

Мотивация и стимулирование труда

А. Маслоу

Мотивация и личность (1954 г.)

Человек обладает врожденным стремлением к **самоактуализации**, причем это стремление к максимальному раскрытию своих способностей и задатков выступает наивысшей человеческой потребностью (удовлетворение этих потребностей дает наибольший толчок к мотивации)

2. Чтобы наивысшая потребность проявилась, человек должен удовлетворить всю иерархию нижележащих потребностей (основание).
3. Комплекс Ионы (уклонение, избегание в полной мере использовать свой потенциал).
Люди боятся изменить свое неинтересное, ограниченное, но налаженное существование, боятся оторваться от всего привычного, потерять контроль над тем, что уже есть.



«Если вы намеренно собираетесь стать менее значительной личностью, чем позволяют вам ваши способности, я предупреждаю, что вы будете глубоко несчастливы всю жизнь»

Фредерик Герцберг

Трудовая мотивация (1959 г.), Как вы стимулируете своих работников? (1968)



- Исследование не только факторов удовлетворенности персонала трудом, но и факторов неудовлетворенности!
- Метод критических инцидентов («Когда вы чувствовали на рабочем месте, в рабочих ситуациях особенно хорошо? Плохо?»)

«дихотомия Адама/Араама» присутствует в каждом человеке: избегание боли и нацеленность на саморазвитие

Двухфакторная модель Ф. Герцберга



Гигиенические факторы

1. Политика компании и стиль управления.
2. Техническое руководство.
3. Межличностные отношения с непосредственным руководителем.
4. Межличностные отношения с коллегами.
5. Межличностные отношения с подчиненными.
6. Заработная плата.
7. Гарантия занятости.
8. Частная жизнь.
9. Условия труда.
10. Статус.

нужно проявлять осторожность в отношении работников, нацеленных на гигиенические факторы мотивации, так как они ориентированы на достижение краткосрочных результатов,

на них нельзя полагаться в сложных ситуациях

Факторы самоактуализации (мотивации)

1. Личный успех.
2. Признание.
3. Продвижение.
4. Работа сама по себе.
5. Возможность роста.
6. Ответственность.



Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Факторы - мотиваторы
<p>Административная политика компании</p> <p>Гарантии занятости</p> <p>Условия труда,</p> <p>Заработная плата</p> <p>Статус</p> <p>Межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными</p>	<p>Достижение</p> <p>Признание за достижения</p> <p>Ответственность за задачи</p> <p>Интересная работа</p> <p>Продвижение к задачам более высокого уровня</p> <p>Рост (творческий и деловой)</p>



Основные задачи мотивационного подразделения:

Гигиенические требования не имеют предела, «хороший» период быстро закончится и рабочие снова станут испытывать чувство неудовлетворения

- Устранение у работников негативного отношения к труду и воспитание мотивационной ориентации на основе мер воспитательного характера.
- Обеспечение более обширного поля для самореализации работника за счет перепроектирования работ и повышения разнообразия труда.
- Принятие необходимых мер посредством переучивания работников, чьи навыки стали ненужными в результате технологических изменений.

**Различия между концепциями обогащения труда
и социальным подходом**

Признак сравнения	Концепция обогащения труда	Социальный подход к организации рабочего места
Основа организации	Индивидуальная психология	Психология группы
Потребность	Индивидуальное развитие	Общественное признание, включенность в социальные связи
Основная цель	Индивидуальное развитие	Групповая эффективность
Метод обогащения труда	Индивидуальная смена работы	Групповое развитие, повышение взаимозаменяемости
Изменение организации индивидуального труда	Предшествует изменениям в социальной организации	Следует за изменениями в социальной организации
Содержание труда	Четко фиксировано, социальная организация гибко меняется	Фиксировано, социальная организация жестко детерминирована
Характер обучения	Упор на повышение индивидуальной компетентности	Упор на повышение групповой эффективности
Система выбора руководителя	Руководитель выбирается по личным способностям	Руководитель выбирается на основе идеологии группы
Структура организации	Иерархическая структура соответственно способностям и личной ответственности	Структура, подходящая для групповой работы и демократического принятия решений

Хотя каждый из этих социальных проектов организации труда использует свои специфические мотиваторы, все они стремятся манипулировать поведением работников посредством социального одобрения (неодобрения), т. е. подчинения групповому давлению, что ведет к усреднению личностных потенциалов в группе. Групповая организация труда более эффективна для выполнения краткосрочных задач, чем для длительной мотивации на производительный труд.

