

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**К.В. Фионова**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Методические указания для проведения практических занятий**

**Москва – 2014**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»**

**К.В. Фионова**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Рекомендовано редакционно-издательским советом университета  
в качестве методических указаний  
для бакалавров направления «Экономика» и «Управление персоналом»**

**Москва – 2014**

УДК 658

Ф 61

Фионова К.В. Мотивация персонала: Методические указания для проведения практических занятий для бакалавров направления «Экономика» и «Управление персоналом». – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 38 с.

Методические указания по дисциплине «Мотивация персонала» разработаны в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлениям подготовки «Экономика труда», «Экономика персонала», «Кадровая безопасность», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544.

## Оглавление

Введение.....	4
Методика решения кейсов .....	6
Задание 1.....	13
Задание 2.....	19
Задание 3.....	20
Задание 4.....	22
Задание 5.....	23
Задание 6.....	25
Задание 7.....	26
Задание 8.....	27
Задание 9.....	29
Задание 10.....	30
Задание 11.....	32
Задание 12.....	34
Задание 13.....	36
Рекомендуемая литература.....	37

## Введение

Вскоре после того, как в 1908 году была открыта Гарвардская бизнес школа, её преподаватели поняли, что им не хватает хороших учебников по деловому администрированию. Более того, таких учебников просто не существовало. Решением проблемы стало проведение интервью с ведущими менеджерами, что позволяло зафиксировать их принципы и приёмы управления. Но было очевидно, что просто копировать действия успешных управленцев неправильно, так как не ясно, сработают ли они в другом контексте. Поэтому профессора ввели практику обсуждения кейсов на занятиях, после чего предлагался ряд рекомендаций относительно действий компании в описанной в кейсе ситуации.

Итак, бизнес кейс – это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но, самое главное, в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании, чаще всего, менеджер. Например, в кейсе “Dr John’s Products” директор молодой компании Джон Ошер, после успешного начала её деятельности, должен решить, каким путём дальше развиваться компании: развивать свой бренд, вступить в партнёрство с одним из лидеров рынка или продать компанию.

Замечу, что в кейсах описание проблемы максимально приближено к тому, как менеджер её видел. Это – и не неоднозначные данные, и изменения в конкурентной среде, и ограниченность информации, а также отсутствие очевидного правильного решения и жёсткая нехватка времени, необходимого для принятия оптимального решения. Именно с такой ситуацией сталкиваются студенты, решая кейс. Им предлагается разработать комплексное решение проблемы, и, пользуясь данными из кейса, обосновать, почему это решение – действительно лучшее. Таким образом, кейсы погружают студентов в атмосферу настоящего бизнеса и позволяют им получить опыт решения реальных проблем из жизни компаний.

Ещё одно преимущество кейсов состоит в том, что они дают возможность применить изученную в классе теорию на практике. Во-первых, изучая кейсы, студенты сопоставляют свои знания о функционировании бизнеса с тем, как бизнес работает на самом деле. Во-вторых, они используют изученные методы анализа в решении проблем настоящего бизнеса. А совершенствовать навыки применения инструментов анализа особенно важно ввиду того, что, в условиях неопределённости, стратегические решения менеджеров оказываются правильными, максимум, в половине случаев.

Стоит отметить, что кейсы часто решаются в группах. Это означает, что каждому члену группы необходимо структурировать свои идеи и взгляды для того, чтобы представить их группе. Но поскольку мнения других участников группы могут отличаться от мнения данного человека, ему придётся аргументировано объяснить, почему он считает, что он прав. Так, решение кейсов даёт возможность студентам развить навыки структурирования своих идей и взглядов, а также их аргументированного изложения. Эти навыки необходимы каждому, кто собирается работать в условиях современного бизнеса.

