



Соотношение  
постоянной и  
переменной части  
вознаграждения?

## Факторы, влияющие на соотношение частей:

- Наличие/отсутствие очевидной связи между усилиями и результатами
- Стабильность содержания работы
- Измеримость результатов работы
- Уровень полномочий
- Влияние на организационные результаты
- Организационная культура

# Доля переменной части:

$\geq 50 \%$

$\leq 50 \%$

- Привлечение толерантных к риску сотрудников и «вымывание» не толерантных;
  - Поддержание культуры успеха и достижений
- Привлечение не желающих рисковать сотрудников;
  - Заполнение низкооплачиваемых должностей;
  - Поддержание культуры эгалитарности

# Взаимосвязь стратегии организации и структуры вознаграждения

- Ориентация на конкуренцию по цене => с целью минимизации издержек оплата не выше, чем у конкурентов; поощряется чёткость следования работников инструкциям; низкая доля переменной части оплаты труда; высокая доля негативных стимулов (напр., лишение премии за брак).

# Взаимосвязь стратегии организации и структуры вознаграждения

- Ориентация на конкуренцию по качеству => стремление к более высоким уровням оплаты труда, чем у конкурентов; поощрение инициативности и инновационности; высокая доля переменной части оплаты труда; высокая доля позитивных стимулов (напр., премии за успешное выполнение проектов).

# Премирование сотрудников

- ❑ За достижение конкретного результата;
- ❑ За достижение определённого процента плана (100% либо, например, 75% или 90%).

# Премирование сотрудников

- Премирование за достижение конкретного результата:
- ❖ Подходит для ситуаций, в которых результат достаточно конкретен и измерим;
- ❖ В которых результат относительно уникален (низкая степень стандартизованности и серийности производства).

# Премирование сотрудников

- Премирование за достижение определённого процента плана:
- ❖ Подходит для высокой степени серийности и стандартизированности производства, а также недостаточной измеримости результата;
- ❖ Может восприниматься как скорее демотивирующая мера.

# Проблемы финансового вознаграждения:

- Различная чувствительность разных сотрудников к размеру вознаграждения;
- Насыщение и привыкание.

# Нефинансовое вознаграждение:

- ❑ Нематериальное:
  - Вручения грамот;
  - Доски почёта;
  - «Геймификация» и родственные методы.
- ❑ Материальное:
  - Медицинское обслуживание, питание, культурно-спортивные мероприятия и т.п.

# Нефинансовое вознаграждение:

- Удовлетворение потребностей более высокого уровня;
- Усиление мотивирующего эффекта финансового вознаграждения;
- Поддержка организационной культуры;
- Экономия финансовых ресурсов.

# Проблемы нефинансового вознаграждения:

- Не является заменой финансового вознаграждения, т.к. не удовлетворяет базовым потребностям человека
- ❖ («зачем тебе деньги, Ваня? Не надо тебе денег! У тебя, Ваня, духовность!»);
- Нематериальное нефинансовое вознаграждение может восприниматься в качестве издевательства («собачья медаль на шею»).

# Эффект демотивации

- **Демотивация** – потеря интереса к деятельности, угасание произвольного внимания и концентрации на задаче, потеря желания действовать, равнодушие к результатам работы.

# Стадии демотивации

1. «Легкий стресс» – недоумение, тревога
2. «Открытое недовольство» – недовольство руководством. Любые противоречивые указания руководителя порождают у сотрудника чувство собственного бессилия. Поведение становится демонстративным. Цель демонстраций - зарекомендовать себя с лучшей стороны, и одновременно сделать руководителя виновным в неудаче. В то же время, у сотрудника еще теплятся подсознательные надежды на изменение ситуации. Он еще готов "вернуться" в компанию". На этом этапе подчиненный начинает избегать контактов с непосредственным начальством и активнее интересуется поисками другой работы.
3. «Отчуждение» – от руководство и компании. Основной "симптом" этой фазы - постоянное подчеркивание сотрудником пределов своих обязанностей, а также сужение их до минимума. Своей манерой действий, которая характеризуется безынициативностью или же открытым негативизмом, специалист старается отмежеваться от компании.

# Факторы демотивации

Основные факторы потери мотивации	Причины их возникновения	Рекомендации по устранению
Несовпадение организационного климата ожиданиям работника	Разочарование сотрудника тем, что организация не удовлетворяет его завышенным ожиданиям.	Предоставление вновь входящим в организацию работникам максимально реалистичной информации с чёткими, измеримыми критериями.
Недоиспользование навыков сотрудника	Разочарование сотрудника тем, что он занимает позицию, недостаточно соответствующую его компетенциям.	Адекватное соотношение компетенций работников и должностных обязанностей.
Игнорирование инициативы сотрудников руководством организации	Недоверие руководства к инициативам сотрудников или нежелание изменять привычные рутины.	Развитие систем обратной связи руководителей и работников.