Признак сравнения	«Теория X»	«Теория Y»
Статус работника в организации	Работник – это «винтик» производственного механизма. Один из видов ресурсов предприятия, не обладающий существенным потенциалом.	Работник – это ресурс, обладающий существенным потенциалом
Использование потенциала работника	Неэффективное, нерациональное использование способностей работников	Ориентация на рост и развитие работника в контексте производственной ситуации
Возможности работника в принятии решений	Директивность, контроль со стороны руководителя. Единоличное определение руководством целей, задач, тактики и стратегии развития организации	Интеграция, вовлечение работников. Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
Координация работников	Жесткая регламентация поведения всех членов организации. Отсутствие делегирования полномочий	Значительная степень децентрализации управления, делегирование полномочий. Руководитель действует как связующее звено в коммуникациях
Мотивационная ориентация (по классификации А. Маслоу)	Ориентация на удовлетворение потребностей низших уровней	Ориентация на удовлетворение потребностей в самоуважении и самоактуализации
Мотивационная ориентация (по классификации Ф. Герцберга)	Ориентация на «гигиенические факторы»	Ориентация на «факторы мотивации»
Форма оплаты труда	Преимущественно материальное вознаграждение	Использование разнообразных инструментов материальной и нематериальной мотивации, подчеркивающих статус работника
Форма контроля	Тотальный, жесткий контроль за работниками	Самоконтроль работников в процессе работы, контроль руководителя организации по завершении работ
Социально-психологический климат в коллективе	Сильное психологическое давление на работников и угроза наказания. Власть, основанная на принуждении	Создание творческой атмосферы. Власть посредством положительного подкрепления
Стиль руководства	Авторитарный. Рычаги управления в организации принадлежат руководителям	Демократический. Стиль руководства ориентирован на человека

Теория Z (японская модель управления человеческими ресурсами) – развитие человеческих ресурсов, вовлеченность персонала

- В мотивах людей сочетаются **социальные и биологические потребности**.
- Люди предпочитают **работать в группе** и выбирают групповой метод решения .
- Должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда.
- Предпочтительнее **неформальный контроль за результатами труда** на основе четких методов и критериев оценки.
- На предприятии должна **существовать ротация кадров с постоянным самообразованием**.
- Предпочтительнее **медленная служебная карьера с продвижением по достижению определенного возраста**.
- Администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему **долгосрочный или пожизненный найм**.
- **Человек – основа любого коллектива**, и, именно, он обеспечивает успех предприятия.

Новая философия менеджмента основана на принципе интеграции

- создание особой творческой атмосферы, в которой члены данной организации могли бы максимально успешно достичь собственных целей, направляя свои силы на достижение успеха предприятия.
- замена внешнего контроля самоконтролем,
- интернализация целей предприятия, которые уже рассматриваются работниками как свои собственные

То, во что верит человек как в истину, побуждает его действовать соответствующим образом. В свою очередь аналогичное поведение побуждает и других поступать так, как от них этого ожидают



Макгрегор выделил ряд явлений в менеджменте , согласующихся с «Теорией Y»:

Децентрализация и делегирование полномочий.



Расширение фронта работ.



Обеспечение целостности задания.

**М.
Армстронг**

принципы концепции суммарного вознаграждения положены

Стратегическая оплата, определяемая долгосрочными планами развития организации. Во-первых, система грейдинга. В основе разработки и реализации системы грейдинга лежит диагностика компетенций персонала, демонстрация которых сотрудниками на рабочих местах позволяет организации реализовывать свои стратегические планы. Во-вторых, системы оплаты труда, ориентированные на ключевые показатели эффективности.

Акцент на итоговом (суммарном) вознаграждении .

Гибкие системы оплаты труда .

Применение индивидуального подхода к формированию суммарного вознаграждения для работников (ориентация на людей).

Встраивание инструментов формирования корпоративной культуры в систему мотивации персонала

Конкурентоспособность оплаты труда

Внутренняя справедливость (конкурентоспособная оплата труда, принятая в организации, может быть ниже, чем оплата труда, признаваемая справедливой сотрудниками внутри организации).

