

# **Мотивация и стимулирование персонала**

**«Человека нельзя изменить..  
им можно управлять..»**



# Мотивация персонала

Всем известно, что в обычной ситуации человек использует только 40–60% своих возможностей

Оставшиеся 60–40% — это внутренний резерв повышения эффективности работы компании

# Мотивация в терминах

**Мотив** (фр. *motif* – побуждение) – **внутреннее** состояние

**Мотивация** — это **побуждение** к активной **деятельности**, связанное со стремлением **удовлетворить** определенные **СВОИ потребности**

**Потребность** – это нужда в чем-либо объективно необходимом для **поддержания жизнедеятельности и развития**

# Мотивация в терминах

**Стимул** – внешнее воздействие на человека

**Стимулирование** – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала организации для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника

**Мы можем создать благоприятные условия !!!**

# Теории и их авторы

Автор теории	Сущность теории
<b>К. Альдерфер</b>	<p>Основные положения теории СВР К.Алдерфера:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•чем меньше степень удовлетворения потребностей существования, тем более они настоятельны;</li><li>•чем ниже степень насыщения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности существования;</li><li>•чем выше степень удовлетворения потребностей существования, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;</li><li>•чем менее удовлетворены потребности взаимосвязей, тем более они настоятельны;</li><li>•чем ниже степень насыщения потребностей роста, тем более настоятельны потребности взаимосвязей;</li><li>•чем выше степень удовлетворения потребностей взаимосвязей, тем более настоятельны потребности роста;</li><li>•чем выше степень удовлетворения потребностей роста, тем более они настоятельны.</li></ul>

# Теории и их авторы

## Д. МакКлелланд психолог

Концепция Дэвида Макклелланда делает основной акцент **на потребности высших уровней**, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы.

К первой относятся те, кто стремится к власти ради властвования.

Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Макклелланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

# Теория Дэвида МакКлелланда

**Структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:**

- стремлению к успеху**
- стремлению к власти**
- к признанию**

# Теории и их авторы

## **А.Маслоу**

американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии.

Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии.

Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей». Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

## **Ф. Герцберг**

### **Двухфакторная теория Ф.Герцберга**

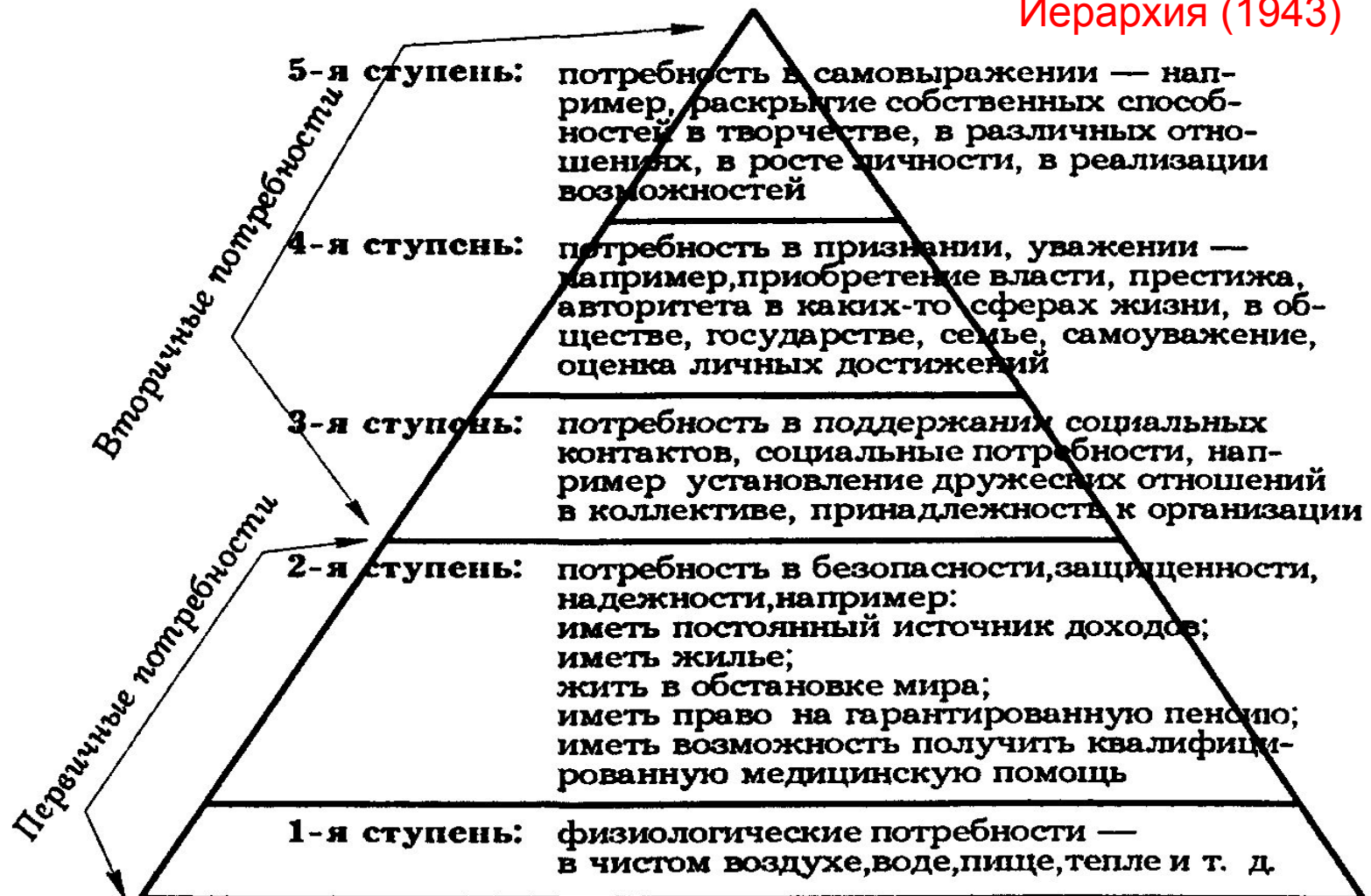
Во второй половине 1950-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Ф. Герцберг сделал вывод о том, что предопределяющие удовлетворение выполняемой работой факторы могут быть выделены и сгруппированы, поскольку они существенно отличны от факторов неудовлетворенности трудом.