# Факторы демотивации

Отсутствие чувства причастности к компании	Часто у внештатных работников складывается впечатление, что они являются людьми "второго сорта".	Формировать командный дух во всех подразделениях компании.
Отсутствие личного и профессионального роста	Рутинная работа, долгосрочная деятельность, результат которой ощутим через длительный период времени.	Разбивка долгосрочных проектов на относительно краткосрочные этапы
Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства	Сотрудника не выделяют из общей массы, не замечают успехов в его деятельности.	Использование методов нематериальной нефинансовой мотивации
Отсутствие изменений в статусе сотрудника	Жесткие структурные ограничения для карьерного роста. Субъективизм руководителя при принятии решений о перемещении сотрудников.	Применение изменений статуса без изменения должности (напр., руководство проектами)

# Ситуации, когда позитивное подкрепление снижает мотивацию

- Если награда формирует чувство, что человеком манипулируют;
- Если у человека отсутствует чувство гордости за свои достижения;
- Когда подкрепление не зависит от достижений (подкрепляется сам факт выполнения, а не результат);
- Когда подкрепляются как хорошие, так и удовлетворительные результаты (должны подкрепляться лучшие);
- Если награды используются очень часто, существует угроза пресыщения (награды неэффективны, если они являются рутинной).

# Недостатки наказания как метода влияния

- Наказание может играть роль подкрепления негативного поведения. Например, в случае неформального лидерства санкции повышают статус оппозиционера и стимулируют его к продолжению аналогичных действий;
- Наказание может нарушать рабочее поведение, так как способно вызвать озлобление и негативизм;
- Наказание и его ожидание вызывает состояние повышенной тревожности, оказывающей негативное влияние на деятельность человека;
- Наличие негативных санкций за видимую пассивность способно сподвигнуть работника на «имитацию бурной деятельности»;
- Стремление избежать наказания (и действовать в соответствии с требованиями окружающих) продолжается до тех пор, пока существует угроза негативных санкций. После их отмены нежелательные действия могут восстановиться.

# Теория агентских отношений

- «Агентские отношения»:
- ❖ Ситуация, в которой один человек или группа людей («принципал») поручает другому человеку или группе людей («агенту») возможность за вознаграждение действовать в интересах принципала, делегируя агенту полномочия для принятия решений

# Теория агентских отношений

- «Агентские отношения»:
- ❖ Пример: любые отношения работника и работодателя,
- Хотя в основном данная теория применяется к анализу взаимоотношений топ-менеджеров и собственников компании.

# Теория агентских отношений

- ❖ Информационная асимметрия:
  - Агент обладает большей информацией об области своей ответственности;
  - Принципал не может полностью контролировать действия агента.

# Теория агентских отношений

- ❖ Проблема «неблагоприятного отбора» (adverse selection):
  - Принципал не обладает достаточными знаниями о характеристиках агента до заключения контракта (ex ante);

# Теория агентских отношений

- ❖ Проблема «морального риска» (moral hazard):
  - Информационная асимметрия в пользу агента потенциально стимулирует агента к злоупотреблению своим положением.

# Теория агентских отношений

- ❖ Невозможность заключения совершенного контракта:
  - Так как невозможно предусмотреть все факторы, которые в будущем могут влиять на действия агента, невозможно полностью регламентировать все возможные действия агента.

# Теория агентских отношений

- ❖ Различная склонность к риску (risk tolerance/avoidance):
  - Агент менее склонен к риску, чтобы не «потерять место», т.к. агент зависит от оценки своих действий принципалом;
  - С другой стороны, агент в отличие от принципала не рискует своим капиталом.

# Теория агентских отношений

- ❑ Вышеупомянутые факторы способствуют проявлению оппортунистического поведения агента по отношению к принципалу (т.е., преимущественного преследования собственных интересов в ущерб интересам принципала);
- ❑ Соответственно, принципалу необходимо разрабатывать:
  - ❖ механизмы по контролю за действиями агента;
  - ❖ механизмы согласования интересов принципала и агента.

# Теория агентских отношений

- Механизмы контроля: какими они должны быть?
- Скрытыми («хороший управленец – тот, чья работа незаметна»)?
- Или демонстративными (чтобы агент ощущал контроль со стороны принципала)?

# Теория агентских отношений

- ❖ ...с одной стороны, демонстративный контроль может демотивировать (вспомним пример с японской компанией, делающей скриншоты мониторов сотрудников)...
- ❖ ...с другой стороны, скрытые механизмы контроля могут излишне стимулировать сотрудников к оппортунистическому поведению.

# Теория агентских отношений

- ❖ ...что может быть и полезным как средство провокации для выявления потенциально недобросовестных сотрудников («где надо – порядок, где не надо – беспорядок»).

# Теория агентских отношений

- Механизмы согласования интересов принципала и агента
- ❖ Привязка оплаты агента к результатам деятельности компании:
  - не повременная, а сдельная оплата наёмных работников;
  - привязка вознаграждения топ-менеджера к курсу акций компании.

# Теория агентских отношений

- Механизмы согласования интересов принципала и агента
- ❖ Привязка оплаты агента к результатам деятельности компании:
  - участие наёмного работника во владении компанией (например, предоставление менеджеру акций компании).