Вознаграждение отдельных работников или команды

Сравнительный анализ старого и нового подхода к разработке систем вознаграждения

Старый подход	Новый подход
Назначенная оплата труда, не зависящая от успеха организации	Стратегическая оплата, определяемая долгосрочными планами развития организации
Акцент только на финансовом вознаграждении	Акцент на итоговом (суммарном) вознаграждении
Бюрократические системы оплаты труда	Гибкие системы оплаты труда
Ориентация на работу, а не на исполнителя работы	Индивидуальный подход к разработке системы вознаграждения (формирование ценностного предложения для целевых групп персонала либо отдельного работника)
Навязанные «лучшие практики» внедрения новых инструментов мотивации	Разработка уникальных (нетрадиционных) инструментов мотивации, учитывающих особенности корпоративной культуры организации
Ориентация на предшествующий опыт либо субъективные решения руководителя по определению размера оплаты труда	Конкурентоспособность оплаты труда (ориентация на рыночные ставки)

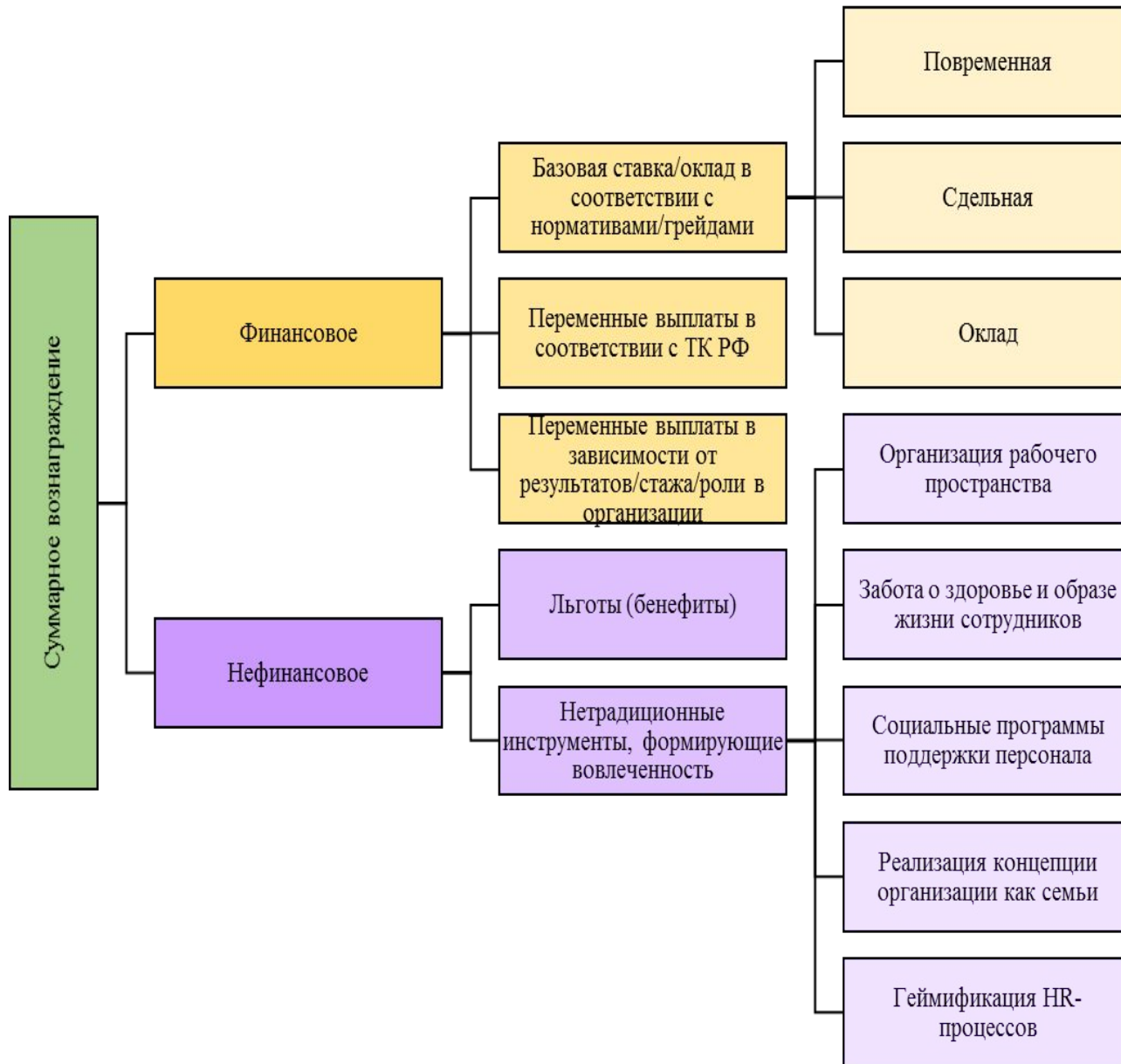
Концепция суммарного вознаграждения

предполагает, что целью стратегии вознаграждения должна быть разработка объединенного и взаимно поддерживающего друг друга набора процессов, которые в сочетании будут гораздо сильнее и более долговременно влиять на эффективность отдельных работников

Факторы, влияющие на формирование суммарного вознаграждения работника

- уровень развития компетенций (профессиональных и личностных);
- уровень достижения показателей результативности (ключевых показателей эффективности);
- ограничения, формируемые фондом оплаты труда;
- уровень оплаты труда, который сложился в данный момент времени на рынке труда

структура суммарного вознаграждения



Базовая ставка (оклад)

