

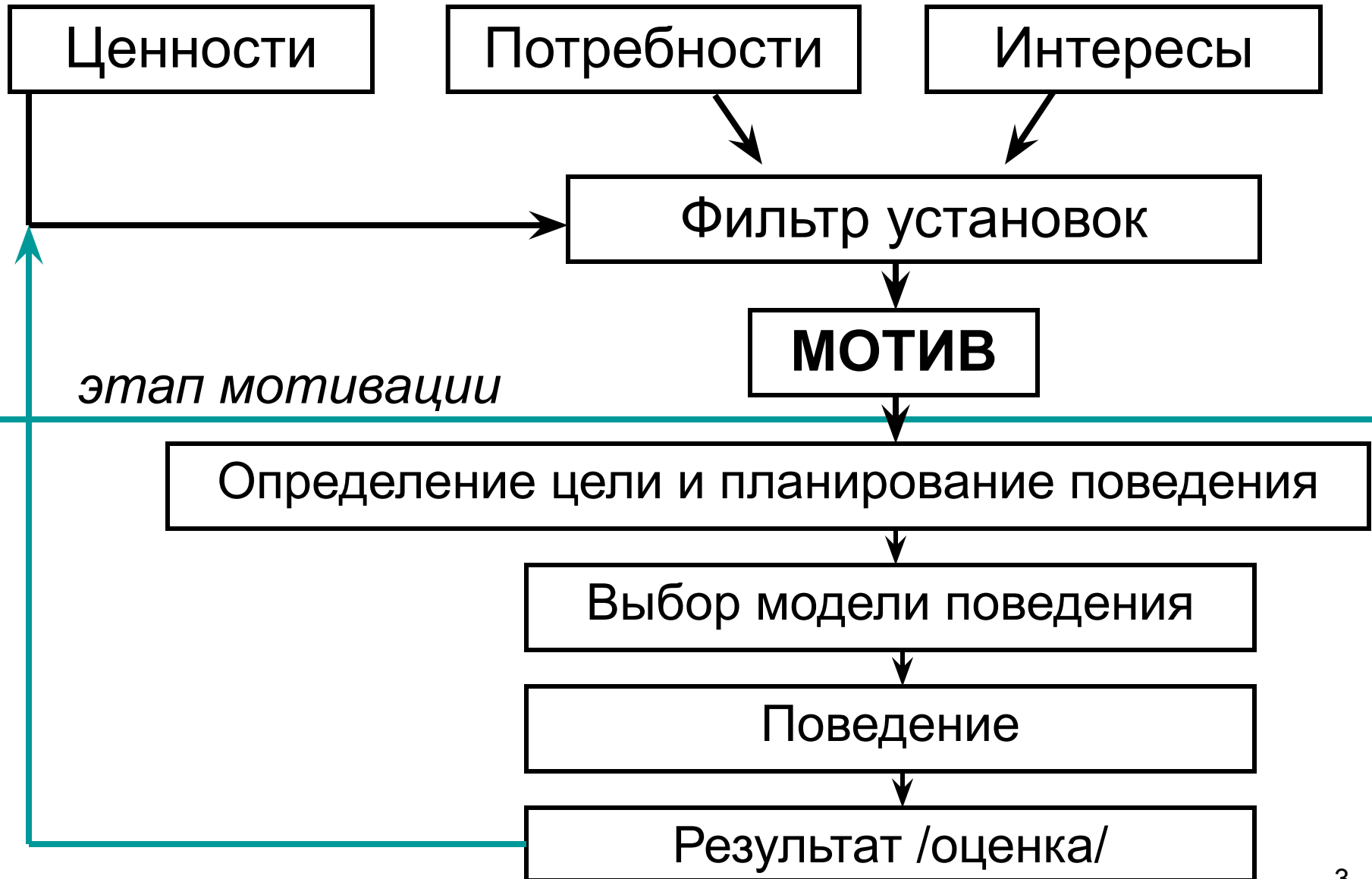
МОТИВАЦИЯ



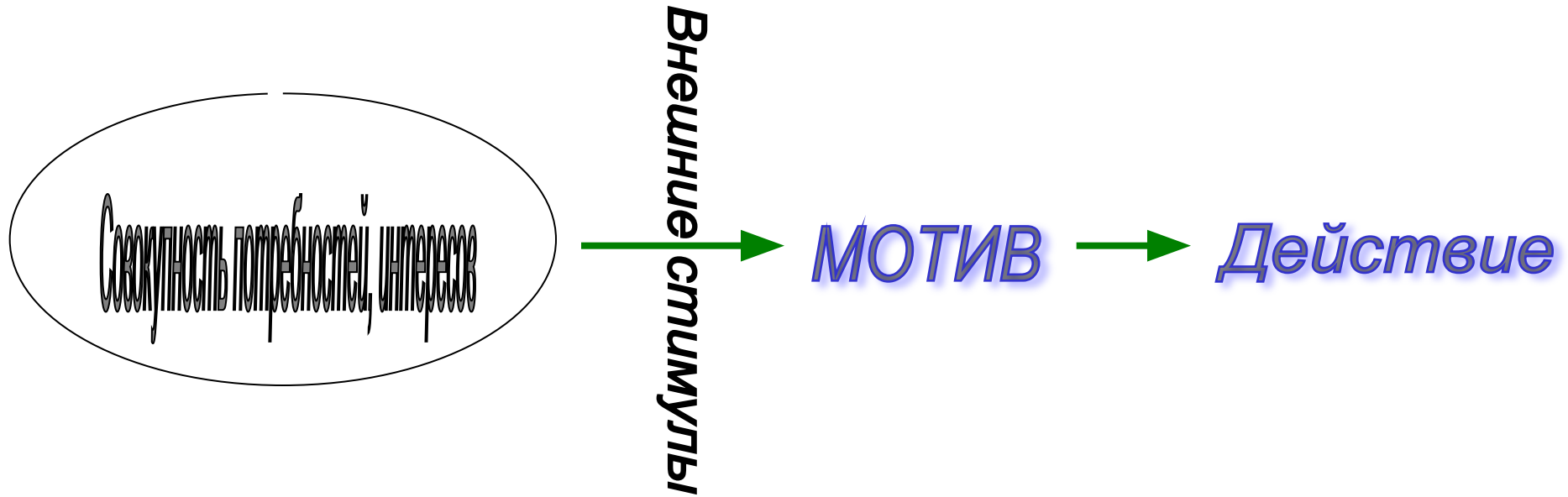
**МОТИВАЦИЯ - ЭТО ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ КОГО-ЛИБО
(ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА ИЛИ ГРУППЫ ЛЮДЕЙ) К
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ
ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (<http://glossary.ru/>)**