## Пирамида потребностей по Маслоу

Иерархия (1943)



# Фредерик Герцберг двухфакторная модель

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

# Сравнение концепций А.Маслоу и К. Алдерфера

<b>Потребности, выделяемые А. Маслоу</b>	<b>Потребности, выделяемые К. Алдерфером</b>
Физиологические Безопасности — материальные	Существования
Безопасности — межличностные Любви (принадлежности) Уважения — межличностные	Взаимосвязей
Уважения — самоутверждения Самоактуализации	Роста

# Соотношение теорий потребностей А. Маслоу и Ф.Герцберга

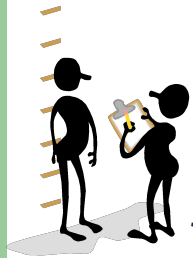
<b>Теория А.Маслоу</b>	<b>Теория Ф.Герцберга</b>
Самоактуализация Уважение	Мотивирующие факторы
Социальные потребности Потребности в безопасности Физиологические потребности	Гигиенические факторы

# Теория справедливости (С. Адамса)

## Люди всегда:

- определяют для себя *соотношение* полученного вознаграждения и затраченных усилий (**стоит ли овчинка выделки?**)
- сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей за **аналогичную** работу
- определяют для себя значимость вида вознаграждения (**«а можно взять деньгами?»**)

# Мотивация в концепциях развития науки об управлении персоналом



## Экономический подход

Люди – лентяи, детали механизма

Четкие регламенты во всем определяют работу

Четкая иерархия. Четкая система оплаты труда.

**Нормирование**

Единоначалие.

Постоянный контроль.

Рычаг власти – приказ

Менеджер по персоналу –  
табельщик, нормировщик,  
экономист



## Концепция коллективных ценностей

Людам важны социальные отношения и групповое мнение

**Потребности определяют мотивацию** (Теория А. Маслоу)

Группа – система, живет по законам. Каждый член группы важен. В группе все равны  
Рамки и законы группы едины для всех.

Рычаг власти- **авторитет группы**

Менеджер по персоналу –  
помощник линейного менеджера.

....Без препятствий мы бы никогда ничему не научились..



## Доктрина индивидуальной ответственности

Главное для работников **их личные цели и прибыль.**

Основной рычаг власти – деньги. Гибкие схемы.

Рыночный подход. Свобода инициативы. **Главное - успех**

Ставка не на рядовых, а на менеджеров. (Закон Парето 20x80). Ставка на ключевые потребности организации.

**Обучение.**

Менеджер по персоналу – эксперт

## Доктрина командного менеджмента и обучающейся организации

Корпоративная культура – среда для развития индивидуального потенциала

Рычаг власти и основная ценность – знания. Ошибок нет – есть опыт.

**Гибкость и адаптивность** к изменениям

Максимальное **вовлечение персонала** в совершенствование системы. Важен каждый.

**Постановка цели – мотивирующий фактор. Обратная связь и коучинг на всех уровнях**

Менеджер по персоналу – стратег

собственные результаты

**И**

результаты других

собственные усилия

**=**

усилия других

*Теория В. Врума.*

**Базовая формула мотивации  $(U-P) \times (P-V) \times V = M$**

**ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ**

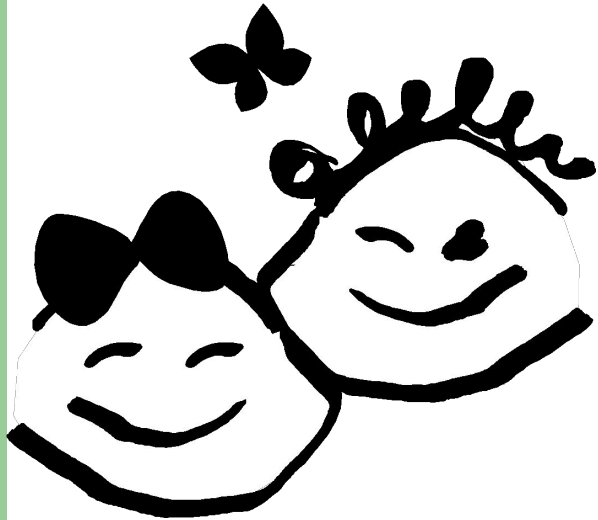
Усилия дадут **Результаты**

Результат даст **Вознаграждение**

**V** – валидность (значимость задачи)



# ЗАМОТИВИРОВАННЫЙ СОТРУДНИК..?



Какой он...????