Базовая ставка или оклад – фиксированная финансовая часть суммарного вознаграждения

Формы базовой ставки:



- Повременная оплата труда предполагает зависимость заработка от отработанного времени, а также квалификации сотрудника и условий труда.
- Прямая сдельная система определяет заработок рабочего величиной выполненной работы (количеством выпущенной продукции) и сдельными расценками за единицу работы.
- Оклад (ставка заработной платы) в соответствии с грейдом. Оплата по грейдам осуществляется на основе ранжирования должностей в соответствии с «ценностью» для компании

системы сдельной оплаты труда:

- **сдельно-премиальная система** (к заработку по прямым сдельным расценкам добавляется премия за выполнение и перевыполнение количественных и качественных показателей);
- **сдельно-прогрессивная система** (предполагает применение обычных расценок при выполнении работ в пределах установленной нормы и прогрессивно возрастающих расценок при достижении перевыполнения норм);
- **аккордная система** (размер заработка определяется заранее за весь объем работ с оговоренными сроками их выполнения);
- **аккордно-премиальная система** (предусматривает выплату премий за качественные показатели работы в дополнение к оплате по аккордному подряду).

Финансовые переменные выплаты в соответствии с соблюдением Трудового кодекса РФ:

Надбавки и доплаты, гарантированные государством

- оплата труда за работу в выходные и нерабочие праздничные дни,
 - оплата сверхурочной работы (ст. 146-158 ТК РФ),
 - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей
-  при направлении в служебные командировки,
-  при совмещении работы с обучением и т.д. (ст. 165-188 ТК РФ).

Финансовые переменные выплаты:

Переменные краткосрочные выплаты, ориентированные на показатели работы, встроенные в систему сбалансированных показателей

