 10 | 10 | 12 | 14 | 17 | 21 | 24 |
| | Масштаб действий, величина воздействия | 20 | 20 | 20 | 24 | 29 | 35 | 41 | 49 |
| | Тип влияния на результат | 20 | 20 | 20 | 24 | 29 | 35 | 41 | |
| 2 | Профессиональные знания | 15 | 15 | 15 | 18 | 22 | 26 | 31 | 37 |
| | Управленческие навыки | 10 | 10 | 10 | 12 | 14 | 17 | 21 | |
| | Навыки взаимодействия | 10 | 10 | 10 | 12 | 14 | 17 | 21 | |
| 3 | Область решаемых задач | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 9 | 10 | |
| | Сложность решаемых задач | 10 | 10 | 10 | 12 | 14 | 17 | 21 | |
| | | | 100 | | | | | | |

2. Современные технологии мотивации персонала

ПРИМЕР 1. ВЫБОР ФАКТОРОВ (продолжение)

| № п/ п | Факторы оценки должностей | Удельный вес факторов оценки | |
|--------------|--|------------------------------|----------|
| | | в % | в баллах |
| 1. | Условия труда и физические нагрузки | 12 | 120 |
| 2. | Квалификация | 23 | 230 |
| 3. | Управленческий статус/развитие персонала | 15 | 150 |
| 4. | Сложность процесса работы/цена ошибки | 20 | 200 |
| 5. | Степень свободы принятия решения/ответственность решений | 20 | 200 |
| 6. | Взаимодействие/коммуникации | 10 | 100 |
| | Итого: | 100 | 1 000 |

| | Физические нагрузки | | | | | |
|----------------|---------------------|---|---|---|---|----|
| | А | Б | В | Г | Д | |
| Условия работы | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | 6 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Мультипликатор для данного фактора равен 12.

| Общий балл | Грейд |
|---------------|-------|
| до 99 | 1 |
| от 100 до 149 | 2 |
| от 150 до 199 | 3 |
| от 200 до 249 | 4 |
| от 250 до 299 | 5 |
| от 300 до 349 | 6 |
| от 350 до 399 | 7 |
| от 400 до 449 | 8 |
| от 450 до 499 | 9 |
| от 500 до 549 | 10 |
| от 550 до 599 | 11 |
| от 600 до 649 | 12 |
| от 650 до 699 | 13 |
| от 700 до 749 | 14 |
| от 750 до 799 | 15 |
| от 800 до 849 | 16 |
| от 850 до 899 | 17 |
| от 900 до 949 | 18 |
| от 950 до 999 | 19 |
| более 1 000 | 20 |

2. Современные технологии мотивации персонала

ИЕРАРХИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ

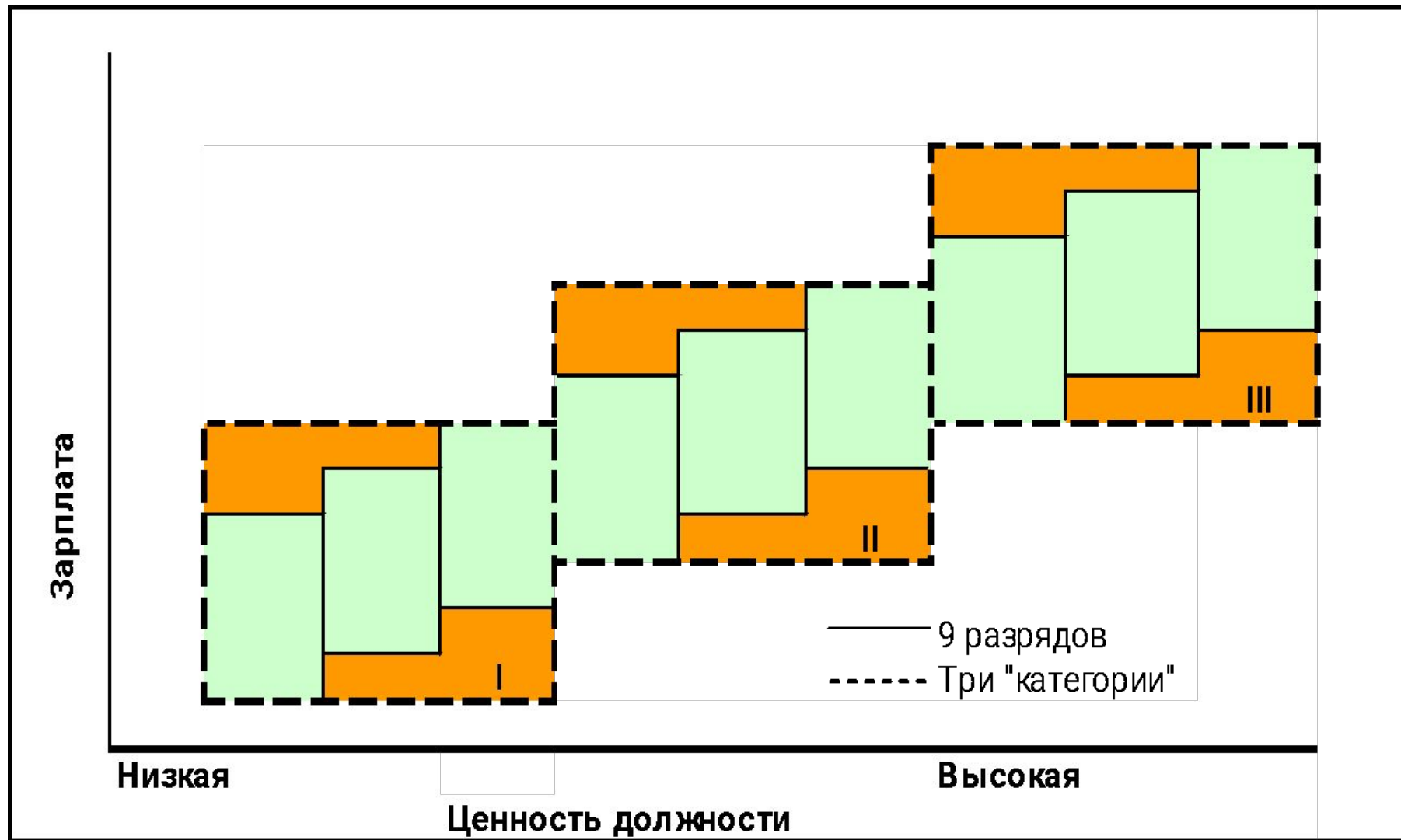
| Позиция | Иерархия рыночных зарплат (на основе данных рынка) | Балльно-факторная иерархия (на основе содержания должности) | |
|---------------------------------|--|---|-----------------|
| Главный бухгалтер | 95 000руб. | 875 | |
| Директор по персоналу | 94 000руб. | 866 | |
| Гл. специалист по рекламе | 83 000руб. | 764 | |
| Бухгалтер | 75 000руб. | 691 | |
| Гл. специалист по продажам | 45 000руб. | 415 | } Группирование |
| Гл. специалист по персоналу | 44 500руб. | 410 | |
| Гл. специалист по финансам | 43 500руб. | 401 | |
| Специалист отдела продаж | 38 000руб. | 322 | |
| Секретарь финансового отдела | 21 000руб. | 193 | } Группирование |
| Секретарь аналитического отдела | 20 500руб. | 189 | |

2. Современные технологии мотивации персонала

Пример построения системы грейдов

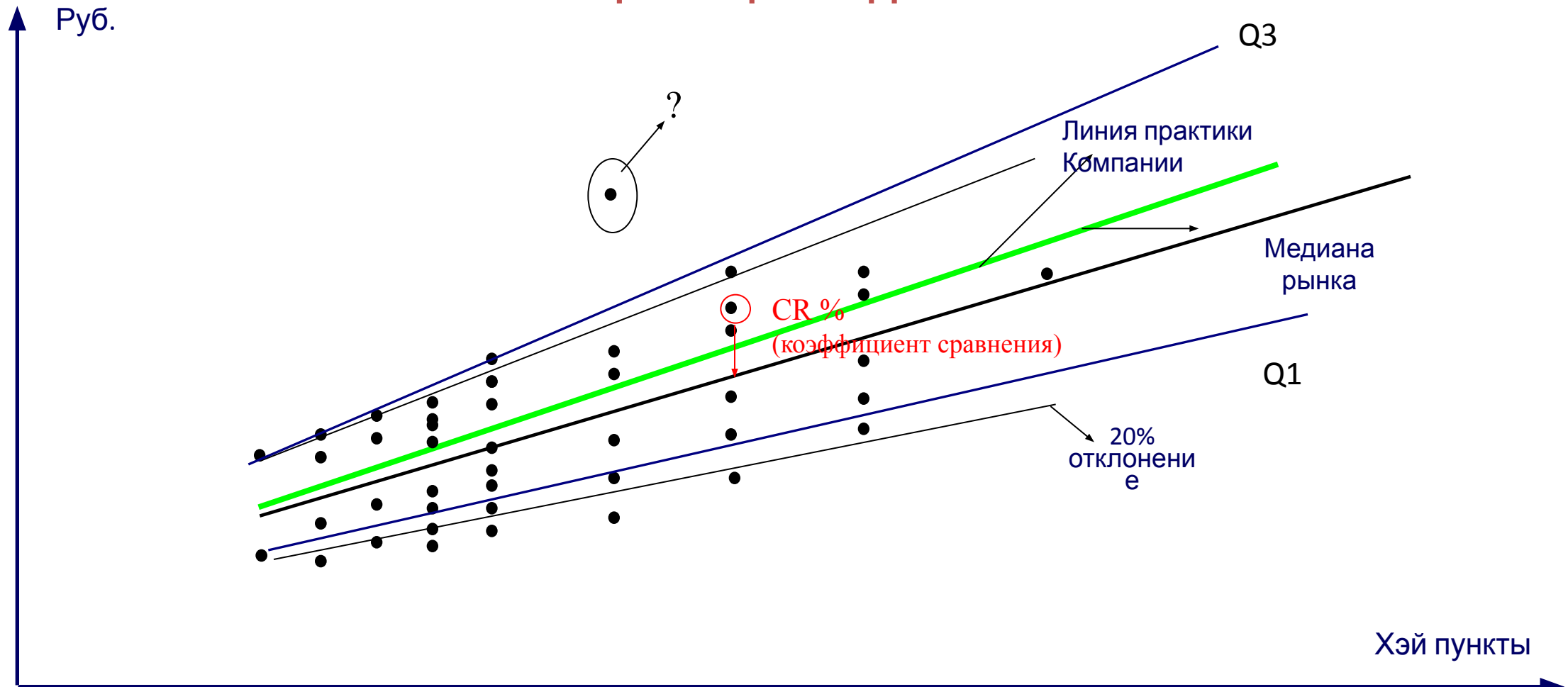
| Грейд | Руководство | Администрация | Розница | Касса | Вспомогат. Подр. |
|-------|-------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 13 | Управляющий | | | | |
| 12 | Зам.управл | Глав.бухгалтер | | | |
| 11 | | | | | |
| 10 | | Зам.глав.бух | Нач. отд. розницы | | |
| 9 | | Вед. спец. - посл. контрол | Вед. спец. (Нач.) (розница) | | |
| 8 | | | Вед. спец. (розница), Вед. менед. | Зав.кассой | |
| 7 | | Спец.1-кат. | Спец.1кат.(розница) | | Ведущий менеджер по кадрам / ведуц. компьютерщик / юрист |
| 6 | | Спец.администрация | Спец. (розница)/ менедж. | | Компьютерщик |
| 5 | | Бухгалтер | Оператор | Старший кассир / Кассир-контроллер | Кадр менедж. |
| 4 | | | Кассир (розница) /Контроллер (ОП) | Кассир (центр.касса) | |
| 3 | | | | | Шофёр |
| 2 | | | | | Архивариус /Секретарь |
| 1 | | | | | Уборщица |