**Два уровня взаимодействия, влияния на  
мотивацию сотрудника**



# Любить работу не заставишь

Руководитель, используя административные рычаги, почти всегда имеет возможность **ЗАСТАВИТЬ** подчиненных выполнять свои распоряжения.

Но заставить подчиненных **полюбить** то дело, которым они занимаются, **НЕВОЗМОЖНО!**

**Важнейшая задача руководителя  
состоит в том, чтобы работник  
САМ захотел наилучшим образом  
выполнять порученную ему  
работу.**

# Влияние организационной среды на трудовую мотивацию персонала

## Особенности мотивационной сферы работника

- Ведущие потребности
- Ценности
- Установки
- Ожидания

## Организационная среда

- Условия труда
- Сложившаяся практика управления
- Психологический климат
- Система стимулирования
- Организационная культура и др.

## Индикаторы силы трудовой мотивации

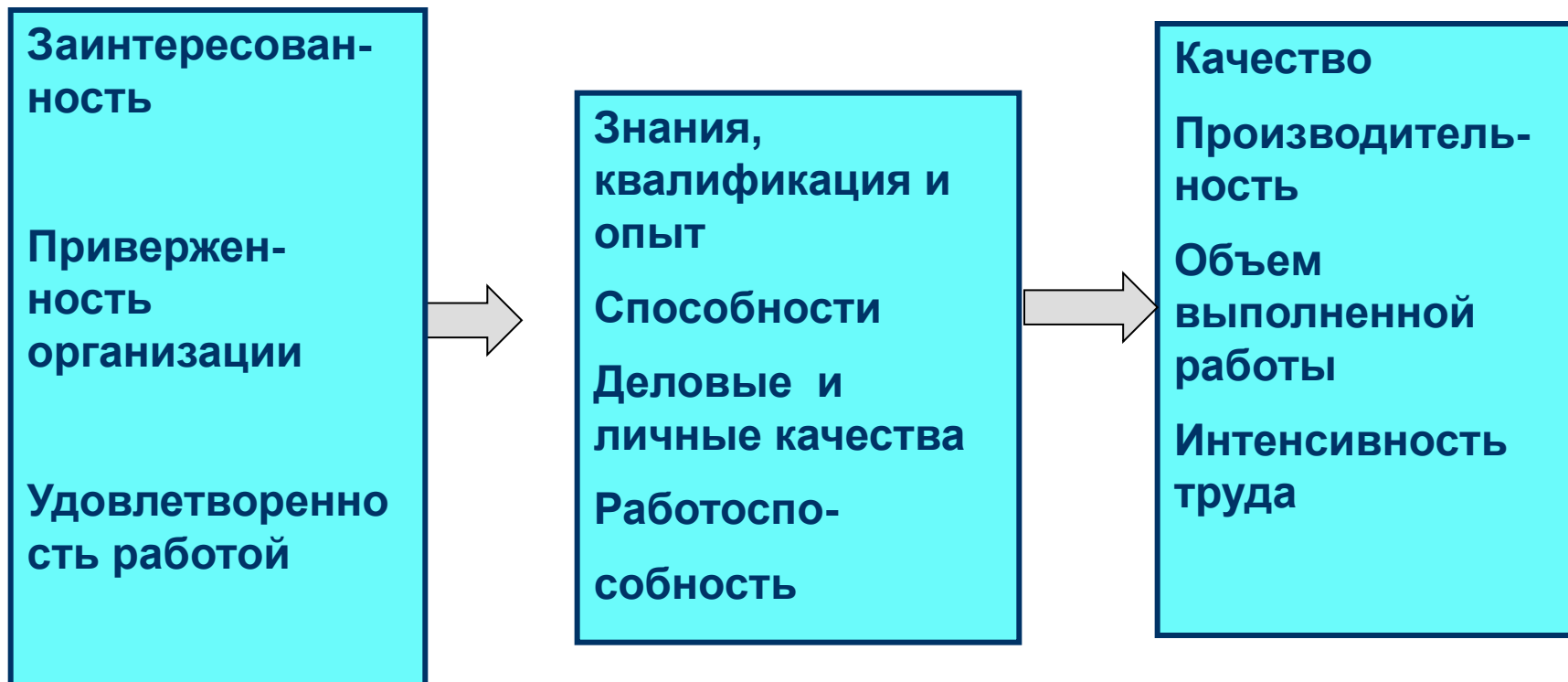
- Заинтересованность
- Приверженность организации
- Удовлетворенность работой