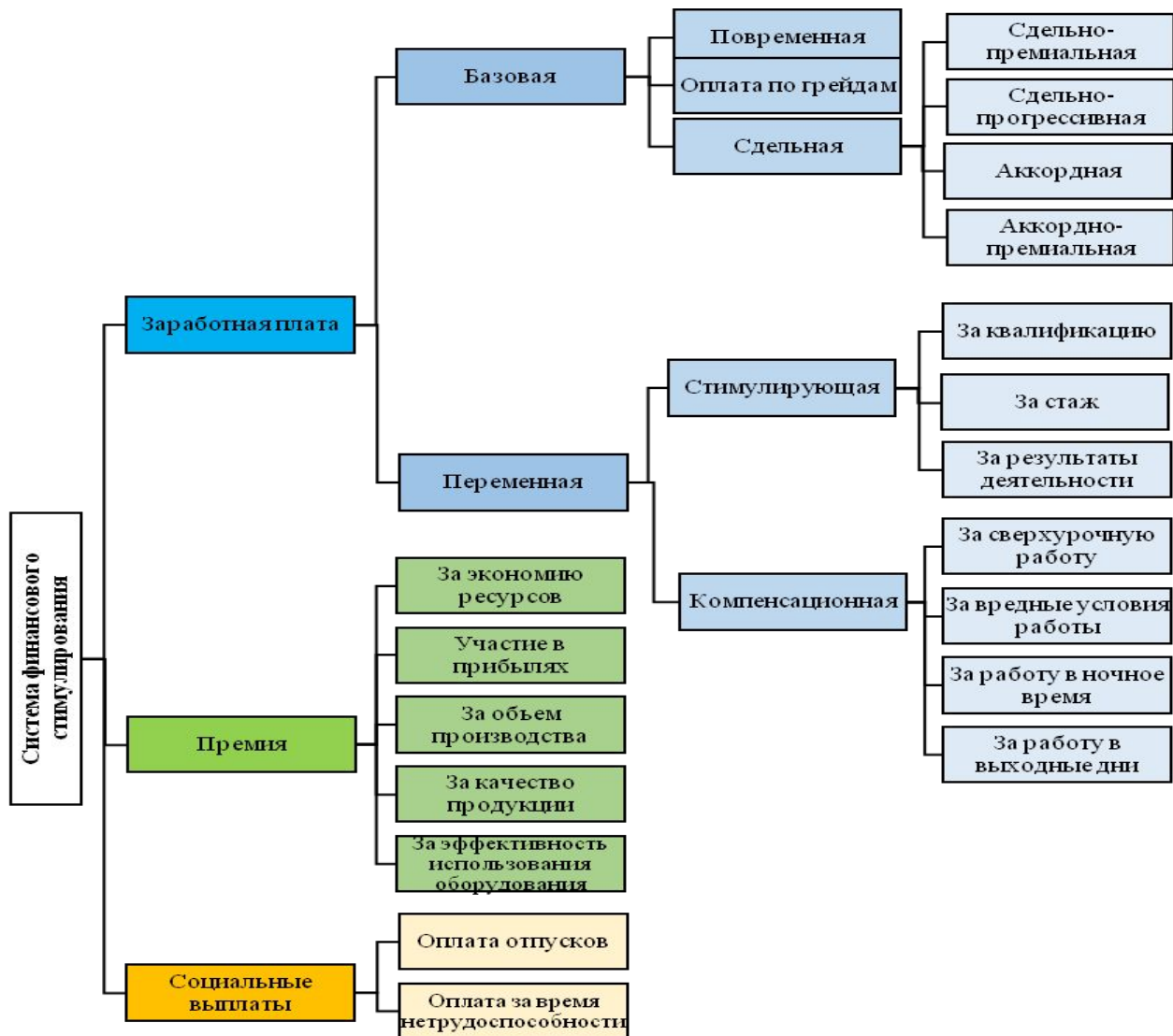
Переменные краткосрочные выплаты

Премии	вознаграждения за успешную работу, которые выплачиваются как единовременные суммы, связанные с результатами, которых достигли отдельные работники, команды или организация в целом
Бонусы	выплаты, привязанные к достижению предварительно поставленных целей, которые предназначены для того, чтобы мотивировать работников достигать более высоких уровней показателей труда
Комиссия (проценты)	специальная форма поощрения, при которой оплата работы, например, торговых представителей, осуществляется на основании процента от объем продаж, который они реализовали
Выплаты за стаж работы	выплата, которая увеличивается на фиксированную сумму в соответствии со шкалой или в дополнение к основной оплате в зависимости от стажа работы на данном месте
Доплаты, связанные с компетентностью	оплата, которая меняется в зависимости от уровня мастерства, достигнутого данным работником

Долгосрочные выплаты – это поощрение сотрудника, связанное с достижением результатов за долгосрочный период

- выплаты в зависимости от стажа;
- выплаты в зависимости от роли, которую работник играет в достижении общей стратегии организации;
- Наиболее долгосрочные премиальные планы:
- акции,
- опционы,
- владение долями собственности и т.д.

Система финансового вознаграждения труда работников



Нефинансовые выплаты

Предоставление льгот обусловлено несколькими причинами.