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

Процесс формирования поведения

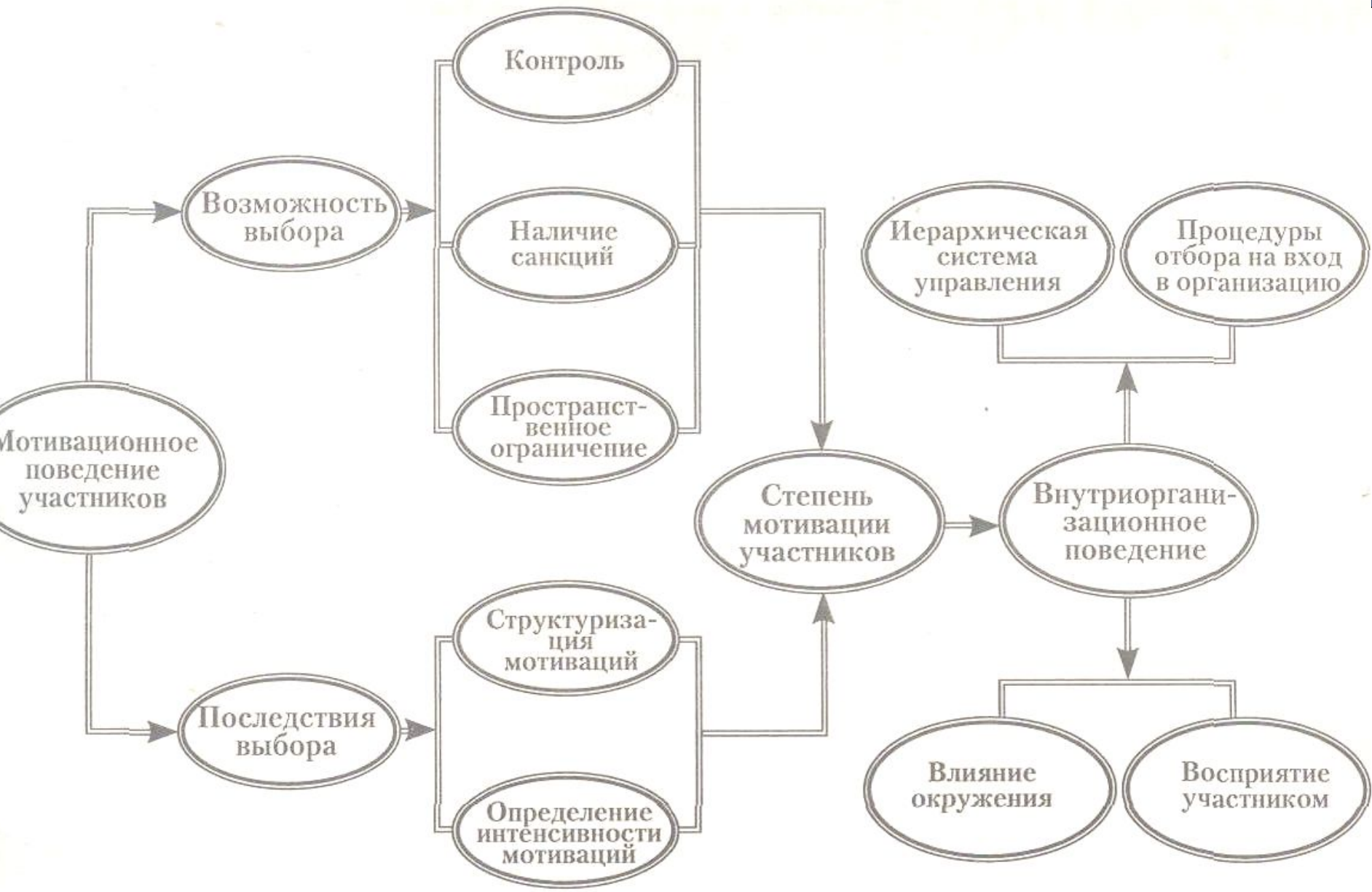


Психологический процесс мотивации



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

Мотивационное поведение участников организации



Интересы работников

Потребности
работников

Мотивы труда

*Фактическая
деятельность
работников*

**СИСТЕМА
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

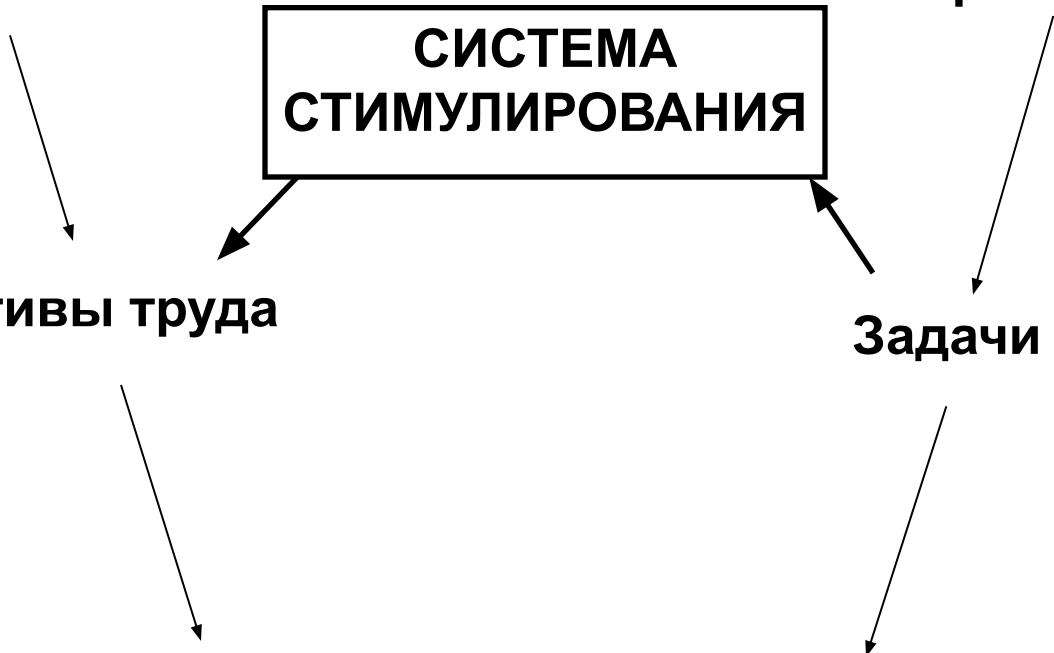
Цели
организации

Задачи

*Желательная
деятельность
работников*

=

Интересы организации



Пример: связь потребностей, поведения и мотивации

Потребность:

- Получить прибавку к заработной плате для оплаты обучения

Мотив:

- Эффективная деятельность для получения прибавки к заработной плате

Поведение:

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

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
СТИМУЛЫ**



СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория Тейлора

Теория Маслоу

Теория Герцберга

Теория Мак-Клелланда

Теория Альдерфера

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ



Потребность в
самоутверждении

Потребность в уважении

Социальные потребности

Потребности в самосохранении

Физиологические потребности

ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

**Политика фирмы и
администрации**

Условия работы

Заработок

**Межличностные отношения
с начальниками, коллегами
и подчиненными**

**Степень непосредственного
контроля за работой**

МОТИВАТОРЫ

Успех

Продвижение по службе

**Признание и одобрение
результатов работы**

**Высокая степень
ответственности**

**Возможности творческого и
делового роста**

ТЕОРИЯ МАК-КЛЕЛЛАНДА

Потребность власти

Потребность сопричастности

**Потребность в успехе,
достижениях**



ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА (existence, relatedness, growth)

Потребность существования

Потребность связи

Потребность роста



СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

МАСЛОУ

Потребность самовыражения

Потребность признания и самоутверждения

Потребность принадлежности и причастности

Потребность безопасности

Физиологические потребности

АЛЬДЕРФЕР

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

ГЕРЦБЕРГ

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

достижение
признание
процесс работы
ответственность
продвижение

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

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

МАККЛЕЛЛАН

Потребность достижения цели

Потребность властвования

Потребность соучастия

Д

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА

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

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В УВАЖЕНИИ

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

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА В САМОВЫРАЖЕНИИ

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

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория Врума

Теория Адамса

Теория Портера-Лоулера

Теория Скиннера

Теория Локка

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



Ожидания того,
что приложенные
усилия дадут
желаемый
результат труда

«З - Р» = 0...1

X

Ожидания того,
что достижение
результата
повлечет
вознаграждение

«Р - В» = 0...1

X

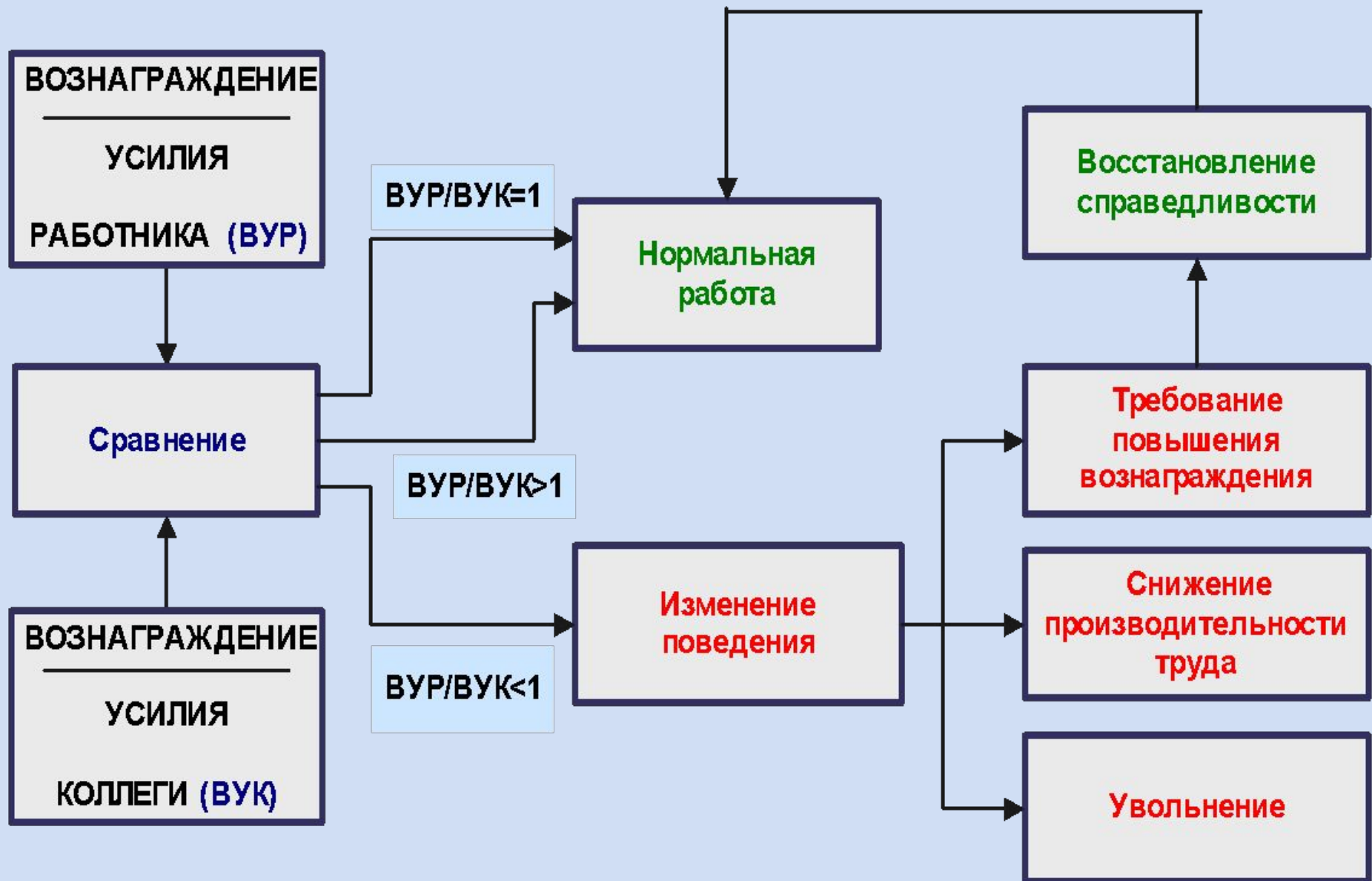
Ожидания того,
что
вознаграждение
окажется
действительно
ценным