# Связь мотивации и рабочих результатов

**Сила  
трудовой  
мотивации**

**Профессиональный  
потенциал работника**

**Рабочие  
результаты**



# Эмоциональная компетентность

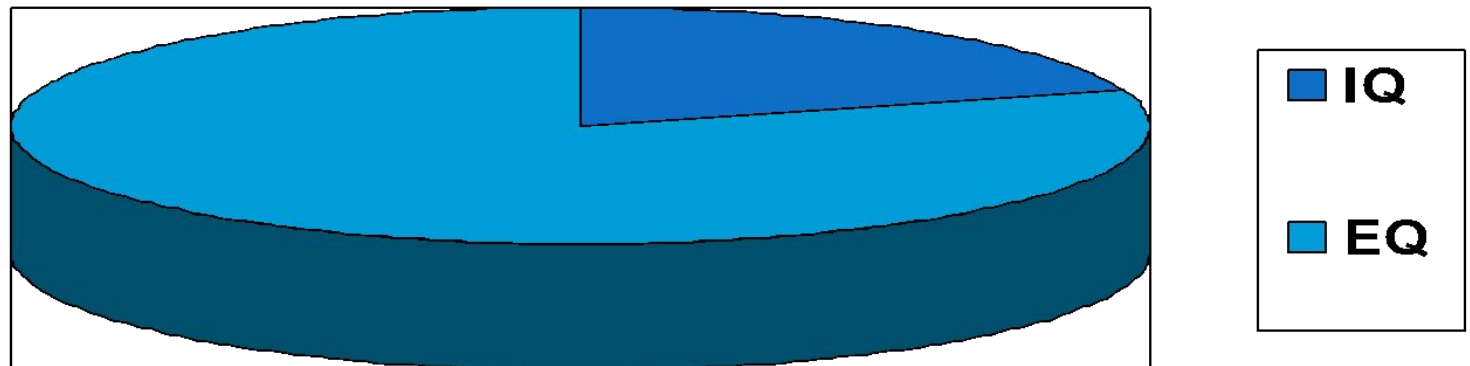
1. **Способность к самоанализу**
2. **Знание своих сильных и слабых сторон**
3. **Управление собственным эмоциональным состоянием**
4. **Эффективная самомотивация**
5. **Способность понимать причины, определяющие поведение других людей**
6. **Эмпатия (способность сопереживать)**
7. **Способность эффективно влиять на поведение других людей**
8. **Коммуникабельность, способность найти подход к другим людям**

# Эмоциональная компетентность и эффективность руководителя

Для того, чтобы успешно влиять на мотивацию и поведение других людей, надо обладать высоким уровнем ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Общий уровень интеллектуальных способностей (IQ) – 20 % успеха

Уровень эмоциональной компетентности (EQ) – 80% успеха



# Ситуационное **мотивирующее** лидерство – выбор степени делегирования в зависимости от зрелости

Херсли-Бланшар



**Лидерство – это способность настолько ясно донести до людей мысль об их достоинстве и потенциале, что они смогут увидеть эти качества в себе**

**Достоинство не имеет никакого отношения к сравнению себя с другими**

С. Кови



# Ситуационное руководство

	НИЗКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ	ВЫСОКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ
ВЫСОКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ	<b>ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ</b> <i>«давай думать вместе, у тебя все получится»</i>	<b>РАЗВИВАЮЩИЙ СТИЛЬ</b> <i>«давай я тебе объясню, как это здорово, и ты сам захочешь это сделать»</i>
НИЗКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ	<b>ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ</b> <i>«делай сам, а я потом проверю»</i>	<b>ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ</b> <i>«делай – раз, делай - два»</i>



# Инструктирующий стиль

- Руководитель дает конкретные и подробные инструкции
- Принимает решение самостоятельно
- Берет на себя всю ответственность за осуществление задачи
- Самостоятельно определяет роль сотрудника и планирует его действия
- Сам определяет стандарты выполнения работы
- Четко формулирует сотруднику задачу
- Проверяет понимание
- Не считает нужным обсуждать свои распоряжения
- Осуществляет жесткий контроль, чтобы добиться запланированных результатов

# Развивающий стиль

- Руководитель озвучивает и подробно объясняет свои решения, вовлекает сотрудника в обсуждение, ободряет и поддерживает
- Умело использует различные стратегии влияния
- Добивается, чтобы сотрудник признал необходимость поставленных стандартов и предложенного плана действий
- Продавая свою идею, заручается поддержкой ключевых людей, от которых зависит успех дела
- Принимает решения самостоятельно
- Берет на себя всю ответственность за осуществление задачи
- Планирует все действия сотрудников
- Сам определяет стандарты выполнения работы

# Поддерживающий стиль

- Руководитель, задает вопросы, слушает, ободряет и поддерживает.
- Принимает решение вместе с подчиненными или поощряет решения, принимаемые подчиненными.
- Мотивирует подчиненных на самостоятельную работу.
- Использует активное слушание, умело дает обратную связь.
- Дает ограниченное количество разъяснений и указаний.
- Задает процедуру и правила работы.
- Вовлекает подчиненных в принятие решений.
- Эффективно организует групповое принятие решений.
- Помогает в разрешении противоречий.