- Во-первых, удовлетворенность заработной платы зависит от баланса между ожидаемым и реально полученным вознаграждением, часто фиксированная часть оплаты труда может перестать выполнять свою мотивирующую функцию – функцию удовлетворения. В тоже время большое количество работников хотели бы изменять качество жизни, увеличивать уровень комфорта. При этом чрезмерное внимание к комфорту приводит к смещению внимания в сторону неустроенности тех или иных бытовых вопросов в ущерб решению производственных задач.
- Во-вторых, организовав выплату бенефитов, компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта, повышая качество жизни, инвестируя в развитие человеческого капитала организации.
- В-третьих, это способ компании конкурировать с другими компаниями на рынке в вопросах привлечения и удержания сотрудников: тогда, когда объемы денежных выплат на рынке балансируют на каком-либо уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот.
- В четвертых, социальные трансферты призваны повысить вовлеченность сотрудников по отношению к компании, выделяя их между людьми, работающими в других организациях.

Примеры бенефитов

В отличие от финансового вознаграждения, включенного в себестоимость продукции, бенефиты выплачиваются из прибыли

Оплата парковки	Пенсионные планы	Медицинское страхование	Спортклубы
Корпоративные скидки	Оплата транспорта	Предоставление кредитов	Бесплатное питание сотрудников
Пользование автопарком компании	Оплата мобильной связи	Оплата обучения	Бесплатные путевки в дома отдыха и санатории

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников

Нетрадиционные инструменты, формирующие вовлеченность персонала (в том числе нематериальная мотивация)

- **Нематериальная мотивация** – одна из самых индивидуалистических технологий в системе управления персоналом.
- Чем ближе она к ожиданиям каждого отдельного сотрудника, тем больше ее мотивирующий эффект.
- Основным принципом нематериальной мотивации остается факт признания, выраженный в различных формах: лучший сотрудник, менеджер года, рост в должности, расширение зоны ответственности и т.д.
- Особое внимание при создании программы нематериальной мотивации необходимо уделить разработке особой корпоративной культуры как транслятору ценностей и установок, принятых в компании. (В противном случае нематериальное поощрение может вызвать даже обратный эффект – смущение, ощущение излишнего внимания и т. д. Поэтому сначала следует «научить» работников правильному отношению к признанию).

инструменты нематериального вознаграждения

- Официальное признание заслуг.
- Предоставление свободного графика работы
- Возможности профессионального роста.
- Делегирование полномочий компетентным сотрудникам.
- Усиление разнообразия работ, позволяющее работнику в полной мере проявить свои способности.
- Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.
- Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места .
- Проведение корпоративных мероприятий



Нестандартные схемы мотивации работников можно сгруппировать в несколько блоков:

- **1. Организация рабочего пространства.**
 - Организация пространства и создание неформальной обстановки
 - Предоставление бесплатного питания с учетом верований и традиций
 - Создание комнат психологической разгрузки офисных работников и комфортной психологической среды
- **2. Забота о здоровье и образе жизни сотрудников.**
- **3. Разработка социальных программ поддержки работников.**
- **4. Реализация концепция организации как семьи.**
- **5. Геймификация HR-процессов.**



Модернизация мотивационных подходов

Ключевое предложение	Модернизация идеи	Опыт применения
Социальная поддержка работника и его семьи в тяжелой жизненной ситуации. (Средневековые цеховые уставы)	«Посмертная» заработная плата семье работника, организация оплаты труда по «жизненным пикам»	Google, большинство японских компаний, работающих на условиях «пожизненного найма»
Контроль качества жизни работников (Р. Оуэн, Г. Форд)	Концепция healthcare management	Отделение РЖД России, «Седьмой континент», Unilever, Google, British Airways
Создание комфортных условий труда и отдыха работников и удовлетворение их социально-культурных потребностей (Р. Оуэн, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг)	Декор и оборудование офисов в соответствии с потребностями и предпочтениями работников, организация «живых уголков» и оранжерей, создание комнат психологической разгрузки, предоставление широкого спектра социально-бытовых и культурных услуг	Google, Huffington Post, Zappos, Procter & Gamble, Airbnb, Яндекс
Повышение уровня удовлетворенности и вовлеченности работников (Ф. Герцберг, Г. Мюнстерберг, А. Файоль, Р. Лайкерт)	Внедрение системы «кафетерий», выявление необходимых льгот на основании потребностей сотрудников	ОАО «РЖД», «Рекадро», «Алтика», Google, IBS, Lincoln Industries
Формирование корпоративной культуры и мотивационных программ по принципу «Организация как семья» (Э. Мэйо, М. Фоллетт, Ф. Ротлисбергер, У. Оучи)	Всесторонняя забота о сотрудниках на основе патернализма	Hime & Company, Japan General Estate Co., Nihon Shoken, Recruit Agent

Нетрадиционные инструменты мотивации, встроенные в систему суммарного вознаграждения персонала

социометрия офисного пространства

фриланс (удаленные и гибкие формы сотрудничества с персоналом)

использования части рабочего времени на личные проекты

длительные творческие отпуска (саббатиклс) для ключевых сотрудников

инвестиции в здоровье (премии за отсутствие больничных листов, здоровое питание и др.)

