

**Приложение 1 к РПД Теория организации и организационное поведение
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) – Региональное и муниципальное управление
Форма обучения – очная
Год набора — 2016**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики, управления и социологии
2.	Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
3.	Направленность (профиль)	Региональное и муниципальное управление
4.	Дисциплина (модуль)	Теория организации и организационное поведение
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2016

1. Методические рекомендации.

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную научно-практическую и учебную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические / семинарские занятия.

1.1. Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую

лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и

обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

1.3. Методические рекомендации по работе с литературой.

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что

конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

1.4. Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета

Подготовка к зачету способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к зачету, обучающийся ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете обучающийся демонстрирует то, что он приобрел в процессе изучения дисциплины.

В условиях применяемой в МАГУ балльно-рейтинговой системы подготовка к зачету включает в себя самостоятельную и аудиторную работу обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины и непосредственную подготовку в дни, предшествующие зачету по разделам и темам дисциплины.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать не только материалы лекций, а и рекомендованные преподавателем правовые акты, основную и дополнительную литературу.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

1.5. Методические рекомендации по созданию презентации

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут;

1.6. Методические рекомендации по подготовке доклада

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

1.7. Методические рекомендации по составлению глоссария

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;

- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссарий - это всего лишь констатация имеющихся фактов;
- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

1.8. Методические рекомендации для занятий в интерактивной форме

В учебном процессе, помимо чтения лекций и аудиторных занятий, используются интерактивные формы (разбор конкретных ситуаций как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных экономических проблем, обсуждение отдельных разделов дисциплины, консультации). В сочетании с внеаудиторной работой это способствует формированию и развитию профессиональных навыков обучающихся.

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

В курсе изучаемой дисциплины интерактивной форме часы используются в виде: группой дискуссии, заслушивании и обсуждении подготовленных студентами докладов с презентациями по тематике дисциплины.

2. Планы практических занятий

Занятие 1. Введение в теорию организации и организационное поведение

План:

1. Междисциплинарный подход к изучению проблем организации и организационного поведения;
2. Место теории организации и организационного поведения в структуре управленческих наук.
3. Объект и предмет теории организации и организационного поведения.

Литература: [1,2,]

Вопросы для самоконтроля

Почему необходимо изучать теорию организации
 Как связана теория организации с уже изученными Вами курсами
 Методы изучения организаций
 С каких точек зрения рассматривается понятие «организация»?
 Как связаны между собой признаки организации?
 Каковы социальные и рыночные функции организаций

Занятие 2. История развития управленческой мысли

План:

1. История становления теории организации и организационного поведения. Этапы развития данной науки
2. . Классическая теория организации. Вклад Ч. Барнарда, А. Богданова, Э. Мэйо в становление и развитие организации и организационного поведения.
3. Состояние развития теории организации в России (В.И. Франчук, Э.А. Смирнов, Б.З. Мильнер, Г.Б. Клейнер, А.И. Пригожин).

4. Система методов анализа Ю.И. Черняка

Литература: [1, 2]

Вопросы для самоконтроля

Как в современной теории организации прослеживаются: влияния классической социологии; политэкономии, экономической теории?

Вклад концепции научного менеджмента в теорию организации?

Какое влияние оказали на развитие теории организации символические и постмодернистские концепции?

Сущность системного подхода к организации?

Задание для самостоятельной работы

Подготовить краткий обзор школы (теории, концепции). Положения, оказавшие влияние на формирование и развитие теории организации. Что из рассматриваемой теории сохранило значение в наше время.

Занятие 3. Структуры социальных организаций

План:

Предпосылки формирования структуры организации.

Традиционные структуры.

Новые виды структур

Литература: [1, 2]

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой социальная структура организации?
2. Социальная иерархия в организации?
3. Типология организаций?

Занятие 4. Жизненный цикл организации

План:

1. Жизненный цикл организации.

2. Изменения и инновации

3. Деловая игра

Литература: [1, 2]

Практическое задание к теме 4. (Деловая игра) Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям.

Цель деловой игры

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.

2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.

3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации. Исходные теоретические положения

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе: - определяют задачи фирмы; - уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты; - используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности. Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели. Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что

от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей. Цели призваны удовлетворять следующим требованиям: - быть конкурентными; - быть обозримыми; - быть реалистичными. К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качества работ, в том числе НИОКР и т.д. К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика. Важнейшие функциональные подсистемы организации: маркетинг; производство; научно-исследовательские разработки (инновации); финансы; персонал; менеджмент.