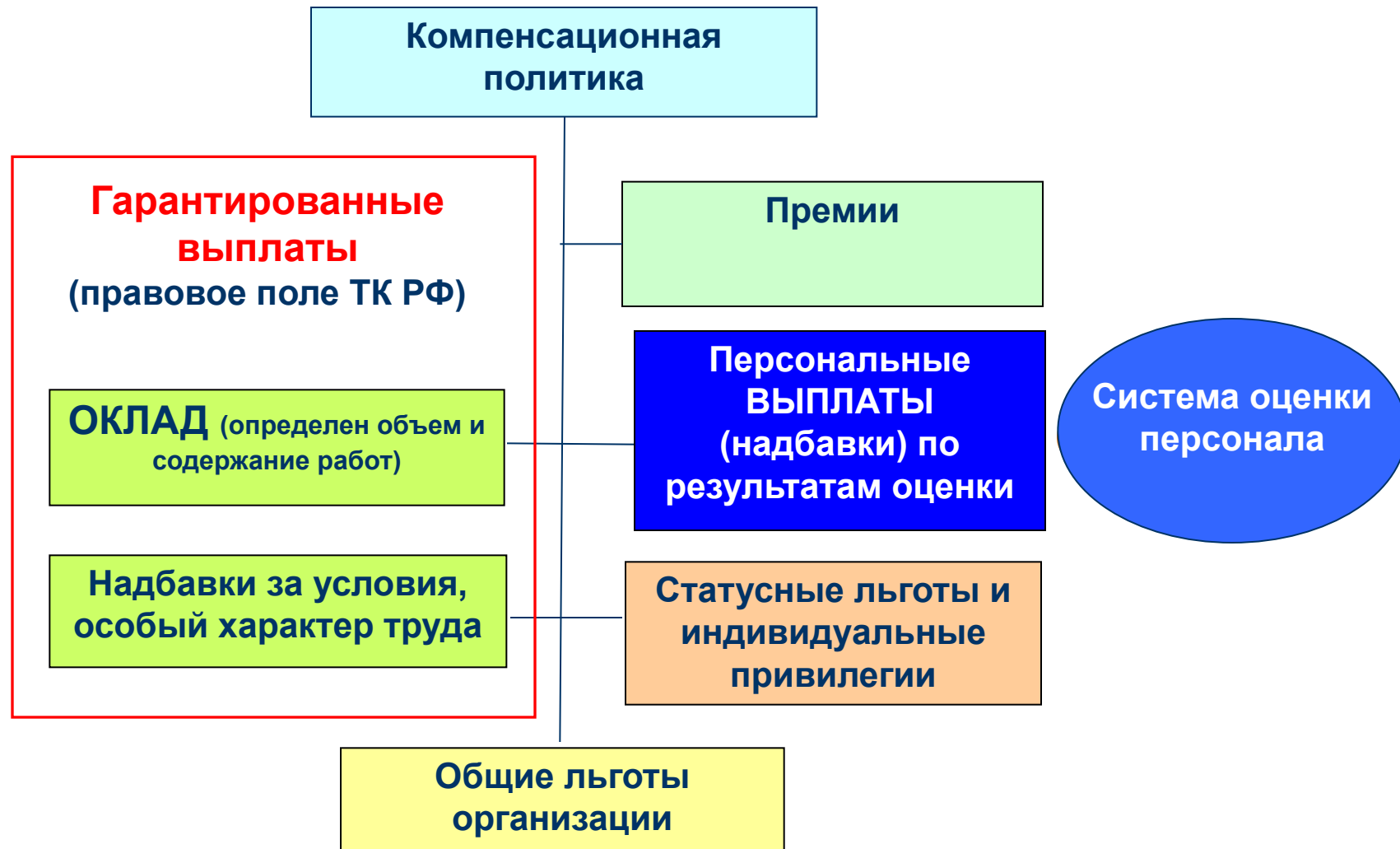
# Делегирующий стиль

- Руководитель в общем виде обрисовывает задачу и передает сотруднику ответственность за принятие и исполнение решений
- Работает на принципах большого доверия
- Передает сотрудникам ответственность за достижение результата
- Не вмешивается в процесс принятия решений сотрудниками
- Контролирует в основном только результат выполнения работы

# УРОВНИ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКОВ

	НЕ МОЖЕТ	МОЖЕТ
Хочет	Инструктирующий	Делегирующий
Не хочет	Развивающий	Поддерживающий