«В - Ц» = 0...1

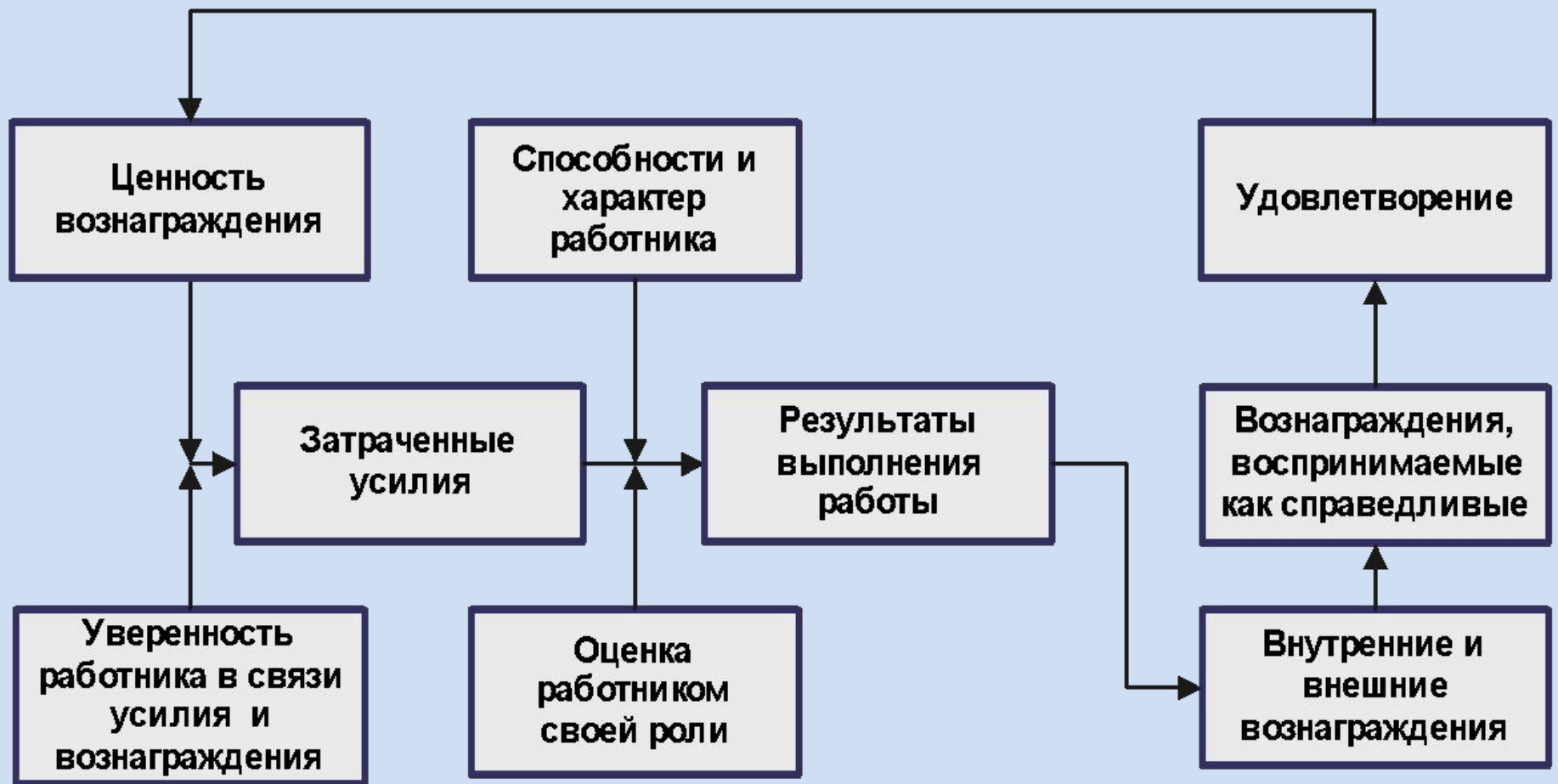
=

МОТИВАЦИЯ

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



ТЕОРИЯ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА



ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (СКИННЕРА)

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



*Роль положительной мотивации - стимулировать
достижения и инициативу.*

*Роль отрицательной мотивации – повышение
исполнительской дисциплины и интенсивности труда.
(KITA - kick in the ass)*

НАКАЗАНИЯ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Что думают о наказаниях руководители фирм?

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

6% - это лучший способ мотивации

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

Как наказывают?

88 % наказывают сотрудников систематически

74% используют штрафы

30 % прибегают к публичному порицанию

19 % применяют выговоры и воспитательные беседы

17 % практикуют немедленное увольнение нарушителя

ЗА ЧТО НАКАЗЫВАЮТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ?

Из опрошенных 526 российских компаний:

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

29% контролируют посещение Интернет-сайтов

25 % перлюстрируют электронную почту

**24 % прослушивают телефонные разговоры
сотрудников**

СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ В КОМПАНИИ «МВ»

Опоздание - \$1 (за минуту)

Звонок личного мобильного в офисе - \$ 20

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

СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ В КОМПАНИИ «СВОSS»

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

ПООЩРЕНИЕ ИЛИ НАКАЗАНИЕ?

*Результаты исследований результативности
различных способов воздействия:*

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

ТЕОРИЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ (ЛОККА)

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

Характеристики целей, от которых может зависеть уровень исполнения работы:

Сложность цели

Специфичность цели

Приемлемость цели

Приверженность человека цели

ТЕОРИЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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

Возможные направления реализации партисипативного управления:

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

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

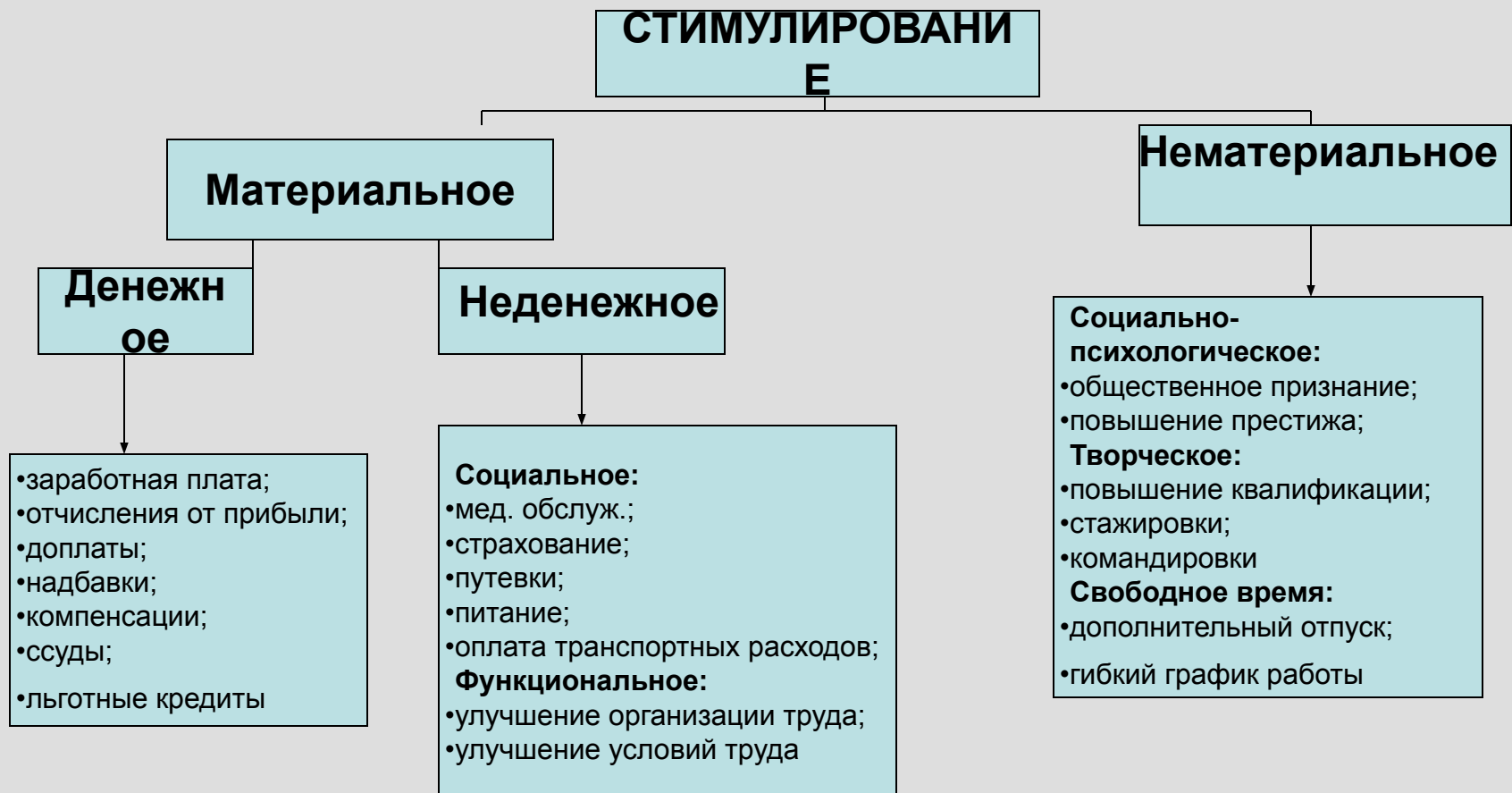
Предоставление работникам права контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и установления ответственности за конечный результат.

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

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

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Виды стимулирования



ОПЛАТА ТРУДА В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

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

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

Персонал, деятельность которого опосредованно влияет на результаты деятельности фирмы

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

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

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

ФИКСИРОВАННЫЙ ОКЛАД

+ ПРЕМИЯ

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

+ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ЗА ПЕРЕРАБОТКИ

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

ГАРАНТИРОВАННЫЙ ОКЛАД

(70 - 80% зарплаты)

+ СТИМУЛИРУЮЩАЯ ЧАСТЬ,

**(выплачиваемая при выполнении фирмой планов
- 30 - 20% зарплаты)**

+ ПРЕМИЯ

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

+ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ЗА ПЕРЕРАБОТКИ

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

ГАРАНТИРОВАННЫЙ ОКЛАД

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

+ ОСНОВНАЯ (ПЕРЕМЕННАЯ) ЗАРПЛАТА

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

+ ДОПЛАТА ЗА ПЕРЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА

(устанавливается в процентах перевыполнения плана к сумме
фиксированного оклада)

+ ДОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ С С ПЛАНИРУЕМОЙ ПРИБЫЛЬЮ

(рассчитывается как процент от фиксированного оклада)

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

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

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

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

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

ПЕРЕМЕННЫЙ ОКЛАД

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

+ ПРОЦЕНТЫ ОТ СУММЫ ФАКТИЧЕСКИХ ПРОДАЖ

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

ОПЛАТА ТОЛЬКО В ПРОЦЕНТАХ ОТ СУММЫ ФАКТИЧЕСКИХ ПРОДАЖ.

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

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

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

ФИКСИРОВАННЫЙ ОКЛАД

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

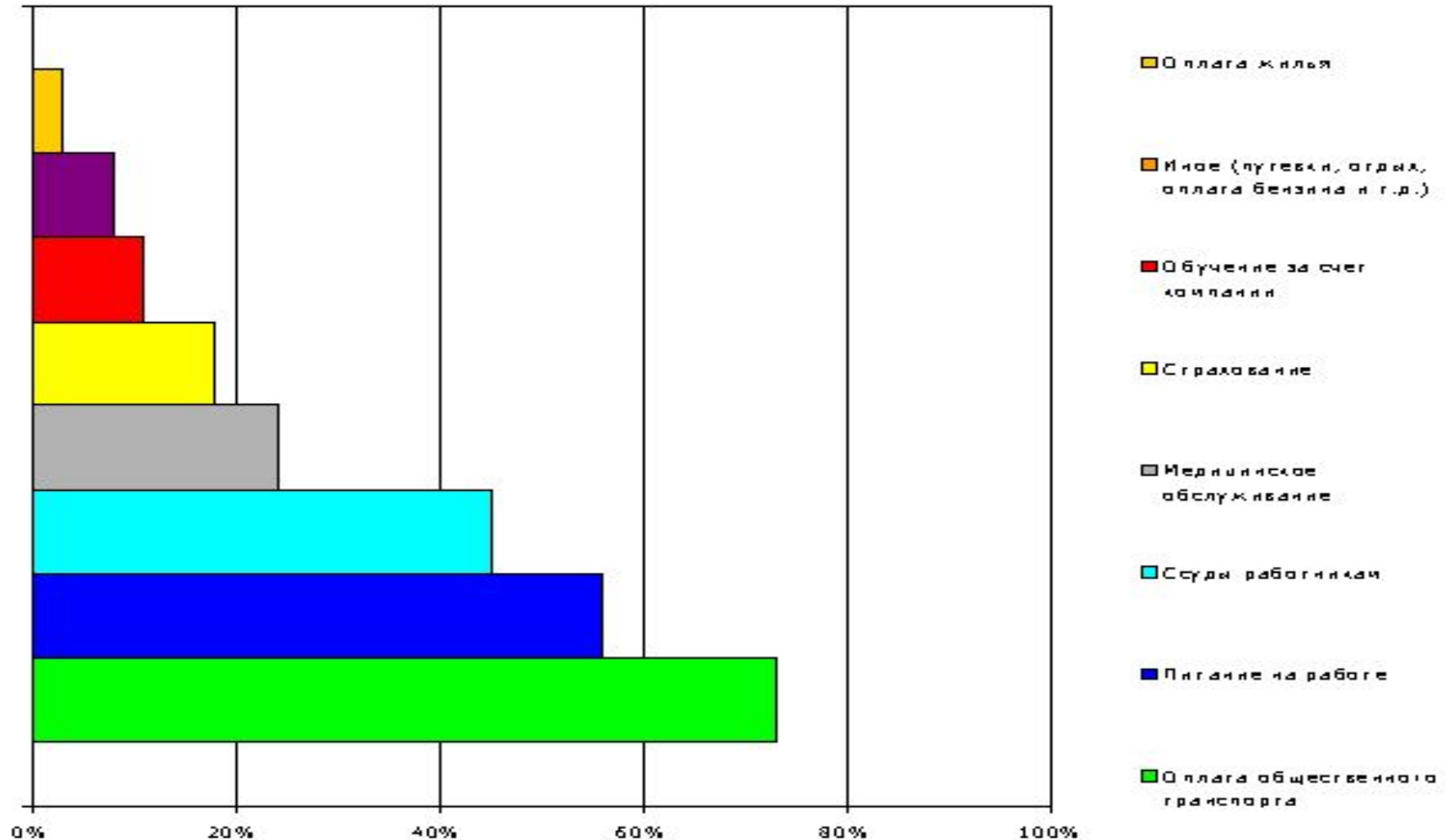
**+ ДОПЛАТА ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЙ С
ПЛАНИРУЕМЫМ С ПЛАНИРУЕМОЙ ПРИБЫЛЬЮ**