Укрупненные категории



2. Современные технологии мотивации персонала

Анализ конкурентоспособности вознаграждения с помощью оценки должностей



2. Современные технологии мотивации персонала

Пример построение системы окладов

| категории | % к среднему значению |
|-----------|-----------------------|
| 5 | +30% |
| 4 | + 15% |
| 3 | среднее |
| 2 | -15% |
| 1 | -30% |

2. Современные технологии мотивации персонала

ПРИМЕР. СИСТЕМА ГРЕЙДОВ В СБЕРБАНКЕ



2. Современные технологии мотивации персонала

ПРИМЕР. СИСТЕМА ГРЕЙДОВ В СБЕРБАНКЕ

Каждый разряд имеет «вилку», определяющую размер оклада. Руководители могут расставлять подчиненных на разные уровни внутри окладных «вилок»

Максимум «вилки»

«передовики» - исключительные сотрудники, которые постоянно демонстрируют выдающийся уровень деятельности



«профессионалы» - «зрелые» сотрудники, которые демонстрируют постоянный удовлетворительный (100%) уровень деятельности



«новички» - сотрудники, которые находятся в процессе обучения, «вхождения» в должность

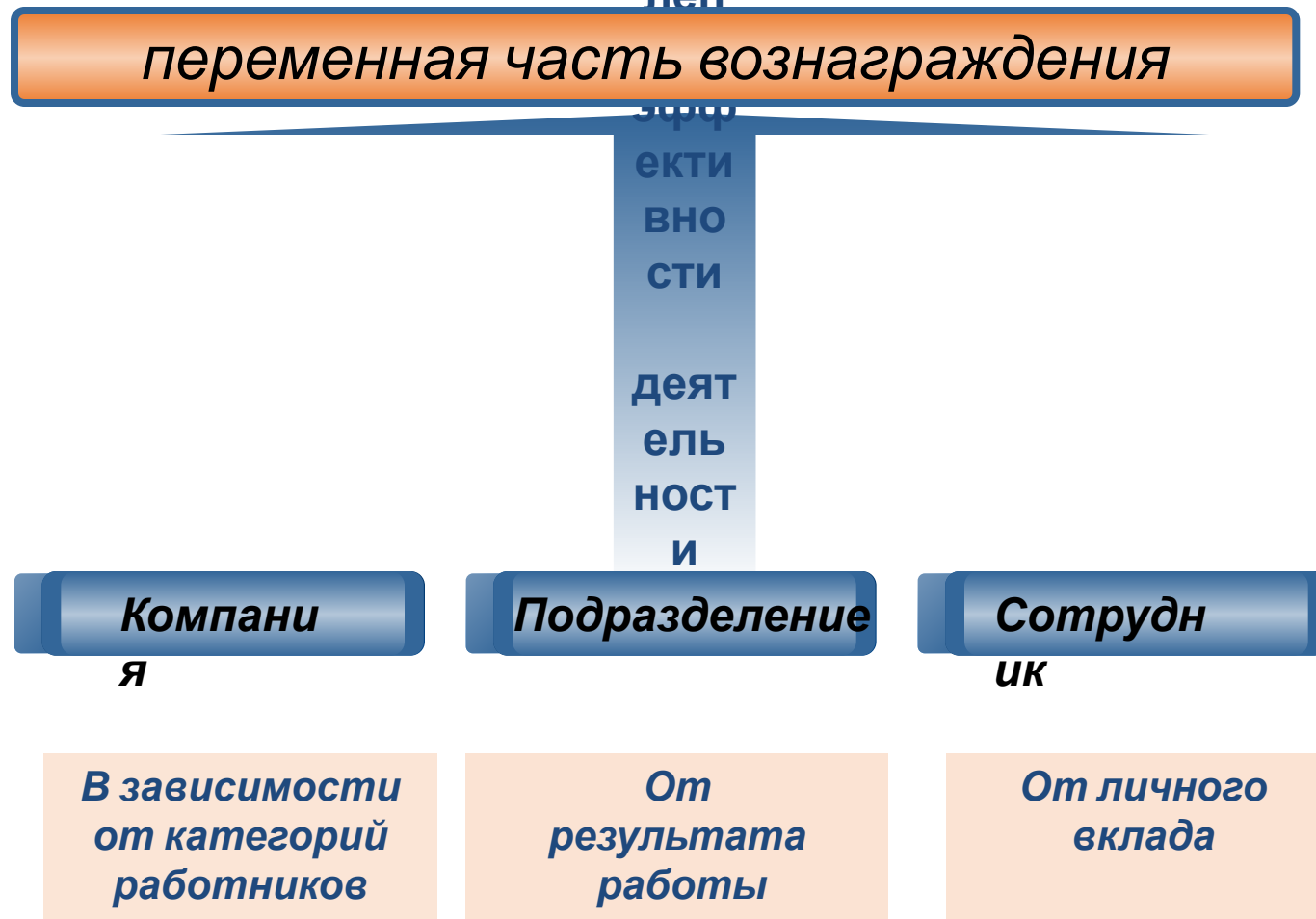


Минимум «вилки»

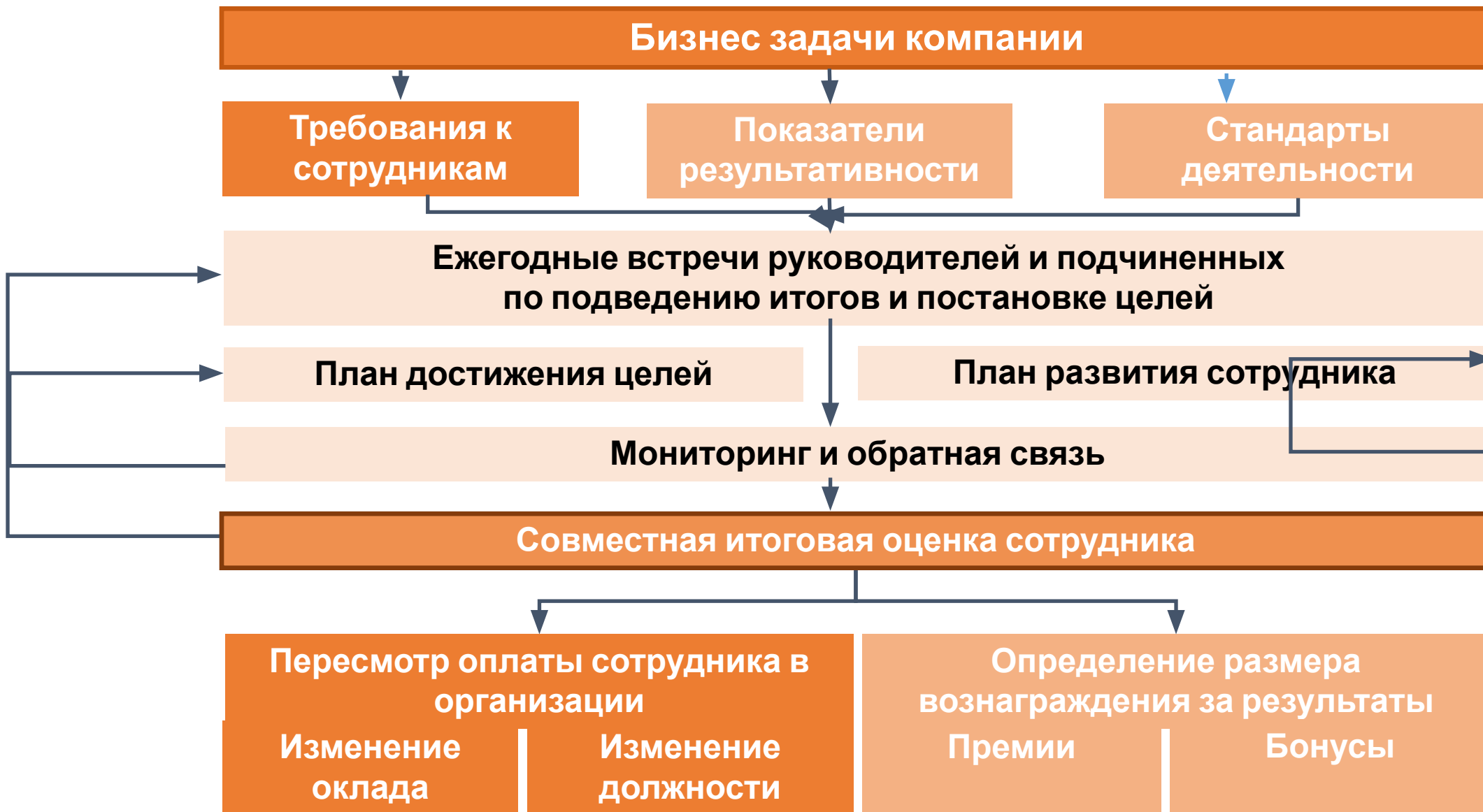
Движение внутри «вилки» связано с оценкой деятельности сотрудника и текущим положением внутри «вилки»

2. Современные технологии мотивации персонала

Принцип построения переменной части вознаграждения



2. Современные технологии мотивации персонала



2. Современные технологии мотивации персонала

Требования к показателям премирования

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

2. Современные технологии мотивации персонала

Управление по целям - MBO (Management by objective)

MBO (Management by objective) - систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.