Далее, нельзя не отметить, что кейсы решаются не просто в группах, а в командах. Другими словами, для достижения успеха участникам группы нужно работать совместно и сплочённо. Это и есть командная работа, неотъемлемая часть функционирования современных компаний. А кейсы позволяют студентам приобрести необходимые навыки командной работы. Студенты учатся распределять обязанности и планировать время, слушать и уважать других. Кроме того, студенты получают опыт решения проблем, которые порой возникают внутри команды. Так, кто-то может отлынивать от выполнения своих обязанностей. А кто-то убеждён, что все его идеи правильные, и пытается доминировать в процессе командной работы. Студенты запросто могут столкнуться с подобными ситуациями в компании. Поэтому особенно важно, что в процессе решения кейсов они могут научиться решать проблемы, возникающие в ходе работы в команде. Но метод решения бизнес кейсов может быть построен не только на решении кейсов в команде. Так, при отборе претендентов на рабочее место компании проводят кейс-интервью. В ходе кейс-интервью претенденту, в ходе общения один на один с интервьюером, предлагается минимум информации о компании, её рынке и проблеме. Задача претендента – при помощи вопросов получить дополнительную необходимую информацию и построить структурированное решение.

Итак, существуют разные форматы кейсов. Кроме того, кейсы могут отличаться по функциональным сферам деятельности менеджеров. Встречаются кейсы из областей финансов и технологии, маркетинга и трудовых ресурсов, стратегии и личностного взаимодействия. Компании, описанные в кейсах, могут быть большими и маленькими и из любой точки мира.

Таким образом, кейсы дают студентам всесторонние знания о бизнесе и его взаимосвязях. Они позволяют студентам приобрести опыт применения инструментов анализа к реальным проблемам компаний, освоить новые инструменты, научиться представлять свои идеи и аргументы (в том числе, в форме презентаций) и работать в команде. И, наконец, любой человек, кто хоть раз решал кейсы, согласится, что это очень интересно.

## Методика решения кейсов

1. Понимание задачи. Одно из ваших первых обязательных действий - понять, что от вас требуется. Чего от вас ждут: усвоения определенной точки зрения или приспособления вашего анализа к определенному "клиенту", т.е. тому, кто будет рассматривать и оценивать достигнутые вами результаты? Какого рода результат требуется? Должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти? Если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий? Ожидают ли от вас применения определенных разделов учебного курса или использования конкретных методик? Какая форма презентации требуется? Есть ли у нее ограничения, например, по количеству слов или по времени? Сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр бизнес-кейса. После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны "почувствовать" ситуацию кейса. Быстро просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации. Если на этой стадии у вас возникают вопросы, или "выскакивают" важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их. После этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными. Если приводятся цифры, постарайтесь понять, что они могут означать в общем смысле.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем. При просмотре кейса вы неизбежно начнете структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные. Однако старайтесь свести такую оценку к минимуму. Намного легче в дальнейшем сузить материал, чем расширить перспективу, которую вы уже ограничили. Если к настоящему моменту вы работаете в группе, то обнаружите, что рисунки, схемы окажут действенную помощь в формировании общего восприятия происходящего. Попробуйте определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа. Не забудьте рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, поскольку они могут быть чрезвычайно важны. Если возникают разные точки зрения, попробуйте определить причину разногласий. Может быть, некоторые люди увидели в кейсе то, чего не заметили вы? Или они пытаются привнести другие представления? Важным может быть и то, и другое.

После того как вы посчитаете, что ситуация представлена довольно широко, ищите "темы" - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации.

Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с изменениями в поведении конкурента. Внутри каждой такой части могут быть группы подвопросов. На этой стадии ищите полезный способ описания ситуации. При рассмотрении проблемной ситуации полезно сравнивать свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента: "Что, как вам кажется, вызывает беспокойство?" Обратите внимание на слово "кажется". Вы ищите присутствующие симптомы. Но что действительно случилось? Вы пока еще не выяснили, что является проблемой. И еще меньше готовы к тому, чтобы обдумывать решения! Остерегайтесь попасть в это распространенную ловушку.

Вопросы, полезные на преддиагностической стадии:

- Кто считает, что есть проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие "пространство решения"?

4. Диагноз - выяснение, почему дела таковы, каковы они есть. Как отмечалось выше, правильная постановка диагноза является трудной задачей. Диагностическая стадия - одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех будет зависеть от эффективности предыдущих стадий: вам могут мешать нечеткое определение задачи и несовершенное или слишком узкое понимание рассматриваемой ситуации. На этом этапе вам нужно приступить к структурированию информации по кейсу. Есть несколько подходов к структурированию, среди которых самым важным будет использование известных вам концепций и моделей. Самый простой и полезный способ - вспомнить изученные вами ранее темы и провести по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических концепций. Это даст полезный список ссылок.