развитие институтов семьи (поощрение браков между сотрудниками и др.)

Принцип «кафетерий»



оплата санаторно-курортного лечения



СОТОВАЯ СВЯЗЬ



ссуда на приобретение жилья



питание

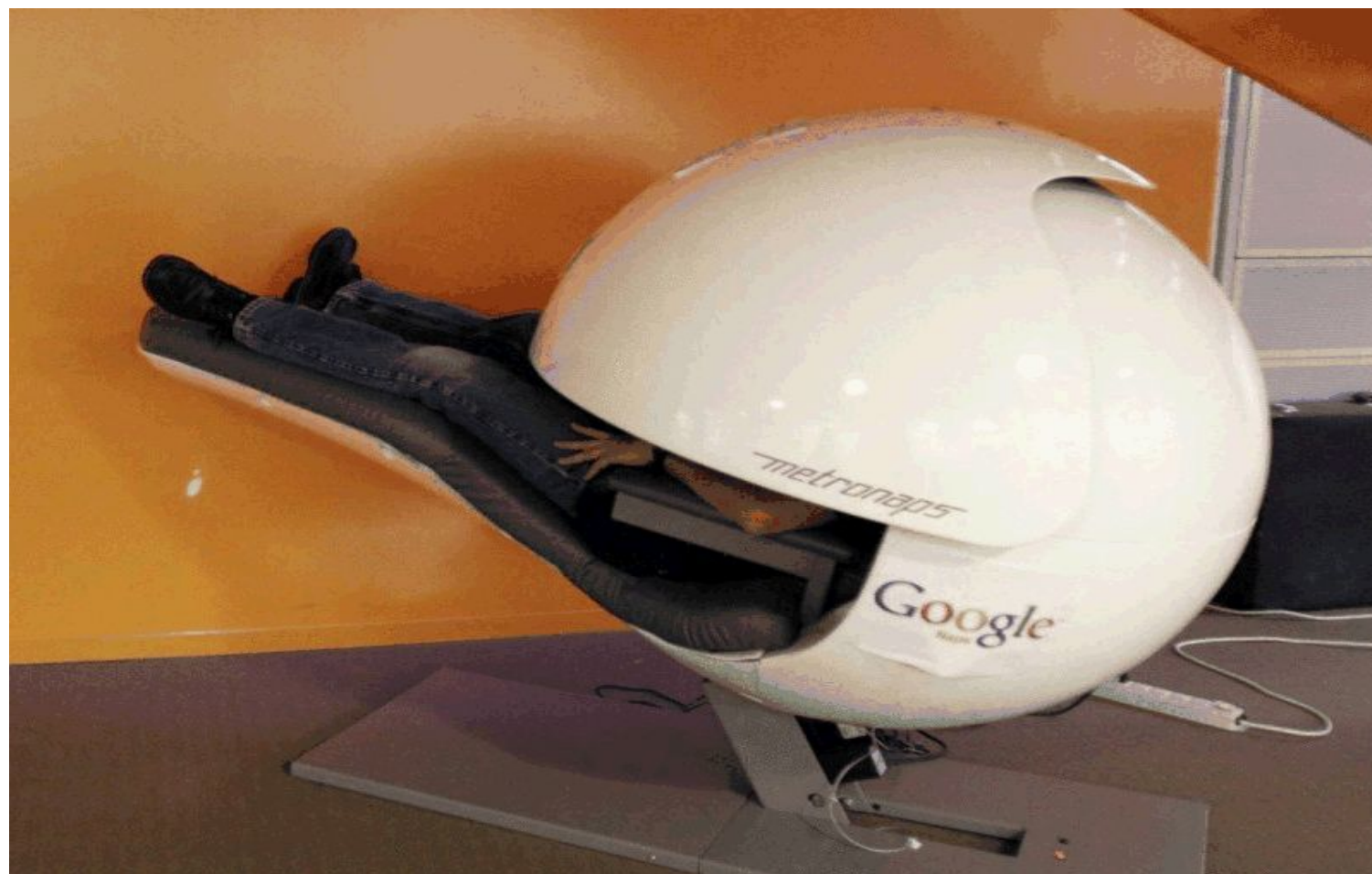


проезд



фитнес

КОМПАНИЯ GOOGLE



НОВАЯ СОЦИОМЕТРИЯ ОФИСНОГО ПРОСТРАНСТВА



HOT DESK – НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ

- **Отсутствие жестко закрепленных рабочих мест (кто первый пришел, тот и работает)**
- **Индивидуальная концепция офиса (подстройка офиса под работника)**

Инструмент реализации новой формы организации рабочих мест - выпуск специальных карточек:

- пропуск на работу,
- доступ к парковке,
- выбор рабочего места (в том числе с помощью мобильного приложения),
- подстройка рабочего стола под индивидуальные параметры (высота, освещение),
- переадресация входящих звонков на выбор рабочего места

ВЫЕЗДНОЙ ОФИС

В компании Yota придумали проект Yota Air — день работы вне офиса. Один раз в месяц штат трудится на свежем воздухе, в кафе или везде, где есть Wi-Fi и простор, чтобы уместиться всем коллективом.



КУЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ

Компания по производству программного обеспечения **Asana** разработала кулинарный подход к мотивации сотрудников. Владельцы наняли квалифицированных шеф-поваров, которые готовили такую еду для сотрудников, которая развивает их творческие способности. Меню должно быть не только вкусным, но и полезным, стимулировать активность мозга, устранять сонливость. Также в офисе компании всегда в наличии имеется шоколад.



asana:



СБЕРБАНК

ПРИЗНАНИЕ УСПЕХОВ И ПУБЛИЧНАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ

Публичная благодарность — эффективный способ повысить интерес к работе. Глава правления Сбербанка России Герман Греф каждый месяц приглашает лучших работников на обед.

КОМПАНИЯ С СОБСТВЕННЫМ ЗАКРЫТЫМ ТОРГОВЫМ ЦЕНТРОМ

Компании Microsoft принадлежит торговый центр «The Commons» вход в который открыт исключительно для сотрудников компании. Для сотрудников предусмотрено: посещение кафе, доступ к кредитным услугам, услуги почты, широкий спектр магазинов