MBO (Management by objective) – это работа менеджмента по формулировке ключевых целей и задач организации, донесения их до сотрудников, обеспечения их необходимыми ресурсами, а так же распределение ролей и ответственности за достижение поставленных целей (сверху вниз).

MBO (Management by objective) – это подход к управлению, который можно определить как процесс выявления и постановки целей и критериев эффективности для подразделений и/или для конкретных сотрудников и координация усилий по их достижению.

2. Современные технологии мотивации персонала

Основные принципы МВО (Management by objective)



2. Современные технологии мотивации персонала

Технология SMART используется при постановке целей

- **Specific** – конкретность

Цель должна быть сформулирована максимально конкретно, без использования общих фраз и абстрактных понятий.

- **Measurable** – измеримость

«Все что измеримо – может быть достигнуто». «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить»

- **Achievable** – достижимость/реалистичность

Цель должна быть достижимой (выполнимой) и в тоже время достижимой не автоматически. Цель должна быть «принята» и понята исполнителем.

- **Relevant** – релевантность

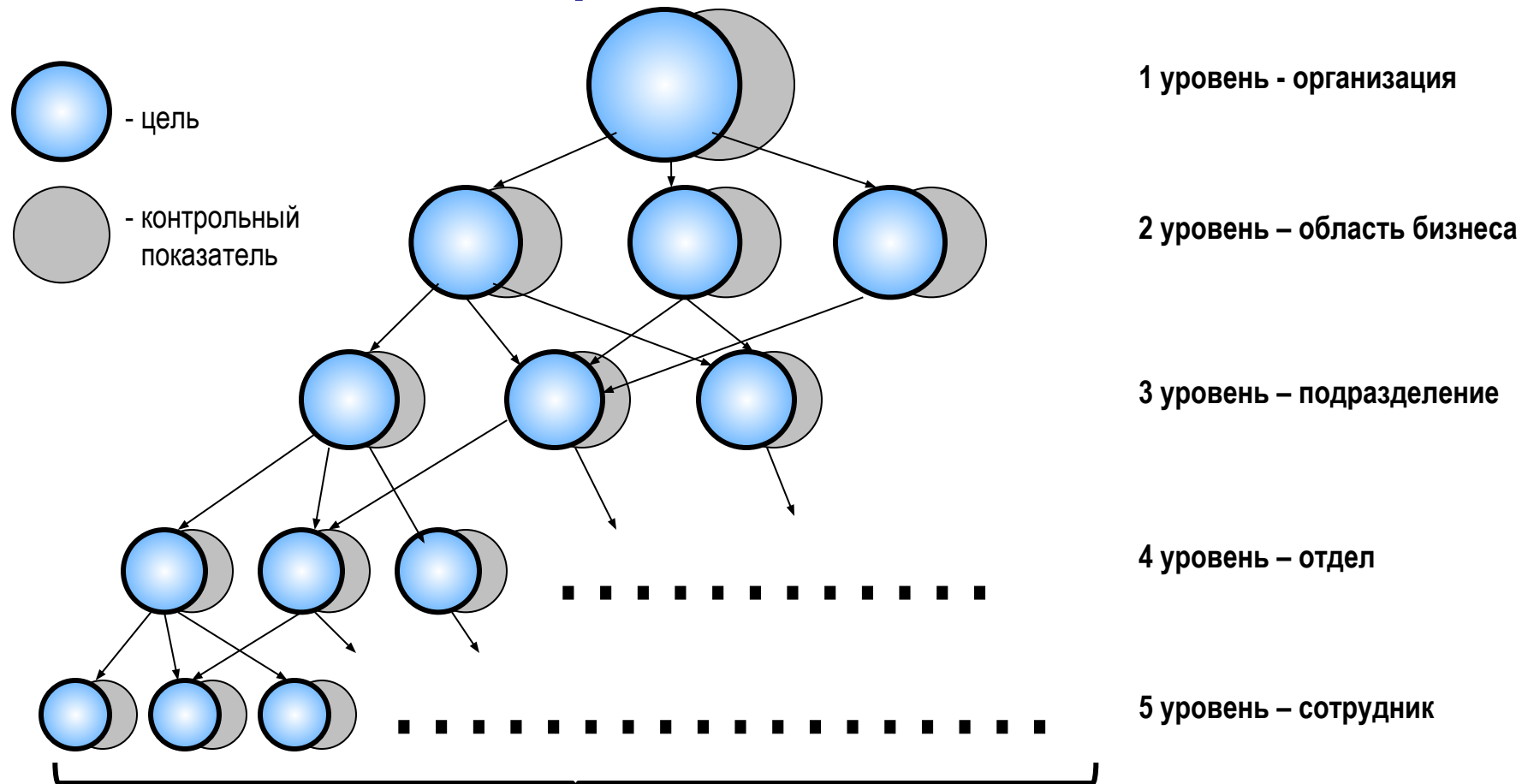
Цель должна быть согласована со стратегией компании (бизнес-направления) и в тоже время находиться в «зоне влияния» исполнителя (важными для него).

- **Time-bound** – определенность во времени

В формулировке цели должны быть указаны точные сроки ее выполнения. Задача должна «мониториться» в процессе ее реализации.

2. Современные технологии мотивации персонала

Зависимость целей в организации



Сумма всех целей последнего уровня должна приводить к реализации корневой цели (цель верхнего уровня).

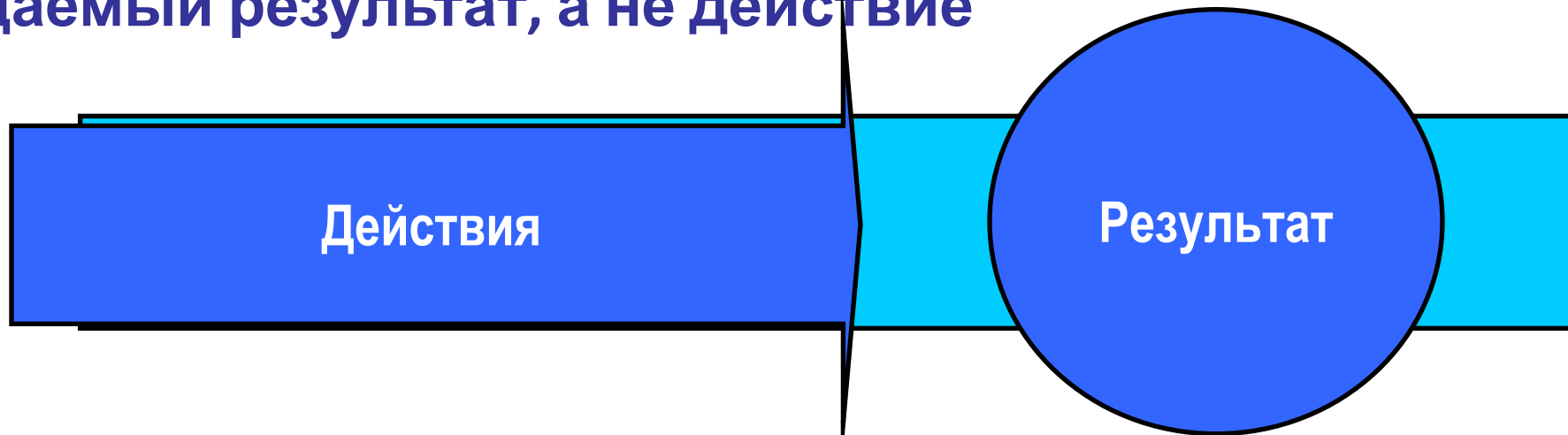
2. Современные технологии мотивации персонала

Пример декомпозиции целей



2. Современные технологии мотивации персонала

Правила определения целей: цель – ожидаемый результат, а не действие



Исследовать потребности клиентов



Рост доли на рынке

Разработать план организационного развития



Оптимизированная структура

Улучшить межфункциональное взаимодействие



Согласованность и приверженность

2. Современные технологии мотивации персонала

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

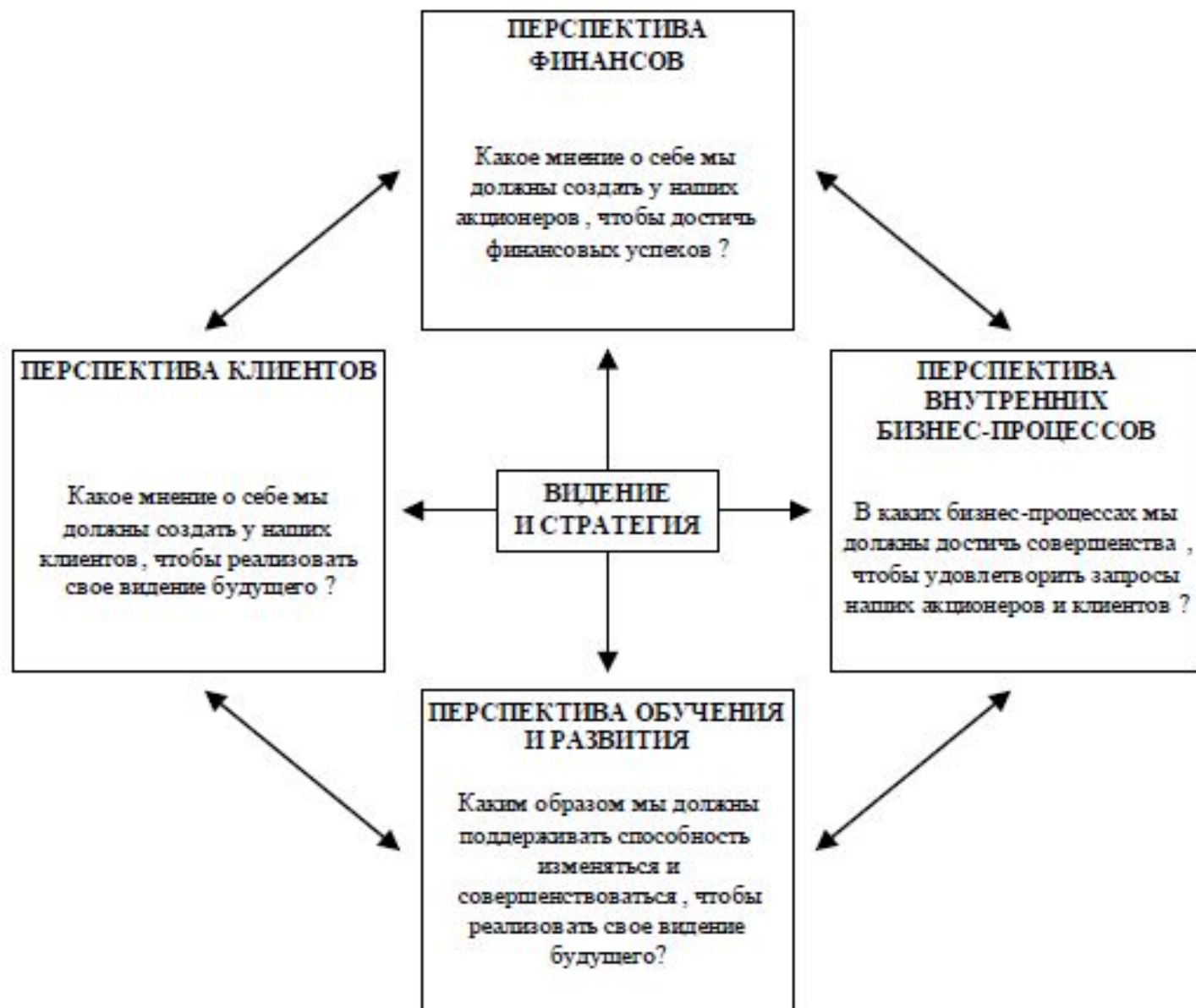
BSC (balanced scorecard), или **система сбалансированных показателей (ССП)** – это инструмент реализации стратегии.