Методические указания

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже. Задание 1. Выбрать тип организации и сформировать ее " миссию". 2. Исходя из формулировки "миссии" определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации. 3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой. 4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях. 5. Определить систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей. 6. Составить отчет. Исходные данные Организация: 1. Федеральный исследовательский центр; 2. Торгово-посредническая фирма; 3. Фирма, производящая инструменты, оборудование; 4. Малое предприятие - туристическая организация; 5. Научно-техническая лаборатория Университета. 6. организация, оказывающее услуги населению

Занятие 5. Поведение в организации

План:

1. Понятие организации как управленческой функции
2. Принципы осуществления функции организации
3. Делегирование полномочий и препятствия к эффективному делегированию
4. Понятие организационной структуры
5. Виды департаментизации, выделяемые на основе критериев ресурса и результата
6. Подходы к классификации организационных структур
7. Принципы построения организационных структур

Литература: [1, 2]

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы основные характеристики организационных структур?
2. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании структур?
3. Какая существует связь между структурой и стратегией?
4. В чем заключается функция организации?
5. Какие виды полномочий вы знаете?
6. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию?

Задания для самостоятельной работы

1. Установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима у нас используется пока мало. Тем не менее, оно считается одним из эффективных методов

мотивации, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю количества и результатов труда сотрудников?

5. Проведение анализа организационной структуры предприятия на примере конкретной организации. Диагностика типа оргструктуры управления.

Занятие 5.1. Поведение в организации

План:

1. Понятие мотивации и его взаимосвязь с понятием стимулирования

2. Принципы мотивации

3. Теории мотивации

Литература: [1, 2]

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой пирамида потребностей А.Маслоу?

2. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что - к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?

3. На чем основана теория ожиданий В.Врума?

4. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

Задания для самостоятельной работы

1. *Соответствие мотивов и стимулов*

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице.

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец табл.ице.

Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
---	-----------------	--------------------

1	Деньги	Благосостояние
2

2. Определение стимулов и антистимулов персонала

Цель

Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

1. Приведите фотографию «5 x 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 9 и табл. 10.

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Этапы работы.

1. Сначала слушатели работают индивидуально, заполняя таблицы на примере своей организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Фотография стимулов и мотивов работников организации

Стимул	Ранг для данной должности	Мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Фотография антистимулов и антимотивов работников организации

Антистимул	Ранг для данной должности	Анти мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Анализ ситуации 1.

Цели:

- ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;
- развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;
- отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, поданным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34 % в этом сегменте рынка.

Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», — вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos Party — специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенную для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор "Витрины А". — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т.д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя

компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хед-хантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство Inter Matrix Group. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год;

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании Kelly Services. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

Задание.

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

Анализ ситуации 2.

Как мотивировать сотрудников?

Собрав воедино кейсы многих современных российских компаний, построим свою, очень прикладную, пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги».

Первый уровень — про деньги.

«А чего тут мудрить? — спросите вы. — Надо платить людям большую зарплату, и все». Оказывается, не все. Оставим в стороне вопрос о размере зарплаты, заметим лишь, что для рядового персонала она должна быть достойной, ее должно в принципе хватать на жизнь. Речь же сейчас о другом. А именно, о том, что в наши дни даже сей простой и древний, как сама жизнь, акт материального вознаграждения за труд требует соблюдения определенных условий.

Так, по мнению многих HR-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни пыталось руководство фирмы сделать размеры

окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя — 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше покажите каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и расскажите о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты.

Если у вас крупное предприятие, используйте для этого возможности информационной системы управления, которая там наверняка установлена, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для персонала. «Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, — говорит Михаил Панченко, руководитель отдела бизнеса и сервиса SAP, — и тогда менеджер может сделать процесс повышения зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит».

И еще деликатный момент, о котором напоминает Сергей Ряковский. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в магазины и все понимают. Индексация — дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников.

Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий. «Ну, это уж точно хорошая мотивация», — скажете вы. Да, но при одном условии: премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работника, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, — в этом случае она воспринимается как часть зарплаты.

«Премия сотруднику, — говорит Сергей Ряковский, — это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении.