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

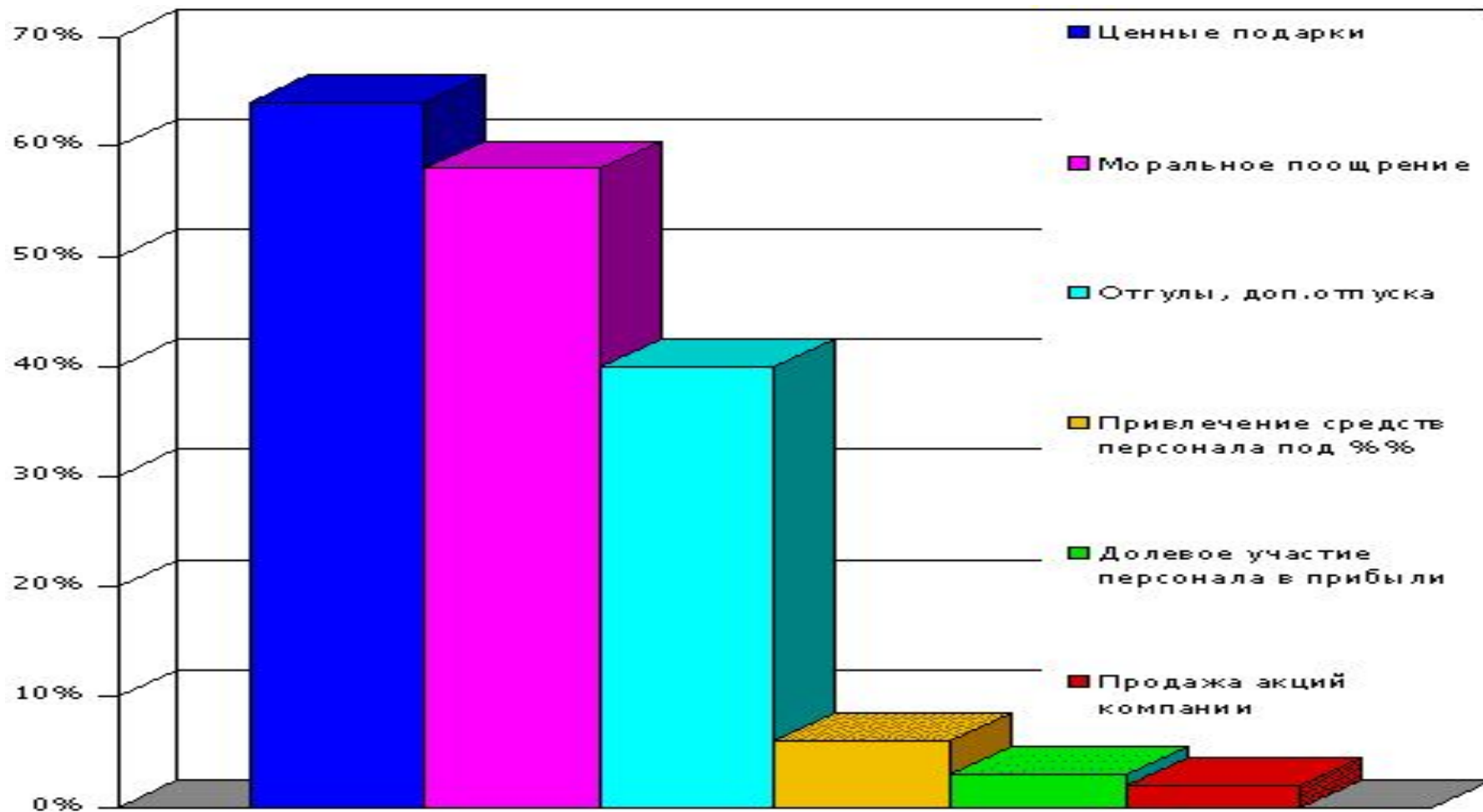
+ ДОПЛАТА ЗА ПЕРЕВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА

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

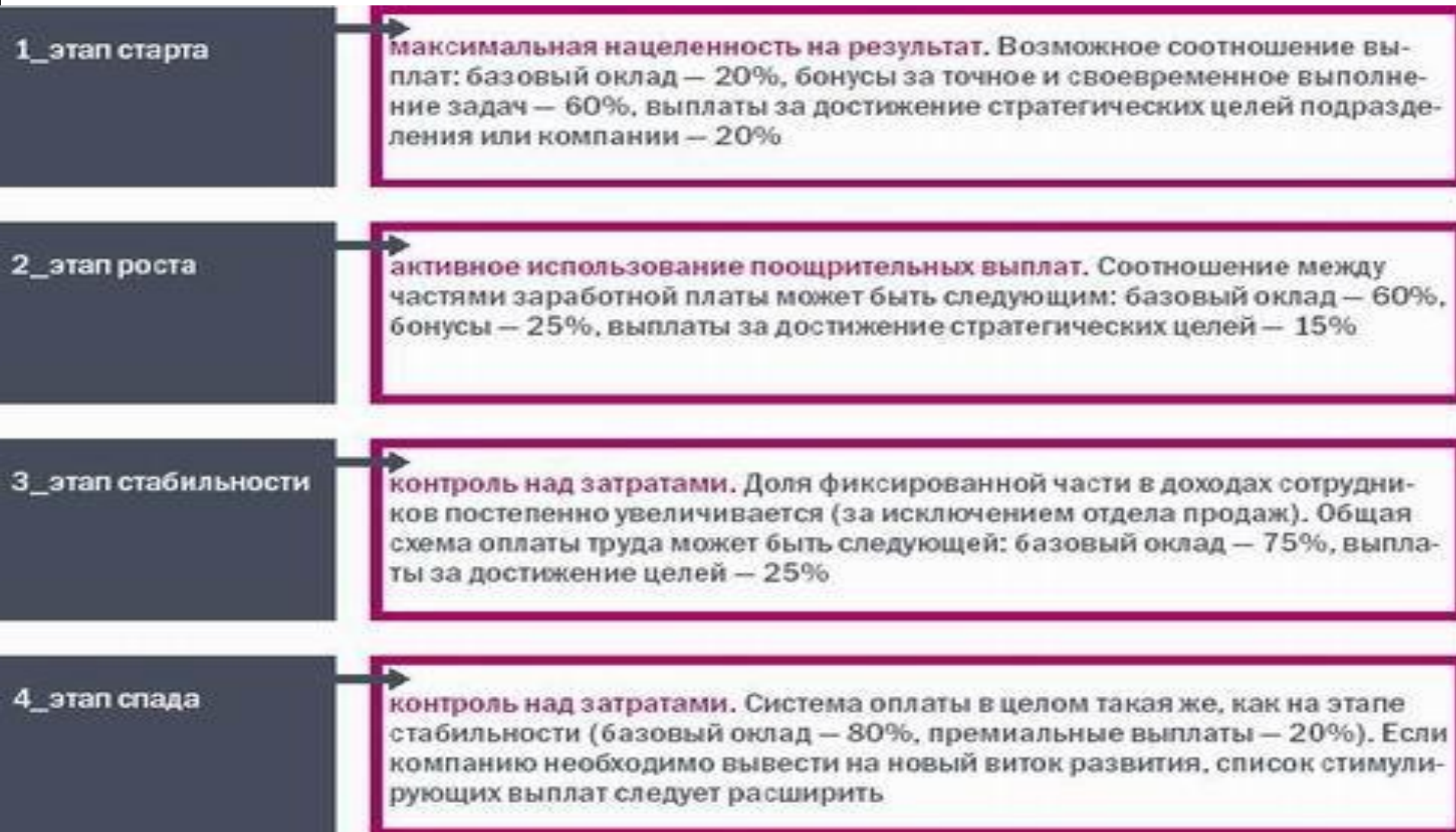
Состав льгот, применяемых российскими компаниями (в %%)



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



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



Когда нужно вносить изменения?

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

Грейдирование - это

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

СТРУКТУРА И ЭТАПЫ ГРЕЙДИНГА



Процесс внедрения

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

Процесс внедрения

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

Процесс внедрения

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

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

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

РАНЖИРОВАНИЕ РАБОТ ПО МЕТОДУ ЭДВАРДА ХЕЯ

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

РАНЖИРОВАНИЕ РАБОТ ПО МЕТОДУ ЭДВАРДА ХЕЯ

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

МЕТОД WATSON WYATT

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

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

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

Watson Wyatt Data Services

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

Watson Wyatt Data Services

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

Watson Wyatt Data Services

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

ОПРОСНИК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАТЕГОРИИ ДОЛЖНОСТИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МЕТОДА WATSON WYATT



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

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

СИСТЕМА ГРЕЙДОВ КОМПАНИИ IBS

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

СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ ПРЕМИРОВАНИЯ ТРУДА

Премирование текущей деятельности

Проектное премирование

Бонусные программы

Выплаты за преданность компании

Специальные премии за «hot skills»

Специальные премии «звёздам» компании

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ДЕНЕЖНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

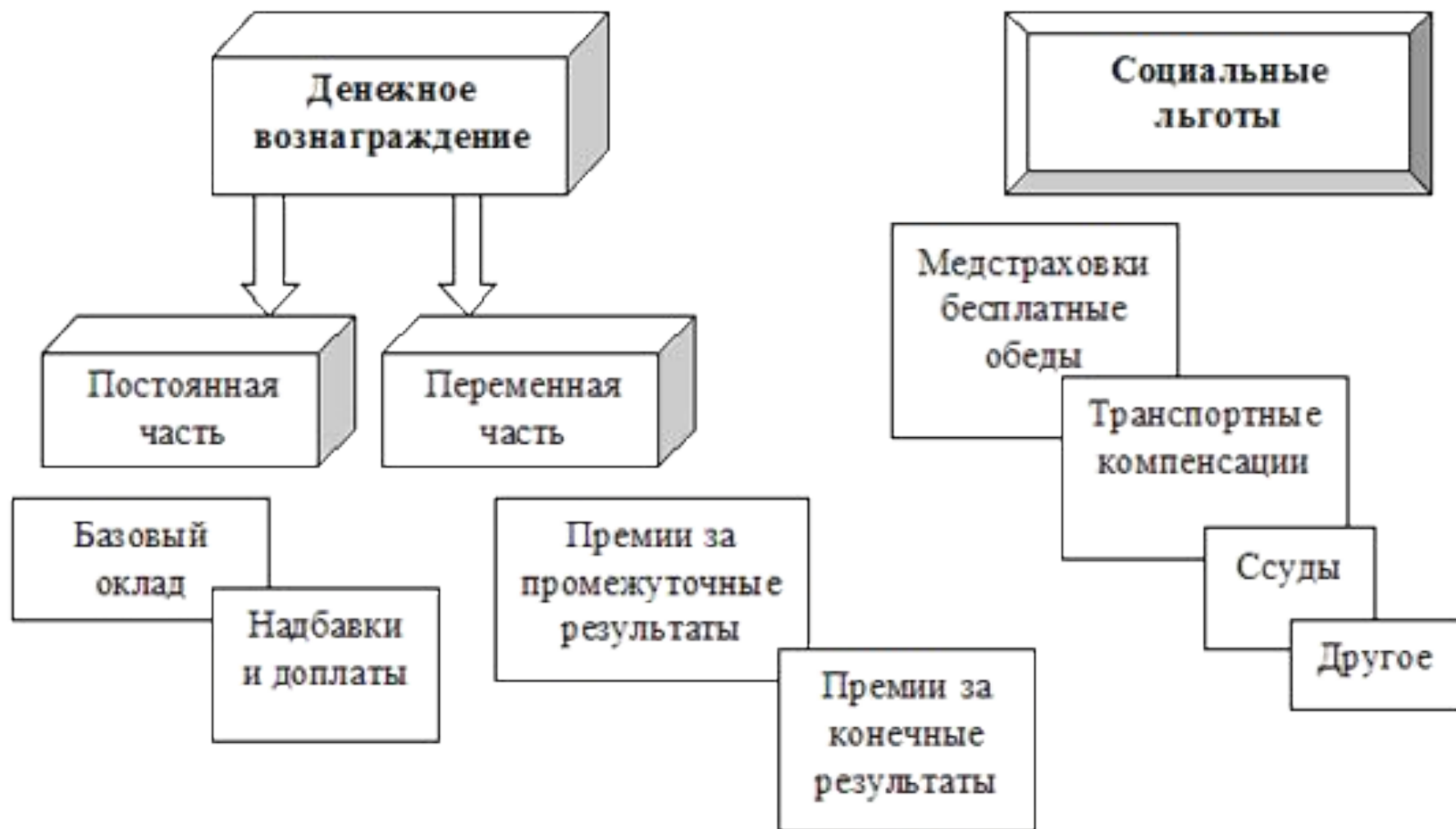
Бонус наличностью или акциями за результаты работы, составляющий определённый процент от прибыли