ССП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

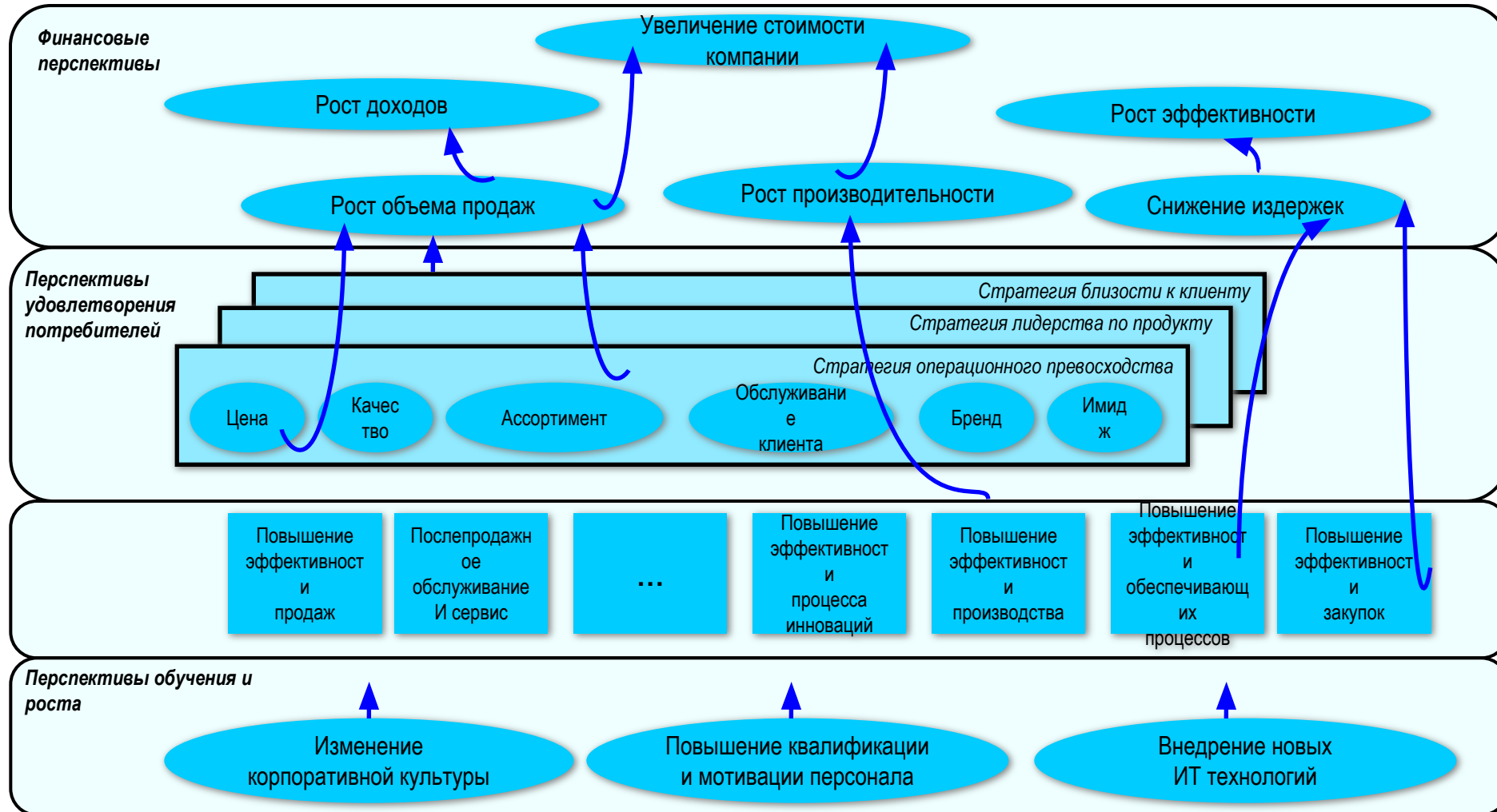
ССП показателей дополняет систему финансовых параметров, указывая:

- откуда берется рост доходов;
- какие клиенты его обеспечивают и почему;
- ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- направление инвестиции (во что инвестируем).

2. Современные технологии мотивации персонала



Карта сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)



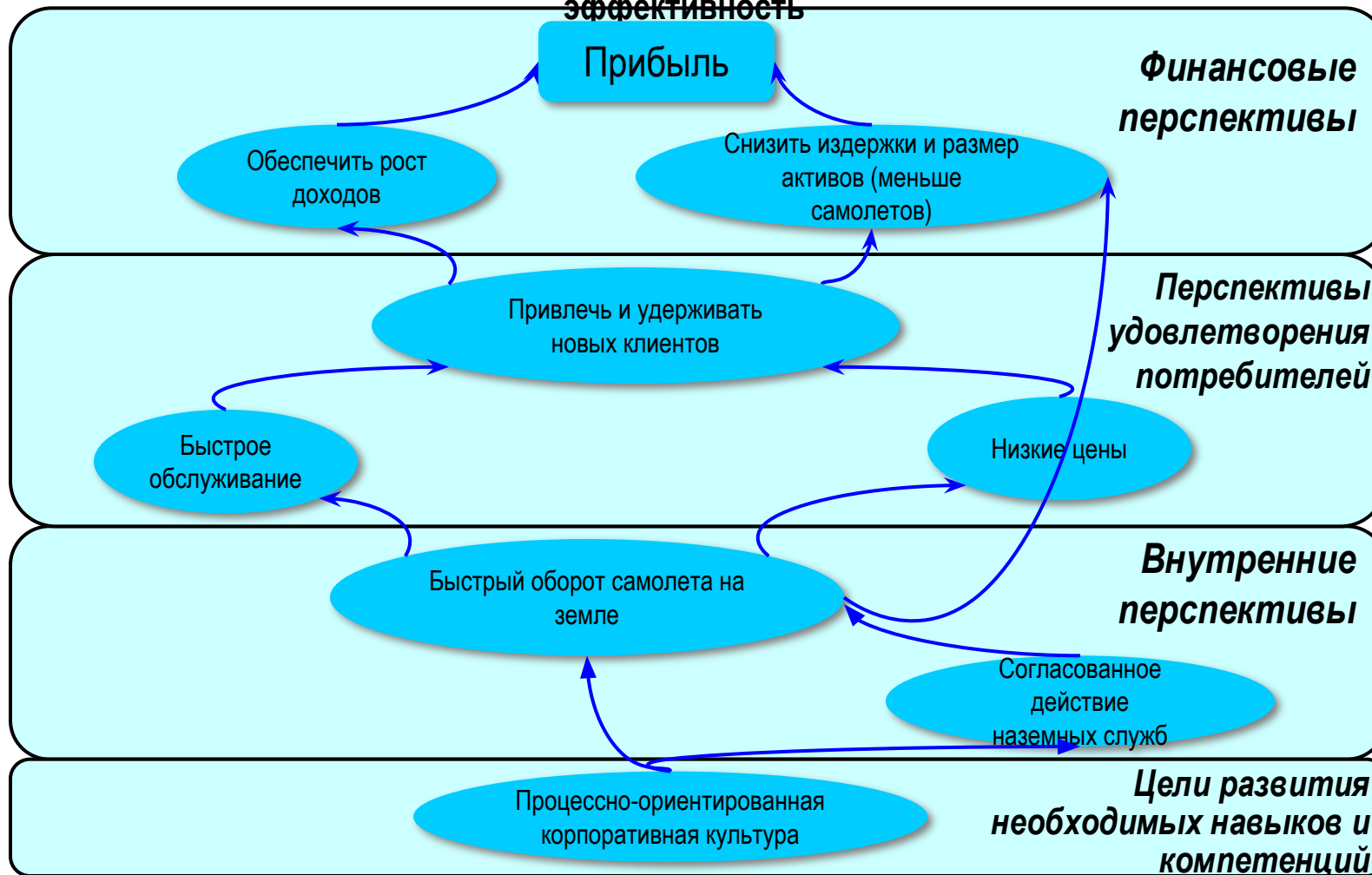
Источник: Нортон, Каплан «Карта сбалансированных показателей», 2003

2. Современные технологии мотивации персонала

Карта сбалансированных стратегических целей Southwest Airlines

Стратегическая цель – повысить операционную

эффективность



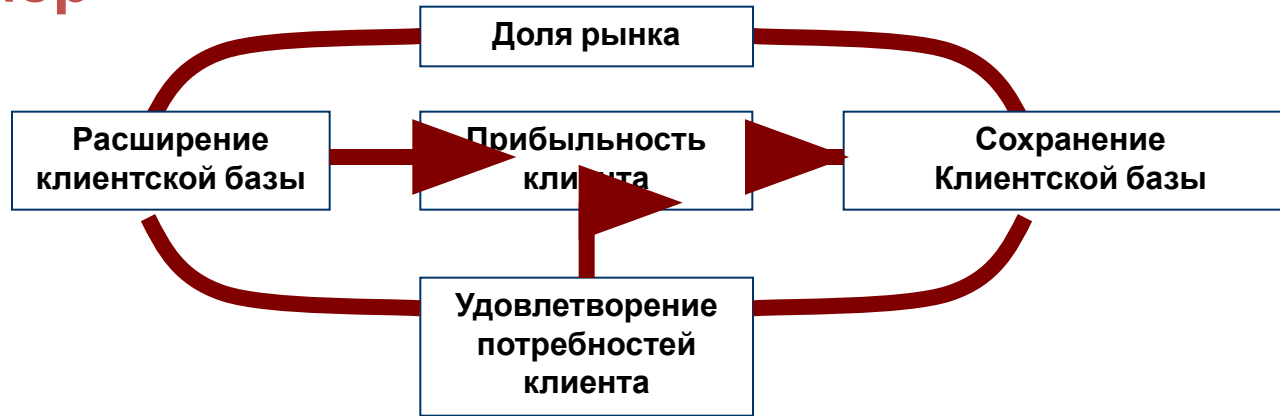
2. Современные технологии мотивации персонала