Еще один способ заставить себя проверить применимость концепций на более ранней стадии (и гарантировать, что вы просмотрели все уровни проблемы) состоит в вертикальном структурировании вопросов, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и

подумать о соответствующих концепциях для каждого "уровня". Вы можете также добавить заключительную колонку для выводов и/или рекомендуемых действий, но, если включите ее в свою таблицу, заполнять ее пока не надо.

Возможно, это несколько механистический подход - и поэтому он привлекает, когда перед вами стоит большая и запутанная проблема. Но его опасность в том, что из-за ограниченности пространства матрицы вы можете свести свою работу к поверхностному изучению причин и непродуманной категоризации. Однако метод можно использовать как скорую помощь, чтобы быстро проверить все уровни. Не стоит пытаться втиснуть все в клетки небольшой матрицы:

	Вопросы	Концепция	Выводы/действия
Отдельные работники			
Группы			
Организации			
Внешняя среда			

Рис. 1. "Матрица уровней" для анализа кейса

Можно предложить несколько моделей, позволяющих посмотреть на внешнюю среду; классической же является модель STEP (также известная как STEEP, PEST, STEEPV, PESTLE). Она рассматривает те ключевые аспекты окружения, которые могут оказаться значимыми (социологическая, технико-технологическая, экономическая, экологическая окружающая среда, человеческие ценности и политические, в том числе правовые факторы). Эта схема действует как полезный перечень вопросов для исследования, но вам было бы трудно сжать ее так, чтобы уместить в матрицу, аналогичную представленной выше.

Другая популярная схема - модель М. Портера, которая включает в себя пять сил, управляющих конкуренцией. Она даст вам возможность посмотреть на угрозы, создаваемые выходящими на рынок новыми предприятиями и продуктами-заменителями, на рыночную власть поставщиков и покупателей и на степень конкуренции между существующими фирмами. Она тоже может стать полезным способом рассмотрения одного аспекта ситуации, но и ее будет трудно вставить в матрицу, представленную на рис. 1.

Полезной частью вашего диагноза будет изучение обстоятельств возникновения ситуации. Какие факторы действовали? Составление многофакторной схемы поможет ответить на этот вопрос: схемы данного вида просто бесценны для постановки диагноза. Они помогут вам расширить понимание, отойдя от "очевидного" диагноза и посмотрев на пласты взаимосвязанных причин, которые составляют особенность большинства организационных ситуаций.

Чем больше схем вы создадите и чем больше моделей сможете использовать для получения "списков необходимых явлений", которые надо исследовать, тем полнее будет ваш диагноз и меньше риск непродуманных и упрощенных выводов. Осознанная попытка использовать как можно больше "инструментов" в процессе диагностики - один из лучших способов заставить себя противостоять имеющимся сложностям.

Не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

Работая над постановкой диагноза, старайтесь отделять доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза. Если у других членов группы возникли другие представления, то это просто сделать. Если же у всех членов группы они одинаковы, то ответить на эти вопросы будет труднее.

5. Формулировка проблем. На этой стадии очень полезно письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений. Она также будет основой для усовершенствования формулировок проблем, если ваше понимание ситуации станет более глубоким в ходе последующих дискуссий, и поможет при подготовке вашей презентации.

Удивительно, как часто в разгаре дискуссий вы забываете, чего именно пытаетесь достичь, и отклоняетесь в совершенно другую сторону. Даже если это продуктивное отклонение от основного направления, которое может стать результатом улучшения вашего восприятия, оно может сбить с толку, если не все его понимают. Если же такое отклонение случайно, то оно может привести к немотивированному расходованию усилий. Четкая письменная формулировка проблемы будет отличным способом избежать таких неприятностей.

В консультационных проектах жизненно важно выработать согласованную формулировку проблемы, которая будет рассматриваться, и подход, который будет применен к ее решению. Это может предотвратить разрыв и договоренностей, и отношений с клиентами.

При наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность. Если время позволяет заняться поиском решений только некоторых проблем, будет разумно сконцентрироваться на самых важных из них. Вот подходящие критерии выбора приоритетности проблемы:

- важность - что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- срочность - как быстро нужно решить эту проблему?