# Система вознаграждений



# Составляющие мотивирующей организационной среды

1. Совершенствование и пропаганда КК
2. Создание атмосферы причастности
3. Оптимизация мат. и немат. поощрений, выбор оптимальной системы оценки эфф-ти работы сотрудников, выявление мотивов и индивидуальных мотив, механизмов сотрудников компании
4. Создание возможности развития сотрудников
5. Оптимизация подбора новых сотрудников. Создание системы адаптации и удержания
6. Мотивирующая организация труда
7. Оптимизация внутр-го имиджа компании, форм-е преданности



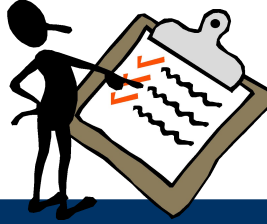
# ГРЕЙДИНГ

**Технология построения  
системы управления  
персоналом**

# О грейдинге

Эффективная система оплаты труда – **мечта** любого предпринимателя. Каждый владелец бизнеса хоть раз сталкивался с банальной проблемой: как рассчитаться с сотрудниками, чтобы и обиженных не было, и «лишнего не переплатить». И чем больше сотрудников, тем сложнее эту задачу решить. Когда собственного решения нет, принято обращаться к зарубежному опыту.

грейдинг.



## О терминах

- **ГРЕЙДИНГ** (или система грейдов) – процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании
- **ГРЕЙД** (grade (англ.) – степень, класс) – группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.



# Для чего нужна грейдинговая система?

- для определения относительной ценности существующих позиций с точки зрения стратегии организации;
- для оптимизации системы оплаты труда;
- для проведения независимой оценки сотрудников на предмет соответствия занимаемых ими должностям;
- для создания эффективной системы вознаграждения;
- для формирования стратегии развития персонала

# Необходимые ресурсы для разработки грейдинговой системы

1. **Информационные ресурсы** (*политические, аналитические документы организации, должностные инструкции, сведения о среднерыночной стоимости позиции*).
2. **Человеческие ресурсы** (экспертная группа со стороны организации (от 1 до 7 чел)).
3. **Финансовые ресурсы.**
4. **Временные ресурсы.**

# Основной этапы на пути внедрения системы грейдов:

- Подготовка рабочей группы, изучение методики.
- Разработка документации (концепция, положение и другие).
- Оценка должностей (анкетирование, интервьюирование, беседа).
- Определение требований к должностям, уточнение факторов.
- Распределение факторов по уровням (ранжирование).
- Оценка каждого уровня.
- Оценка веса фактора.
- Расчеты количества баллов для каждой должности.
- Распределение баллов по грейдам.
- Установление должностных окладов и расчет вилок окладов.
- Воспроизведение графика и анализ результатов.

# Определение требований к должностям, уточнение факторов

Это один из самых сложных этапов, *требует* выборки ключевых факторов для каждой должности.

Факторы должны быть понятны и распределяться по уровням сложности.

**ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

- учитывать специфику предприятия, подразделения
  - требования, предъявляемые к должности

**Определиться** с общими критериями оценки должностей, которыми могут быть: *навыки; знания; способности; ценность; сложность; обязанности и т. д.*

# Пример:

Наша виртуальная компания для оценки должностей выделила следующие факторы:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;
- цена ошибки.



Уровни фактора	Описание уровня
<b>Фактор 1. Управление сотрудниками</b>	
<b>A</b>	Отсутствуют подчиненные, т.е. нет необходимости управления.
<b>B</b>	Отсутствует координация поставок.
<b>C</b>	Управление средними подразделениями (2–3 человека).
<b>D</b>	Управление выполнением регулярного задания.
<b>E</b>	Управление постановкой задач. Необходимы взаимодействие и горизонтальные взаимодействия.
<b>F</b>	Руководство группой подразделений, преимущественно вертикальные властные взаимодействия.

Каждому уровню присваиваются баллы в зависимости от степени сложности и проявления уровня.

Пример:

- A — 1 балл**
- B — 2 балла**
- C — 3 балла**
- D — 4 балла**
- E — 5 баллов**
- F — 6 баллов**



# Пример: таблица с факторами и разделением на уровни для Генерального директора:

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах						Значимость фактора по 5-балльной шкале	Итоговый балл по фактору
	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)	E (5)	F (6)		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы						6	5	30
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
Суммарный балл								240

# Расчеты количества баллов для каждой должности

*Горизонтальный подсчет*

$$\text{Итоговый балл по фактору} = \text{вес уровня в баллах} \times \text{значимость (вес) фактора по 5 балльной шкале}$$

*Вертикальный подсчет*

$$\text{Суммарный балл должности} = \text{сумме итоговых баллов по факторам}$$

[Назад к  
таблице](#)

## *Распределение баллов по грейдам*

По результатам подсчетов все должности выстраиваются в иерархическую пирамиду в зависимости от полученного суммарного балла. Затем эту пирамиду необходимо разбить на грейды.

Должности группируются в грейды по принципу получения приблизительно одинакового количества баллов, на основании выполняемых функций и в зависимости от степени значимости данной позиции для предприятия. В результате в каждый грейд должны попасть только близкие по полученным оценкам должности.