Финансы. Пример

| Стадия | Стратегические направления | | |
|----------------------|---|--|--|
| | Рост дохода и расширение структуры деятельности | Сокращение издержек и увеличение производительности | Использование активов |
| Сбор «урожая» | <ul style="list-style-type: none"> Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам | <ul style="list-style-type: none"> Доходы / Персонал | <ul style="list-style-type: none"> Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж) |
| Устойчивое состояние | <ul style="list-style-type: none"> Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиент | <ul style="list-style-type: none"> Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж) | <ul style="list-style-type: none"> Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) Коэффициент использования активов |
| Рост | <ul style="list-style-type: none"> Прибыльность продукта и клиент Процент неприбыльных клиентов | <ul style="list-style-type: none"> Себестоимость единицы (единицы производства, сделки) | <ul style="list-style-type: none"> Окупаемость Производительность |

2. Современные технологии мотивации персонала

Клиенты. Пример

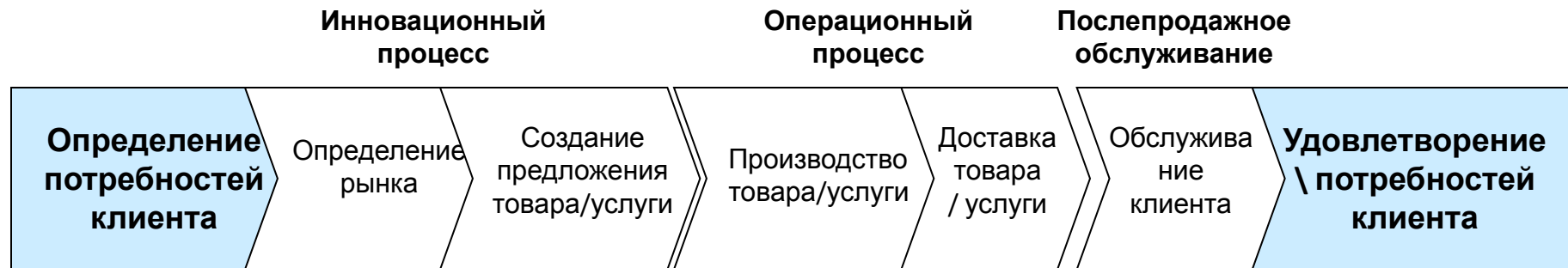


| | |
|--|---|
| Доля рынка | <ul style="list-style-type: none">• Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров) |
| Расширение клиентской базы | <ul style="list-style-type: none">• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов |
| Сохранение клиентской базы | <ul style="list-style-type: none">• Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании |
| Удовлетворение потребностей клиента | <ul style="list-style-type: none">• Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности |
| Прибыльность клиента | <ul style="list-style-type: none">• Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание |

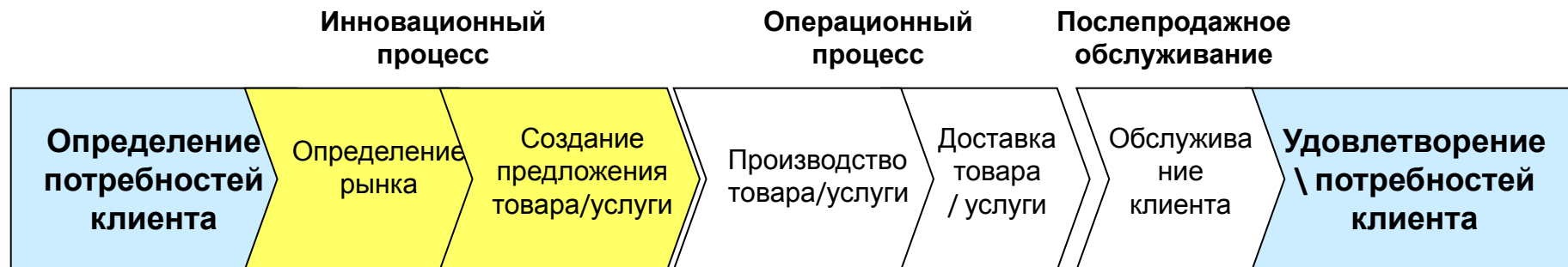
2. Современные технологии мотивации персонала

Внутренние бизнес-процессы. Пример

Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки



Составляющая внутренних бизнес-процессов — инновации



Из всех бизнес-процессов компании необходимо выбрать ключевые и сфокусироваться на их совершенствовании

2. Современные технологии мотивации персонала

Пример: фрагмент ССП

| | Стратегические цели | Показатели | Целевые значения |
|----------|---|---|---|
| | Цели, на которые влияет HR | Показатели корпоративной ССП, на которые влияет HR | Достаточно высокие по сравнению с конкурентами |
| Финансы | Повысить эффективность HR-службы | <ul style="list-style-type: none"> • HR затраты на одного работника компании • HR затраты/целевой объем затрат | <ul style="list-style-type: none"> • 90% от нормы • 100% |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Создать позитивную рабочую обстановку • Стать стратегическим партнером | <ul style="list-style-type: none"> • Результаты опроса (удовлетворенность персонала) • Удовлетворенность заинтересованных сторон | <ul style="list-style-type: none"> • на балл выше, чем в прошлом году • на 0,3 балла выше, чем в прошлом году |
| Процессы | <ul style="list-style-type: none"> • Достичь операционного совершенства • Обеспечить стратегическую поддержку бизнеса | <ul style="list-style-type: none"> • Количество жалоб • Время заполнения вакансии • Готовность человеческого капитала к реализации стратегии • Доля сотрудников, персональные цели которых приведены в соответствие со стратегией фирмы | <ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение на 50% • 20 дней • 100% • 70% |

2. Современные технологии мотивации персонала

Взаимосвязь целей и контрольных показателей

С помощью системы целей и контрольных показателей компания говорит сотрудникам **ЧТО** они должны сделать и устанавливает стандарты того, **КАК ХОРОШО** они должны сделать это.

Что должны делать?

Цель – конкретный желаемый результат в будущем. Соглашение сторон (исполнителя и поручителя) относительно результатов деятельности.

Как хорошо должны сделать это?

Контрольный показатель– характеристика или параметр, с помощью которого мы будем измерять достижение поставленной цели.

Контрольным показателем в процессе достижения целей, характеристиками результативности или эффективности работы сотрудника и бизнес-процесса в целом является - **ключевой показатель эффективности (KPI)** .

Ключевые показатели эффективности *(Key Performance Indicators)*

KPI - система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

KPI – инструмент измерения поставленных целей.

(Если показатель, который вы придумали не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный термин)

KPI – составляющая как системы управления по целям, так и системы сбалансированных показателей.

2. Современные технологии мотивации персонала

Пример определения

KPI

Что измеряем, то и получаем!



ПРИМЕР СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

ОРГАНИЗАЦИЯ:

Группа компаний МТС

НАЗВАНИЕ ПРОЕКТА:

«Комплексная программа по вовлечению сотрудников в развитие клиентоориентированной культуры в Группе компаний МТС «Вместе мы создаем лучший клиентский опыт»

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА:

Основной идеей комплексной программы стало вовлечение персонала в процесс развития клиентоориентированной корпоративной культуры компании. Программа стала первым масштабным внутрикорпоративным проектом Группы компаний МТС, в котором были задействованы не только головной офис и все регионы России, но и другие страны присутствия компании - Армения, Украина. Задачей HR-блока как главного бизнес-партнера стало не только донесение новых ценностей до каждого сотрудника, но и создание сильной клиентоориентированной культуры внутри Группы.



Пример современных технологий в области мотивации персонала - вовлеченность

На примере ОАО

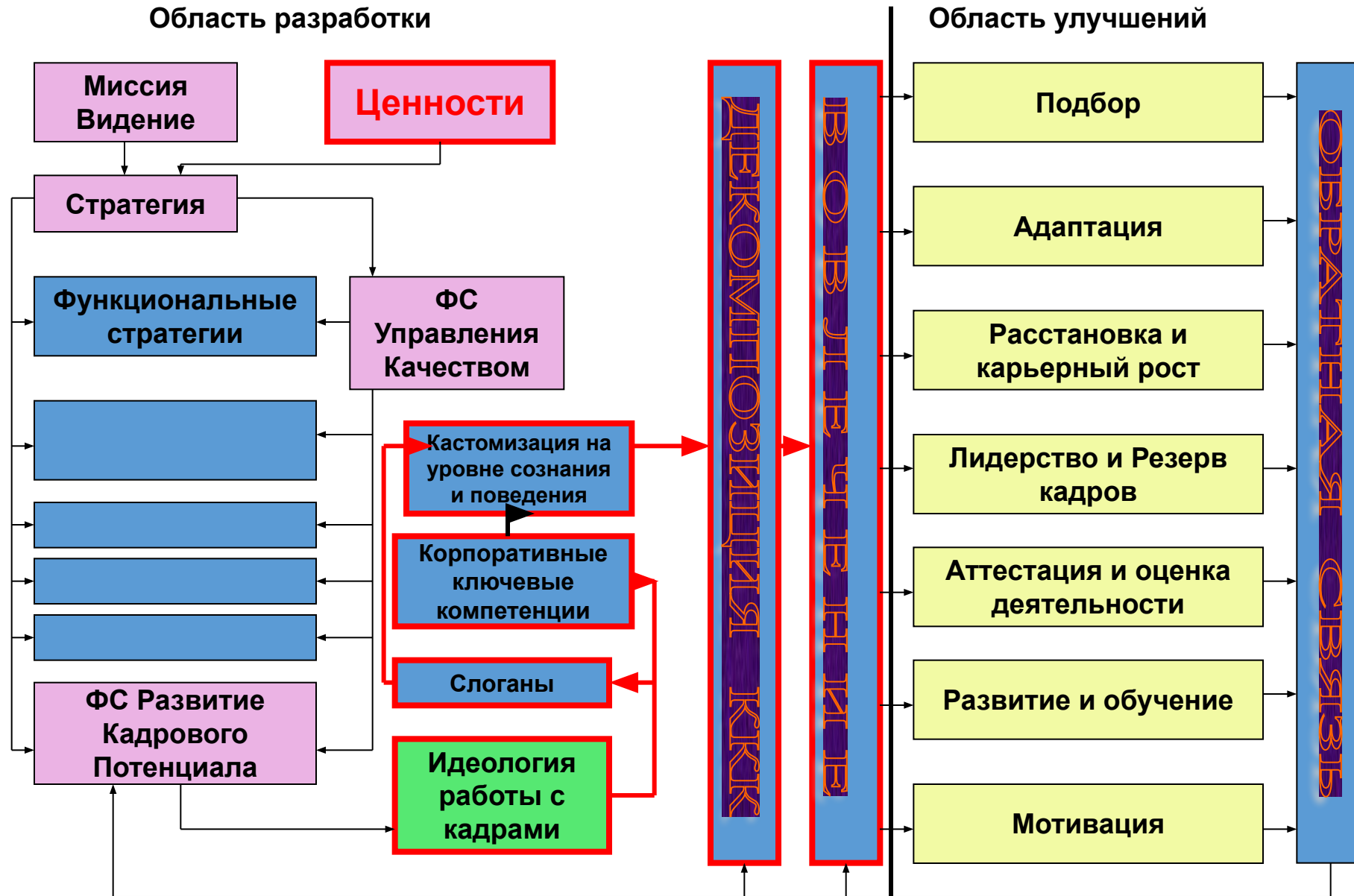
«РЖД» Как ОАО «РЖД» выделила проблему вовлеченности и начала ее измерять, используя подход 6 сигм:

- **Определение проблемы (Definition)**
- **Измерение (Measuring)**
- **Анализ (Analysis)**
- **Улучшение (Improvement)**
- **Контроль (Control)**



Определение (Definition)

Проблемы и области улучшений в работе с персоналом



Измерение (Measuring)

Проблема: «Незнание и непонимание руководителями среднего и более низких уровней управления стратегии развития, целей и смысла происходящих преобразований в ОАО «РЖД», что является значительным тормозом в движении вперед и понижает эффективность использования человеческих ресурсов»

Факторы влияющие в наибольшей степени на возникновение проблемы:

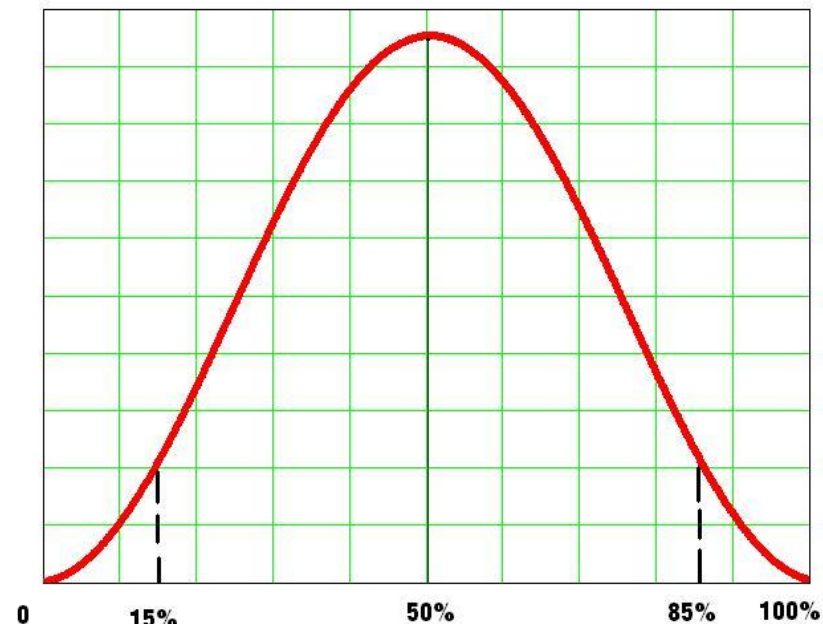
- Не выработана единая целеориентированная идеология работы с персоналом.
- Не отработана система декомпозиции стратегических целей до низших звеньев управления и исполнителей.
- Работники не понимают как многочисленные планы мероприятий способствуют реализации целей (планы мероприятий пугают и часто выполняются формально, цели увлекают и мотивируют).
- Дефицит знаний по современным управленческим технологиям у менеджеров (необходимо учитывать, что у нас 25089 командиров среднего звена и 15563 мастера не имеют высшего образования)
- Недоступность современных управленческих знаний для менеджеров среднего звена и ниже, особенно в регионах.
- Из-за отсутствия понимания Что? Зачем? Как? наблюдается слабая вовлеченность персонала в преобразования.
- Недостаточная координация действий между Департаментами АУ в деятельности по управлению персоналом.
- Необходимость вести преобразования параллельно по многим проектам

Анализ проблемы. Баланс сил



Почему идеология? Почему вовлеченность?

1. В соответствии с кривой среднестатистического распределения из ста руководителей 10-20% склонны к развитию, еще примерно 20-30% будут развиваться, если их немного «подтолкнуть» и дать инструменты развития, показать что? зачем? как? и почему это надо. У нас 320 тыс. руководителей и специалистов. Т.е. мы можем вовлечь в процесс развития и преобразований минимум 32 тыс. чел., максимум около 160 тыс. (до 50%).
2. Сделав это мы получим прочный фундамент для «прорывных» преобразований, т.к. значительно повысим мотивацию работников.
3. Позволит продвинуть на новый уровень качество корпоративного управления в части работы с финансово незаинтересованными лицами – работниками.



Кривая распределения

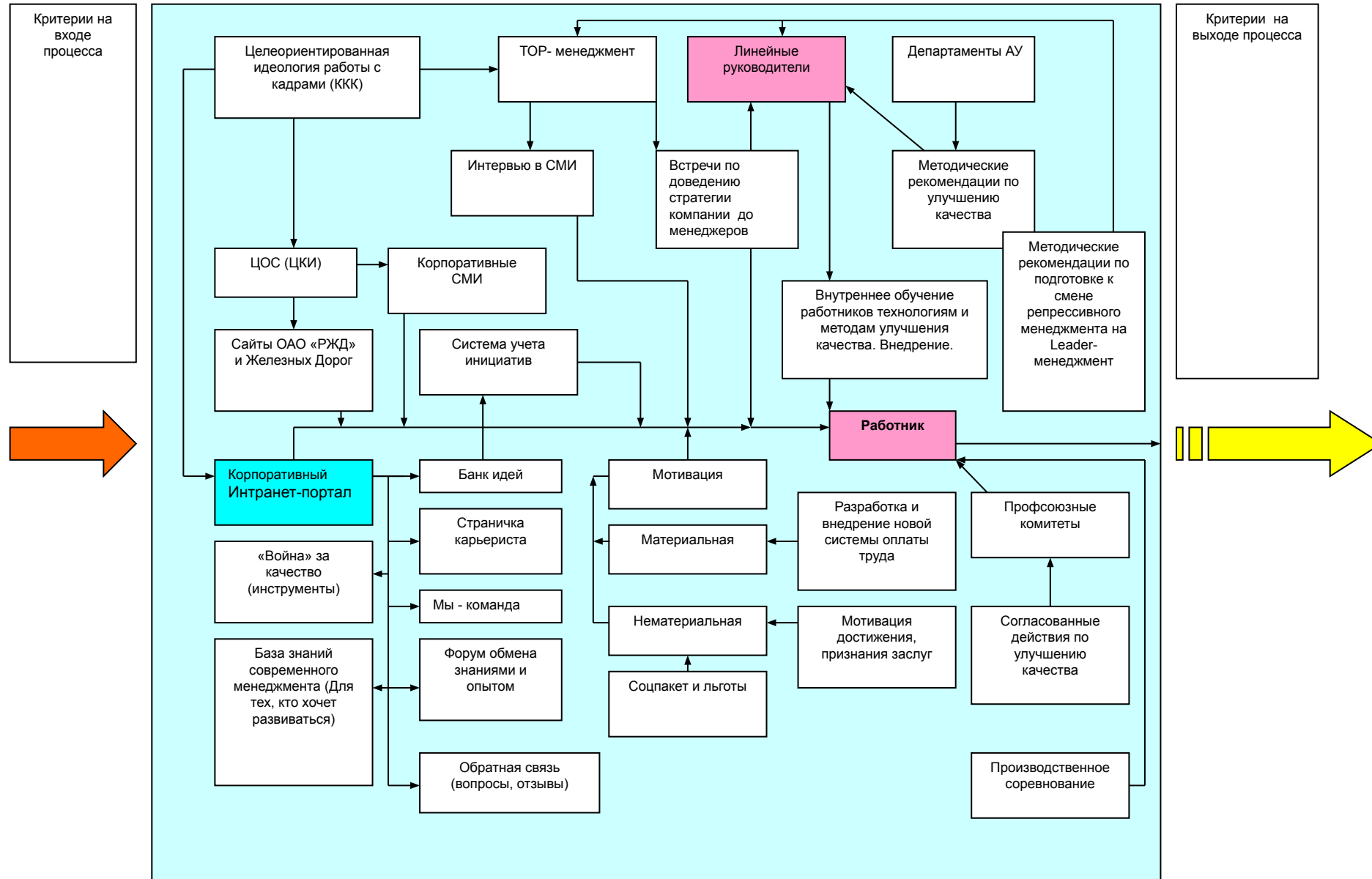
Принцип Парето: 20% усилий дают 80% результата

Как развить и ускорить вовлеченность сотрудников в преобразования



Улучшение (Improvement)

Схема процесса повышения вовлеченности персонала ОАО «РЖД» в преобразования



Целеориентированная идеология работы с персоналом



Пример современных технологий в области мотивации персонала

Измерение вовлеченности персонала в ОАО «РЖД»

Под вовлеченностью персонала будем понимать высокую эмоциональную и интеллектуальную связь человека с его работой, организацией, менеджером и коллегами, которая способствует тому, что сотрудник прилагает дополнительные усилия (сверх ожидаемого) в процессе своей работы.

Под вовлеченностью персонала будем понимать степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к **повышению производительности труда**.