Концепция суммарного вознаграждения

Оплата по грейдам осуществляется на основе ранжирования должностей в соответствии с их «ценностью» для компании

Грейдинг

- **Грейдинг** (от англ. grade - степень, класс, ранг) - это создание системы рангов (вертикальной структуры должностей), универсальной для всего персонала компании.
- Система грейдинга представляет собой фактически классификацию должностей в организации
- Впервые технология грейдинга как инструмента формирования эффективных систем вознаграждения персоналом стала применяться **Э. Хэем** в 40-х гг. XX в.

Оценка должностей по факторам Э. Хэя

Вклад работника

Знания и навыки: профессиональные, управленческие, коммуникативные и др.

Результат

Ответственность: свобода действий, влияние на результат, масштаб должности

Процесс

Решение вопросов: свобода мышления, сложность мышления

Сравнительная характеристика систем оплаты труда

Критерии сравнения	Тарифно-квалификационная система оплаты труда	Грейдинг
Применимость к элементам структуры вознаграждения	Только к постоянной части финансового вознаграждения (оклад)	Чаще к постоянной части финансового вознаграждения, реже к переменной.
Влияние на реализацию стратегии компании	Часто не связана, не влияет (ориентация на должностные инструкции)	Критерии оценки должностей формируются в результате анализа стратегии организации (ориентация на роль рабочего места, должности в достижении долгосрочных целей организации)
Возможности для мотивации	Практически отсутствуют в рамках одного тарифного разряда, в соответствии с установленным разрядом определяется фиксированный оклад	Каждый грейд предполагает «вилку» окладов (в зависимости от периодической оценки фиксированная часть вознаграждения в рамках одного грейда пересматривается)
Универсальность	Критерии для присвоения тарифного разряда являются универсальными для определенной должности в разных организациях	Критерии для присвоения грейда не универсальны, могут быть разными для разных организаций, могут меняться в зависимости от изменения планов организации