# Пример распределения баллов по грейдам

У нашей условной компании вся совокупность суммарных баллов разбилась на 9 интервалов (грейдов). Далее определяем границы грейдов. Баллы распределились по грейдам следующим образом:

- в 9-й грейд, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;
- в 8-й — от 171 до 190 баллов;
- в 7-й — от 136 до 170 баллов;
- в 6-й — от 101 до 135 баллов;
- в 5-й — от 81 до 100 баллов;
- в 4-й — от 66 до 80 баллов;
- в 3-й — от 46 до 65 баллов;
- во 2-й — от 26 до 45 баллов;
- в 1-й — от 8 до 25 баллов.

# Категоризация должностей и категории персонала

<i>Подразделения</i>	<i>Персонал</i>
Администрация	Управленческий
Бухгалтерия	Служащие
Служба персонала	Специалисты
Отдел кадров	Рабочие
Производство	Обслуживающий персонал

# **Установление должностных окладов и расчет вилок окладов**

Обязательное условие - определение размера должностного оклада по результатам расчетов баллов.

**Важно!** *единые правила, независимо от позиции и подразделения*

Для установления должностного оклада необходимо собрать информацию о рыночной стоимости различного вида работ.

***Необходимо учитывать:***

- внутрикорпоративную политику
- финансовое положение и потенциал компании
- внешнеэкономическую политику