Человек сознает, что он добился такого результата, который руководство признало и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения. Конечно, она не должна быть слишком маленькой, ведь тогда как раз мотив уважения страдает».

Премии также могут использоваться в качестве альтернативы штрафам — когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное. Не опаздываете — вам платят. Не теряете документы — тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов — получайте премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать за их проявление. Такой подход реализован, например, в компании «Катрис-Комплект». Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. «Мы премируем их традиционным способом — деньгами, — рассказывает менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — но критерии у нас нетрадиционные. Это стимулирует их профессиональную самореализацию».

Денежная западня.

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами. Допустим, вы все сделали правильно, и ваши сотрудники получают неплохой доход. Зачем же тогда переходить на средний и верхний уровни?

Во-первых, для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктиком. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков. «Мы находимся на стадии молодого капитализма, — объясняет распространенность этого феномена в России Сергей Ряковский. — При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна в целом еще не наелись

денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег — даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше.

И как только находит, он уходит туда. А искать он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности».

Во-вторых, напомним, что в классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности — выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния, наступает просто насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3% ежегодно, которое так любят некоторые руководители, Ирина Дресвянникова, кадровый консультант консалтинговой группы «Системы эффективных технологий», считает отнюдь не мотивирующим фактором, а выброшенными из кармана владельцев деньгами. И вообще, к своему новому доходу человек привыкает в среднем за квартал, дальше его «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, то, видя такой потолок, человек либо расслабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону — и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, по мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта. Один из них связан с желанием руководителя контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ-менеджеров в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: «Я ему столько плачу, он же должен это отработать!» В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых, на восстановление не хватает. Светлана Блохина, директор по персоналу компании «Максус», называет это нарушением экологии работника.

Причина другого конфликта — отсутствие у руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, уверенности в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как по-новому взглянуть на себя и свою компанию. Ирина Дресвянникова, например, предлагает взглянуть на себя как на продавца: «Задача бизнесмена, по сути, продать рабочие места в своей компании. Причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день».

Попробуйте ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в вашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей в вашем бизнесе.

Мы переходим на второй уровень нашей мотивационной пирамиды, где речь пойдет не совсем про деньги.

Выбор и игра.

«Неденежная зарплата», или соцпакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике. Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд

стандартного набора («медстраховка-обед-мобильный») может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет восприниматься как льгота. Например, если человек этим не пользуется. Компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. Далеко или времени нет. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о сотрудниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности в смысле отсутствия приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот. Так, в компании Mirantis придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия — свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла — вот корзинка бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Кроме того, оценка меняется после ежегодной аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет вес: чем выше позиция, тем выше баллы (поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ-менеджера, — он автоматически будет больше, чем у нижестоящих сотрудников). Если не хватает баллов, существует кредит. «Бенефит "отпуск" появился благодаря обратной связи с персоналом, — рассказывает Марина Симонова, руководитель службы персонала. — "А что у нас там по бенефитам?" — интересовался народ. Я: "А что вы хотите?" — "Ну что-нибудь там с отпуском бы". Появился отложенный денежный бенефит, его можно взять к отпуску и сделать его для себя более приятным: например, повисить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска, считает Сергей Ряковский. Во-первых, иногда ее довольно сложно администрировать. Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в боулинге надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Продолжаем исследовать не совсем денежные способы мотивации.

Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус: о продвижении на рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет. Как говорят в «Системах эффективных технологий», в последнее время многие клиенты к ним приходят со словами: «Продажи остановились. Продавцы зарабатывают хорошие деньги и говорят, что им достаточно. Помогите сделать что-нибудь, чтобы им было интересно». В компании «Катрис-Комплект» с помощью консультантов справились с подобной проблемой, поняв, что, хотя денежный азарт у сотрудников пропал, а с ним и интерес к работе, — вакантное место объекта азарта можно занять чем-нибудь другим. Этим другим оказалась игра.

«Мы провели исследование производительности труда менеджеров, — рассказывает Виктория Пиримова, — и увидели, что у них далеко не полностью загружено рабочее время». Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда в «Катрис-Комплекте» придумали морковки — наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу сверх плана менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — морковку. Список

морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, театр или музей), до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка "столик в пивном баре". И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки — в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в дельфинарий или с женой в Большой театр. Или копишь, например, на турпоездку — баллы в течение года не сгорают.