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

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

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

Компенсационный пакет



Виды премиальных выплат

*Премия за
промежуточный
результат*

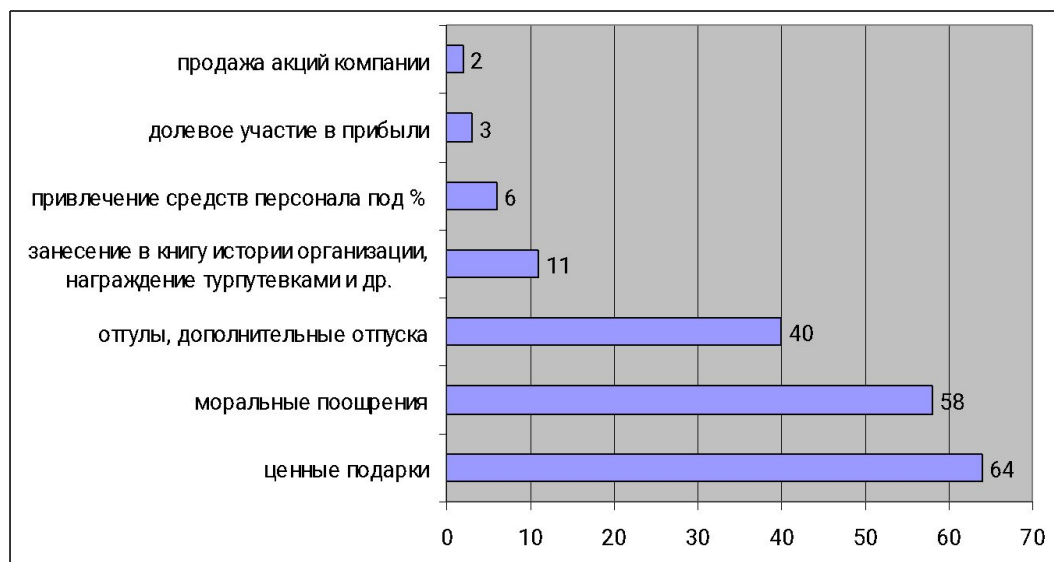
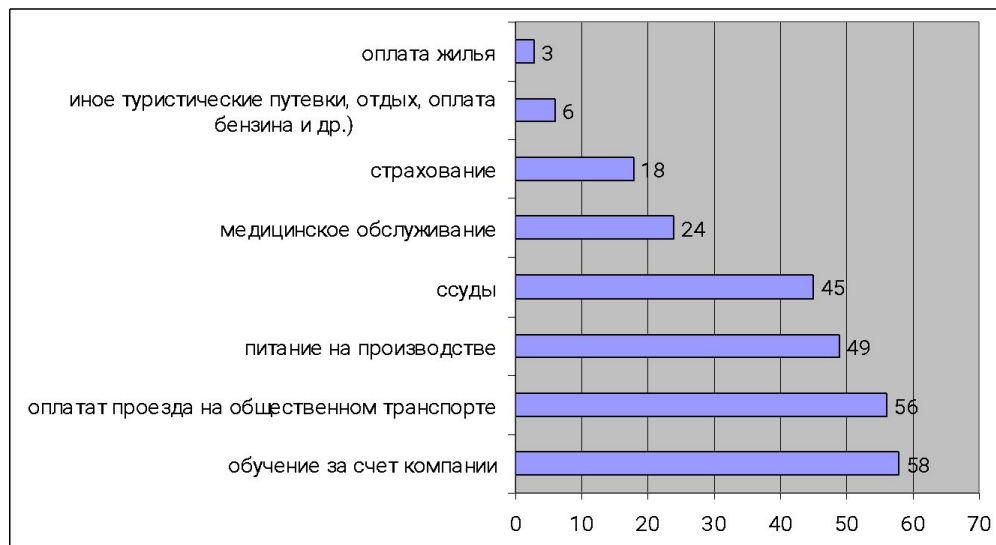
*Премия за конечный
результат работы
компании*

Зависит от количественных и
качественных показателей
работы подразделения или
сотрудника

Может составлять от 10 до
70% от базовой заработной
платы сотрудника

Зависит от количественных
показателей экономической
эффективности работы
компании.

Может составлять от 30 до
300% месячной базовой
зарплаты сотрудника



ОПЛАТА ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

ТРАДИЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Сдельная

Повременная

РАЗНОВИДНОСТИ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Прямая сдельная

Сдельно-премиальная

Аккордная

Сдельно-прогрессивная

Сдельно-регрессивная

Косвенно-сдельная

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

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

**Наличие у работников возможности увеличить
выработку**

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

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПОВРЕМЕННОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ТИПЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ (ПО В.ГЕРЧИКОВУ)

Инструментальная — работа не явл.ценностью – источник благ

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

Патриотическая - основана на убеждении работника в своей нужности для организации

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

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

ДОЛЖНОСТНЫЕ ПОЗИЦИИ И ТИП МОТИВАЦИИ

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

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

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