# Схема 1.

## Диапазоны вилки должностного оклада

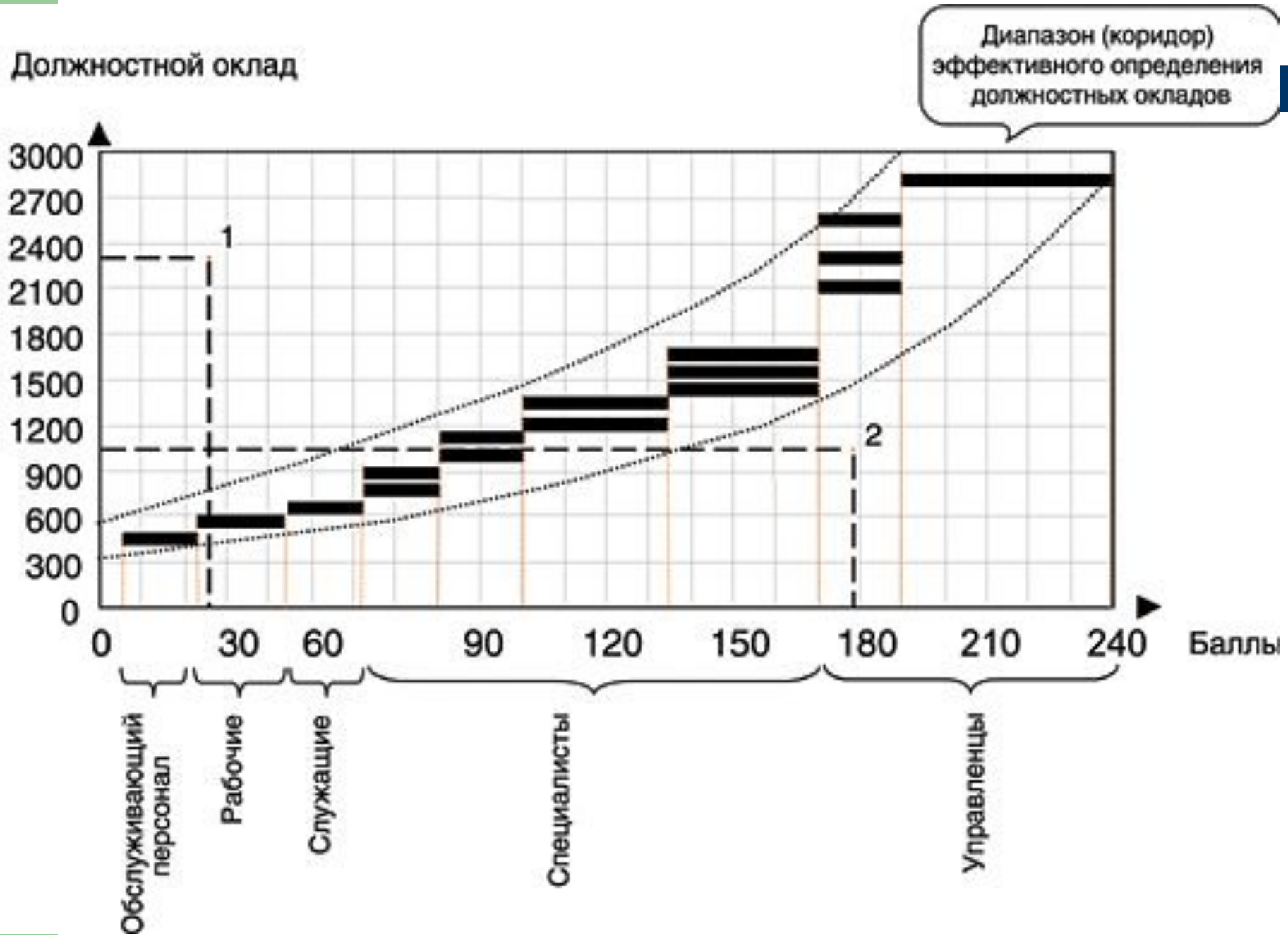




**Таблица 6. Таблица грейдов оценки должностей**

№ грейда	Кол-во баллов	Подразделение предприятия	№ должностной карточки	Должность	Категория персонала	Размер заработной платы, грн			Премия, %
						Минимум	Среднее	Максимум	
1	8-25	Производство	12	Уборщица	Обслуживающий	470	520	570	10
2	26-45	Производство	7	Рабочий	Рабочие	550	625	700	30
3	46-65	Администрация	9	Секретарь	Служащие	600	700	800	30
4	66-80	Производство	6	Мастер	Специалисты	900	1000	1100	35
		Бухгалтерия	8	Бухгалтер-экономист	Специалисты	800	900	1000	20
5	81-100	Юридический отдел	10	Юрист	Специалисты	1100	1200	1300	30
			4	Аналитик-контролер	Специалисты	1000	1100	1200	30
6	101-135	Производство	21	Руководитель технического отдела	Специалисты	1300	1400	1500	35
			26	Главный инженер	Специалисты	1200	1300	1400	40
7	136-170	Бухгалтерия	15	Главный бухгалтер	Специалисты	1600	1700	1800	40
		Служба персонала	18	Руководитель HR-отдела	Специалисты	1500	1600	1700	40
		Отдел кадров	11	Начальник отдела кадров	Специалисты	1400	1500	1600	30
8	171-190	Администрация	19	Директор службы персонала	Управленческий	2500	2600	2700	40
			24	Финансовый директор	Управленческий	2300	2400	2500	40
			16	Директор по стратегическим проектам	Управленческий	2100	2200	2300	40
9	191-240	Администрация	13	Генеральный директор	Управленческий	2800	3000	3200	40

# Воспроизведение графика и анализ результатов



# Положительные и отрицательные стороны внедрения Грейдинга

## Плюсы грейдинга:

- оптимизирует организационную структуру предприятия;
- обеспечивает независимую оценку сотрудников на предмет соответствия занимаемым ими должностям;
- позволяет определять взаимосвязь уровня дохода работника на конкретной должности с относительной ценностью его позиции в сравнении с другими существующими в компании;
- повышает мотивацию персонала, стимулирует его развитие;
- помогает руководству принимать решения об индексации заработной платы в соответствии со стратегическими требованиями развития;

# Положительные и отрицательные стороны внедрения Грейдинга

## Минусы грейдинга:

- требует больших расходов на разработку, внедрение, поддержание в рабочем состоянии;
- к первоначальной разработке системы грейдов должна быть привлечена большая группа экспертов, так как затрагиваются интересы разных подразделений предприятия;
- корректная оценка должностей связана со значительными трудностями, так как необходимо осмыслить, для каких целей существует та или иная позиция и какие задачи выполняет занимающий ее в компании сотрудник.
- существуют сложности справедливой, объективной оценки параметров, трудно поддающихся формализации;
- поддержка системы в актуальном состоянии вызывает огромные сложности, так как необходимо учитывать и отслеживать большое количество элементов и взаимосвязей.

# Грейды и разряды

**Заработная плата  
(мин. базовая)**

Вертикальная карьера –  
система общих **грейдов**  
(уровни должностей)

1	2	3	4	...
---	---	---	---	-----

Горизонтальная  
карьера мастерства –  
**разряды** (или надбавки по  
результатам аттестации\*)

9
8
7
6
5
4
3
2
1

- Директор по продажам (ТМ)
- Руководитель отдела (ТМ)
- Тренинг Менеджер (ММ)
- Региональный Менеджер ( ММ)
- Ст. Менеджер по продажам
- Менеджер по продажам (4 года)
- Старший мерчендайзер
- Помощник менеджера по продажам (статист)
- Ассистент мерчендайзера

# Пример сетки грейдов

Баллы	грейд	оклад	оклад	midpoint	оклад	примеры возможных должностей
		min	руб в год	оклад в месяц	max	
460-528	27	192060	2880900	<b>240075</b>	288090	генеральный директор
400-460	26	140000	2100000	<b>175000</b>	210000	директор по продажам
350-400	25	128501	1927511	<b>160626</b>	192751	финансовый директор
304-350	24	88867	1333000	<b>111083</b>	133300	руководитель отдела маркетинга
264-304	23	64932	973980	<b>81165</b>	97398	начальник склада
230-264	22	47712	715678	<b>59640</b>	71568	Key-accout менеджер
200-130	21	42000	630000	<b>52500</b>	63000	ведущий программист
175-200	20	34960	524399	<b>43700</b>	52440	офис-менеджер
152-175	19	24161	362415	<b>30201</b>	36242	системный администратор
132-152	18	22733	341000	<b>28417</b>	34100	бухгалтер
115-132	17	11359	170381	<b>14198</b>	17038	секретарь



Подведём итоги