Один нюанс. «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть и «минус балл» — если на единицу недовыполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается. И еще что важно. Система прозрачная, в ней нет субъективизма — менеджер знает и свои баллы, и имеющиеся морковки, может все для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

«Уже сейчас можно сказать, что мы достигли своей цели — сдвинули их с мертвой точки, рост пошел, — утверждает Виктория Пиримова. — Пусть люди приносили десять единиц, а сейчас приносят одиннадцать, самое главное, что они настроены копить на крупные морковки и, соответственно, наращивают активность. И еще мы знаете что почувствовали? Сплоченность в коллективе. Есть общая цель — морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность в коллективе. После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо того, что они продают товар».

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соцпакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало. Свобода: совсем не про деньги.

«Когда сотрудники заработали столько, что смогли купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать, — утверждает Ирина Дресвянникова. — Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес — это многократное повторение одного и того же, рутина, а недостатка творчества у наших людей нет, у нас его избыток. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы — это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать».

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы. Свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя — уже не только как профессионала, а как личность вообще. Работодатель может им в этом помочь.

Единственное необходимое условие здесь — совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно то, что человек умеет делать, как то, зачем он сюда пришел. «Задача на этапе подбора — как можно быстрее выяснить базовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, — говорит Ирина Дресвянникова. — И если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно можно брать. Квалификация приобретается. А вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию. Мы нанимаем на работу жизненные позиции, а не диплом об окончании чего-то».

Когда перед Мариной Симоновой была поставлена задача сделать Mirantis компанией номер один на рынке в плане привлекательности работодателя, она еще на этапе собеседования с кандидатами начала выяснять, что им нужно для счастья. «Прежде всего,

мы должны были понять, чего бы хотелось людям, с которыми мы будем строить свой бизнес, в какой ситуации они будут чувствовать себя более счастливыми», — говорит она.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему — конфликты с начальством. «Твой менеджер — это неожиданная, но очень весомая и важная часть твоего компенсационного пакета. — утверждает Марина Симонова. — Если ты попадаешь к человеку, с которым тебе будет комфортно работать, ты с ним "на одной волне", то ты удержишься на этой работе гораздо дольше, чем в другом месте, где тебе будут даже больше платить, но отношения с руководителем не заладятся».

Любой человек испытывает потребность в развитии — но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые в этом вопросе счастливо совпадают: постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Чаще прочих этим могут похвастаться IT-компании. Но так бывает не всегда. Если обучение — необходимый элемент пребывания в вашей фирме, не забудьте предупредить об этом кандидата на собеседовании. Гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

Впрочем, задача службы HR — сделать все, чтобы обучение мотивировало. «Зачастую на вопрос: "Как вы позиционируете обучение?" нам отвечают: "Мы разошлем сотрудникам приказ явиться тогда-то и туда-то на тренинг", — рассказывают консультанты в "Системах эффективных технологий". — Разумеется, о мотивированности персонала на обучение при такой постановке речи идти не может!» Консультанты в этих случаях сами беседуют с будущими участниками тренинга и объясняют им, что руководство компании заказало такое дорогое обучение, чтобы их профессиональный уровень и стоимость на рынке повысились. Повышение стоимости на рынке — это мотивирующий фактор почти для всех.

Особенно эффективно это работает в сочетании с возможностью карьерного роста.

В компании Philips разработали ноу-хау — early detection talent development scheme (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены Senior Executive Team проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками Philips. «После того как эта программа была запущена, — рассказывает глава представительства Philips по России и Белоруссии Тон ван Молл, — мы провели исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в компании Mirantis, например, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно, время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы. Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом. И это только на первый взгляд лежит вне рассматриваемой проблемы. «Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть, — предупреждает Марина Симонова. — Демотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения, знания — то, что он в себе очень ценит, — почему-либо не задействованы. Если это долго остается невостребованным, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать». Пример из практики Mirantis. Сотрудник — явный лидер, но нет для него

войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов. На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во время таких кофейных встреч они разговаривают, профессиональные проблемы обсудят. Результат: то, что требовалось для самореализации одному сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

Задание.

1. Определите, какие положения из предлагаемых в статье целесообразно использовать в вашей организации, а какие невозможно и почему.

2. Выявите, в чем могут заключаться сложности практического использования выдвинутых предложений.

3. Определите, элементы каких теорий мотивации использованы в сделанных предложениях.