Составляющие вовлеченности персонала

1. Вовлеченность в реализацию **корпоративных задач, инноваций**

2. Вовлеченность **в рабочий процесс**, заинтересованность в работе в целом

3. **Инициативность** и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании

2. Критерии вовлеченности в рабочий процесс

Понимание своих задач и функций, знание ожиданий руководства и критериев оценки

Возможности для качественного выполнения работы, обеспеченность условиями (оборудование, материалы, информация) для нормальной работы

Регулярная позитивная оценка труда, признание заслуг со стороны руководства

Постоянное внимание к работнику, демонстрация заинтересованности в результатах труда со стороны коллег и руководства

Интерес со стороны коллег и руководства к мнению и оценкам, неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями

Возможность учиться в процессе работы, новые задачи и помощь в их реализации

Осознание важности своей работы. Гордость за профессию, компанию

3. Критерии нацеленности на повышение эффективности своей работы, на развитие компании и инициативности

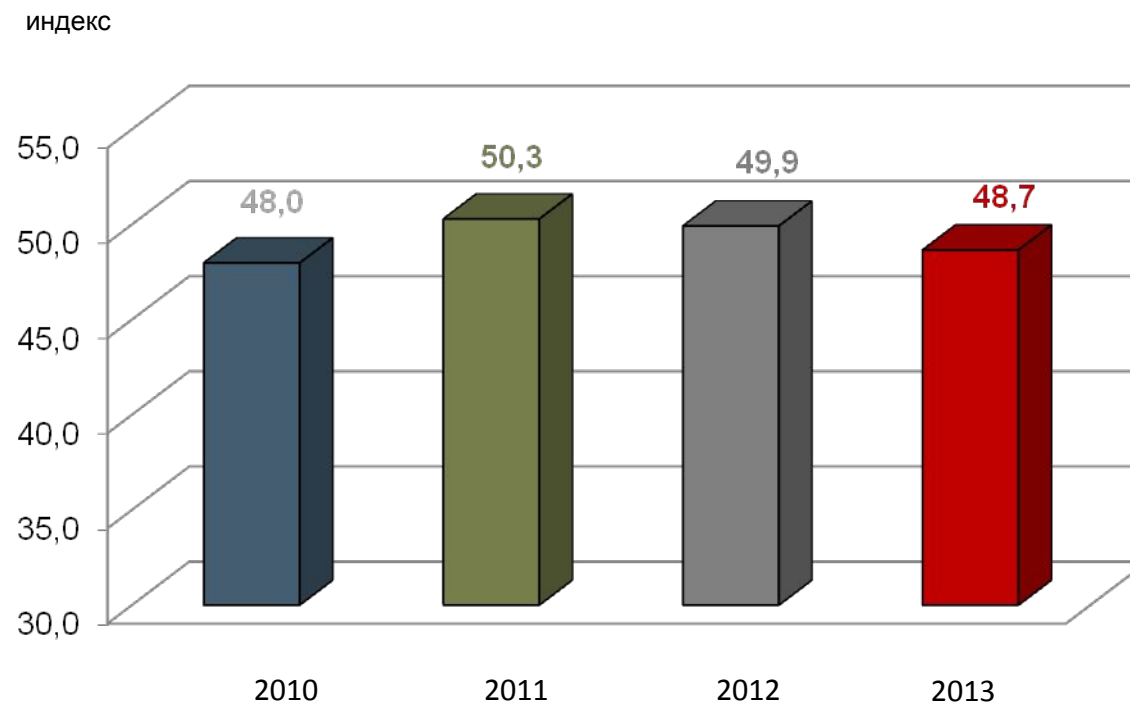
- 1. Самостоятельное планирование работы правильное понимание приоритетов в работе**
- 2. Ориентация на командный результат**
- 3. Увлеченность работой**
- 4. Неравнодушие в работе и результатам труда**
- 5. Творческий подход и инициатива**

Индекс вовлеченности рассчитывается как сумма индексов по трем составляющим вовлеченности

1. Рассчитывается индекс вовлеченности респондента по специальным формулам для каждого из трех элементов.
2. Индекс вовлеченности персонала компании в целом определяется как среднее арифметическое от индексов вовлеченности всех респондентов.
3. В зависимости от значения индекса вовлеченности можно определить ее уровень.

| Уровень вовлеченности | Индекс вовлеченности |
|-------------------------------------|----------------------|
| Низкий уровень вовлеченности | От 0 до 20 |
| Уровень вовлеченности ниже среднего | От 20 до 40 |
| Средний уровень вовлеченности | От 40 до 60 |
| Уровень вовлеченности выше среднего | От 60 до 80 |
| Высокий уровень вовлеченности | От 80 до 100 |

Индекс вовлеченности персонала в целом по компании в динамике 2010 – 2013 года

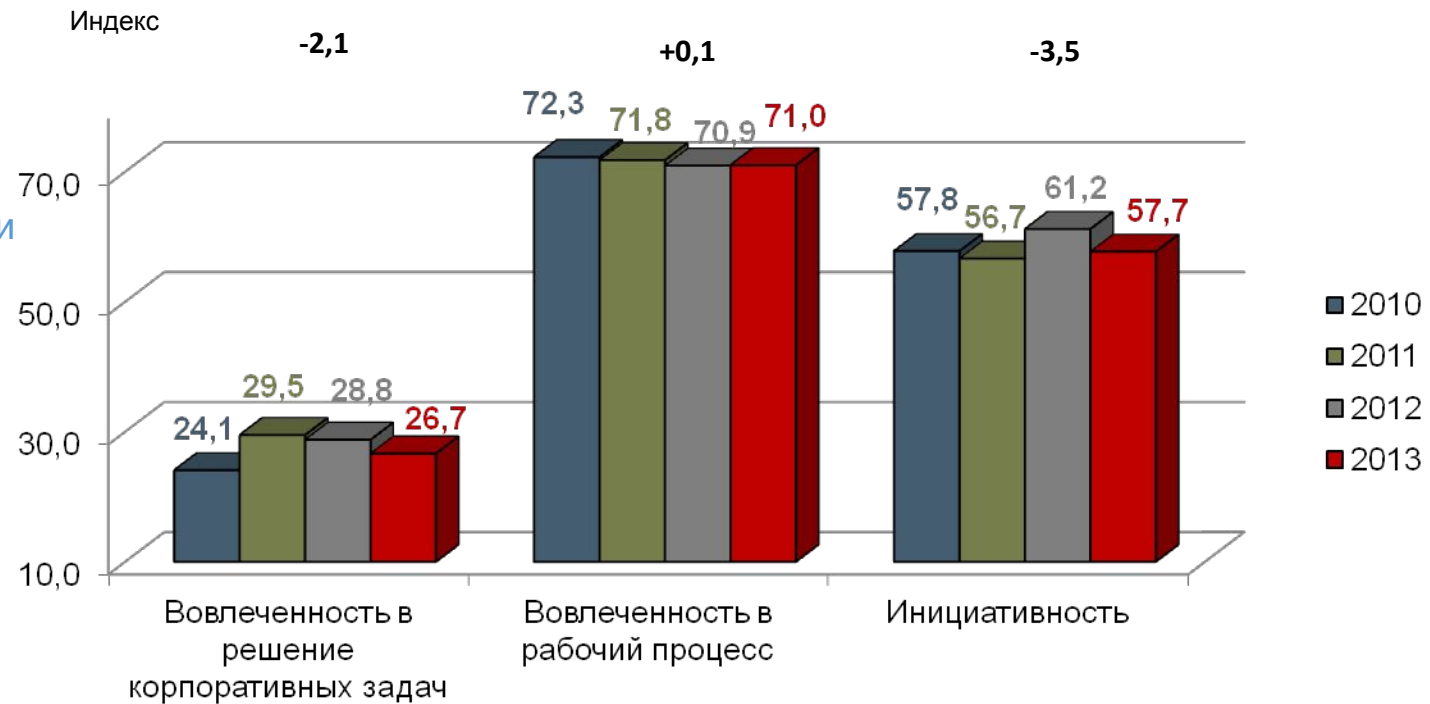


Комментарий:

В 2013 году наблюдается снижение индекса вовлеченности работника по сравнению с 2011-2012 годами.

Индекс вовлеченности персонала по компании по элементам в динамике 2010 - 2013 года

Индекс вовлеченности персонала компании в:
2013 году 48,7
2012 году 49,9
2011 году 50,3
2010 году 48,0



Комментарий:

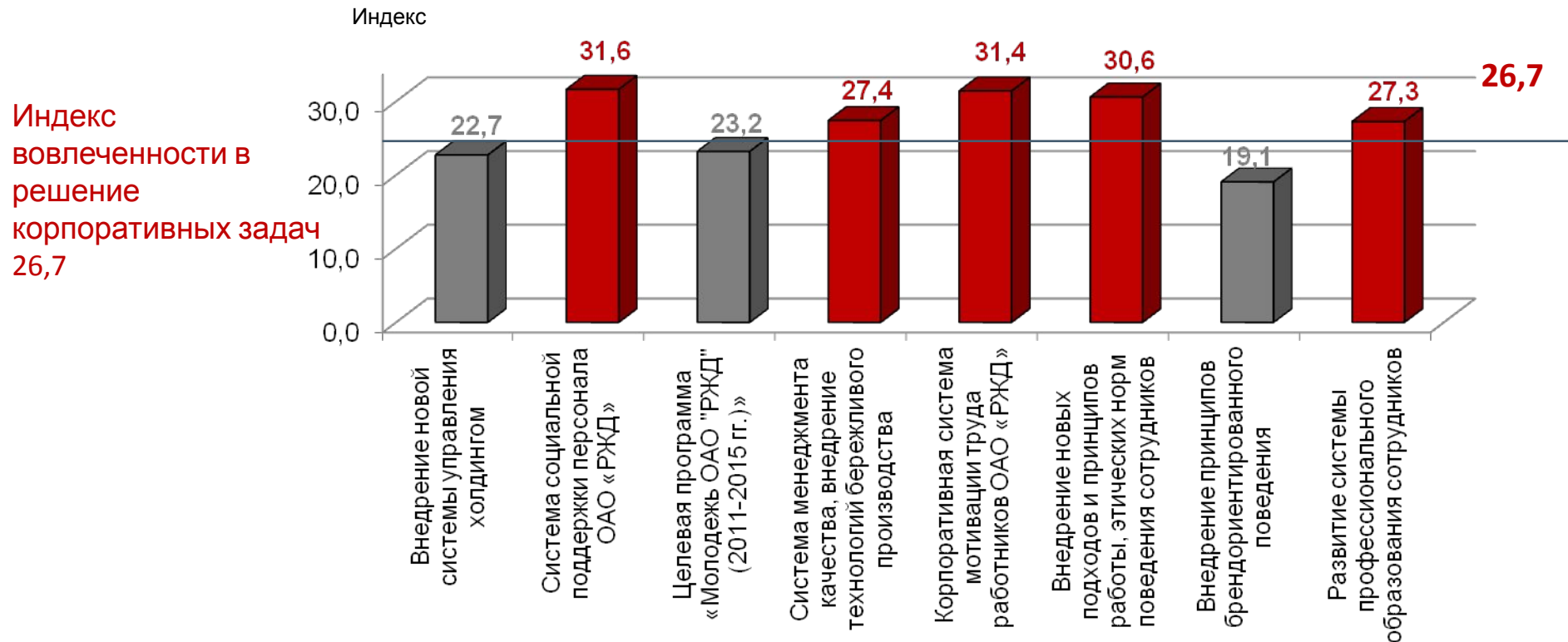
В сравнении с прошлым годом вовлеченность работников компании в решение корпоративных задач и инициативность снизились (на 2,1 п. и 3,5 п. соответственно). Вовлеченность в рабочий процесс по результатам является самой стабильной частью вовлеченности в целом.

Результаты вовлеченности ниже среднего уровня по компании по элементу «вовлеченность в решение корпоративных задач» - **26,7 п.** в 2013 году

Показатели вовлеченности в решение корпоративных задач ниже среднего уровня по компании вызваны более низкими оценками вовлеченности работников по параметрам представленным в таблице.

| | |
|---------------------------------|--|
| Среди полигонов железных дорог: | Красноярский, Забайкальский, Западно-Сибирский, Дальневосточный, Куйбышевский, Московский, Горьковский. |
| Среди филиалов: | РЖДС, ВРК-1, ЦТ, ЦТР, ЦДМВ, ЦДРП, ФПК, ЦДИ. |
| Среди хозяйств / служб ЦДИ: | Служба пути, Служба вагонного хозяйства. |
| Среди профессий: | Машинист тепловоза / дизель – поезда, слесарь (всех наименований), проводник пассажирского вагона, помощник машиниста электровоза / электропоезда, помощник машиниста тепловоза / дизель – поезда, машинист электровоза / электропоезда, монтер пути, приемосдатчик груза и багажа, машинист ЖДСМ, осмотрщик вагонов (всех наименований), дежурный стрелочного поста, оператор ПЦ, сигналист, составитель поездов, электромонтер контактной сети, электромонтер (всех наименований). |
| Среди категорий работников: | Рабочие. |
| По группам стажа: | До года, от 1 до 3 лет, от 4 до 5 лет. |
| По возрастам: | Старше 60 (55 лет для женщин), 51- 60 (55 лет для женщин). |
| По уровню образования: | Среднее, среднеспециальное. |
| По полу: | Мужчины |

Индекс вовлеченности по элементу «Вовлеченность в решение корпоративных задач» в 2013 году



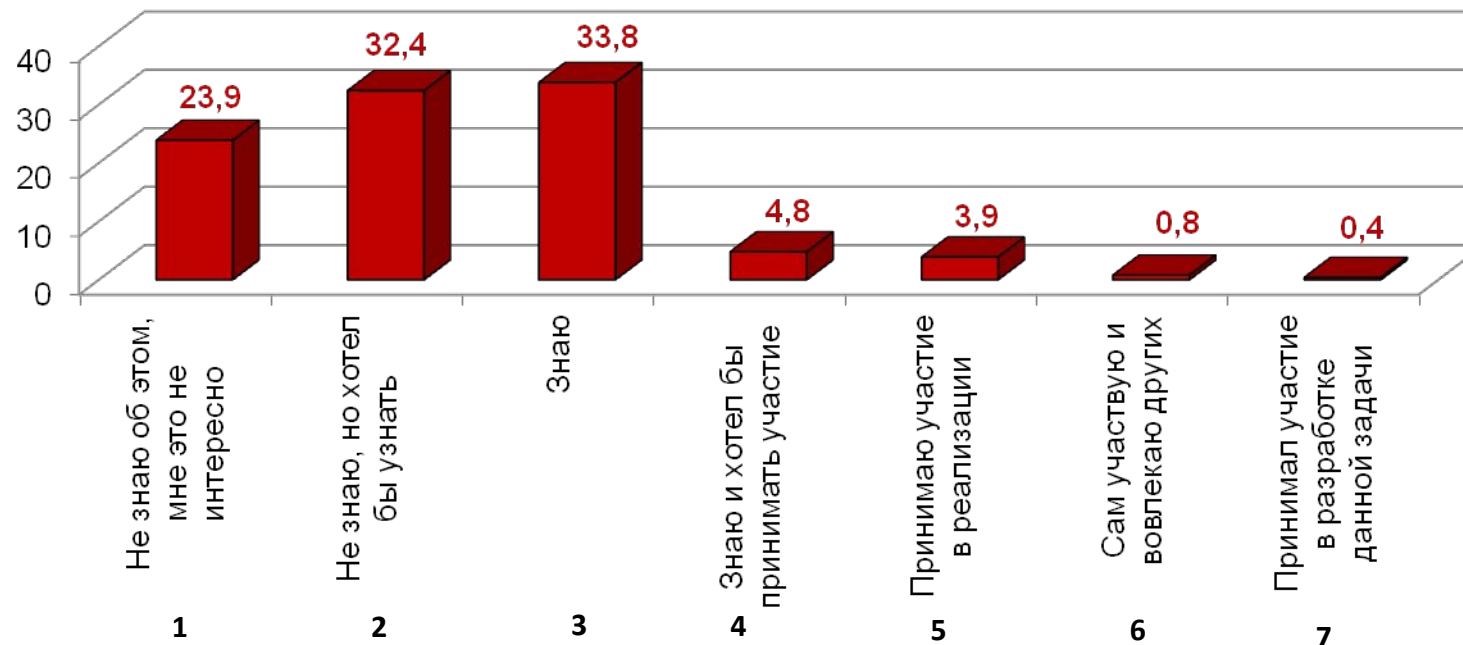
Комментарий:

В 2013 году наблюдается более высокая вовлеченность респондентов в вопросы, связанные с системой социальной поддержки персонала, корпоративной системой мотивации труда работников и внедрение новых принципов и подходов работы, этических норм поведения сотрудников. Наименьшая вовлеченность в задачу – внедрение принципов брендориентированного поведения (на 7,6 п.).

Степень вовлеченности в решение корпоративной задачи «Внедрение новой системы управления холдингом» в 2013 году

% опрошенных

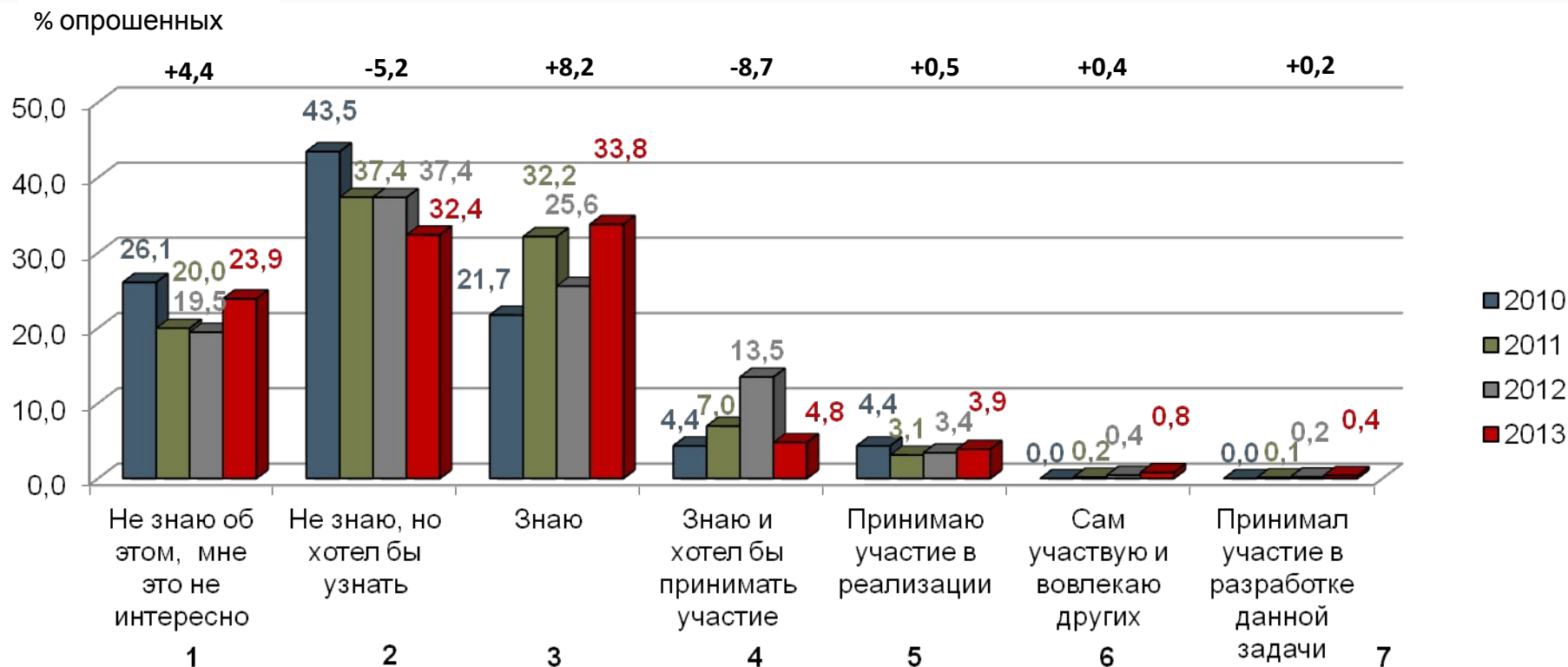
Внедрение новой системы управления холдингом



Комментарий:

Наибольшее количество респондентов находятся на 3, 2, 1 уровнях вовлеченности (33,8%; 32,4%; 23,9% соответственно). Респонденты 2 и 3 уровней вовлеченности являются ресурсом по повышению вовлеченности персонала компании. На 4 уровне вовлеченности находится 4,8% респондентов, активно принимают участие (5,6,7 уровни вовлеченности) – 5,1% работников от числа опрошенных.

Степень вовлеченности в решение корпоративной задачи «Внедрение новой системы управления холдингом» в динамике 2010 – 2013



Комментарий:

В 2013 году значительно снизилось количество респондентов 4 уровня вовлеченности (на 8,7 п.п.) и 2 уровня вовлеченности (на 5 п.п.). Выросло количество респондентов 3 уровня (на 8,2 п.п.), на 1 уровне вовлеченности (на 4,4 п.п.). Наблюдается незначительная положительная динамика по 5,6,7 уровням вовлеченности.

Список литературы

1. Мордовин С.К., Управление персоналом. Современная российская практика, 2-е издание - СПб, Питер, 2004.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2012.
3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 10 декабря 2013 г. № 2719р «Об утверждении Регламента взаимодействия по процессу № 9 «Организация системы оплаты и материального стимулирования труда».