- иерархическое положение - до какой степени эта проблема является причиной других проблем?
- разрешимость - можете ли вы сделать что-либо для ее решения?

6. Выбор критериев решения проблемы. Следует подумать о критериях выбора решений сразу после выяснения структуры проблемы. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения, вероятно, должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними. (На практике, какой бы ни была проблема, финансовые критерии всегда будут важны.)

Если на этой стадии вы перечислите параметры "хорошего" решения, то получите мерку, по которой сможете оценивать свои варианты критериев, имеющих отношение к потребностям организации (согласно вашему определению), а не просто к определенным наборам вариантов. Кроме определения позитивных аспектов, которые нужно искать в этом решении (способность снизить затраты или нарастить капитал, или что-либо другое), стоит также посмотреть на факторы, которые будут ограничивать возможный диапазон вариантов.

Есть у этого проекта полный бюджет? Существуют ли соглашения с профсоюзами, которые необходимо учитывать? Есть ли правовые ограничения? Определяя эти аспекты, вы установите область, в рамках которой должны будут находиться ваши решения, а также ту часть этой области, в которой их нахождение наиболее желательно.

7. Генерирование альтернатив. Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Какие есть варианты? Здесь вам опять нужно в большой степени опираться на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий. Полезным источником идей может стать информация, полученная из другого кейса, из деловой прессы или из предыдущего опыта членов группы. Этот последний источник может оказаться самым богатым, и в ходе дискуссий вы должны всегда помнить: другим членам группы есть что предложить - и стимулировать их вклад там, где он может быть особенно ценен. Однако решающее значение будет иметь связь опыта с используемыми концепциями и теориями.

Возможно, вы также посчитаете нужным применить креативные методы: чем шире будет диапазон разработанных вариантов, тем лучше. Вероятно, вы уже знакомы с методом мозгового штурма (брейнсторминга). Это давно сложившаяся методика, которой обычно пользуются менеджеры. Другие методы генерирования идей направлены на обеспечение

отдачи каждого члена группы; иногда более скованные люди могут не высказывать всех своих мыслей. Например, метод номинальной группы (Nominal Group Technique - NGT) включает в себя бюрократический способ поочередного опроса каждого участника и выбора лучшей идеи путем голосования. Однако маловероятно, что это уменьшит подавление мыслей, поэтому там, где ищут совершенно новое, нестандартное решение, данный метод будет неприемлем. Другие подходы основываются на использовании аналогии и метафоры. Вы думаете над проблемой, "как если бы" она была чем-то еще, или сознательно ищите сходства и различия между вашей проблемой и чем-то совершенно иным в качестве способа стимулирования, чтобы вывести свое мышление из привычного русла. Одним из широко известных методов этого типа является синектика.

Однако чтобы ваш выбор стал творческим, важно разработать достаточно широкий круг вариантов. При разработке вариантов, возможно, вам нужно будет пройти последовательные циклы дивергенций и конвергенций. Первое прохождение может дать множество разнообразных вариантов. После фокусирования на одном широком классе вы можете опять использовать творческий подход, принимая решения по вариантам в рамках этого класса, сужая их, затем расширяя на следующем уровне и так далее.

При наличии не одной, а ряда проблем, что часто бывает, когда информации по кейсу недостаточно, и приходится выдвигать большое количество предположений, таких деревьев будет столько же, сколько и проблем.

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего. На стадии выбора вариантов необходимо определить критерии предпочтительности варианта, так же, как после определения проблемы вы определяли критерии ее решения. Критерии выбора варианта должны быть выбраны из соображений, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов.

При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию, а фактически и на организацию в целом. Если эти взаимосвязи непонятны, и возможные последствия исполнения каждого варианта решения не полностью "перебраны", есть риск, что лекарство будет хуже заболевания. Так как прогнозы - это всегда предположения, важно иметь представление о том, насколько соответствуют действительности результаты вашего прогноза. И, как и раньше, важно знать, насколько связаны ваши прогнозы с вашими представлениями.

После того как вы определились в отношении вероятных последствий использования ваших вариантов, вы можете протестировать (проверить) их по определенным ранее критериям. Если у вас один критерий, то процесс будет относительно простым. Если вы думаете, что

важны будут несколько критериев, то можете захотеть оценить их весомость и придать большее значение наиболее важным из них. Если вы пользуетесь количественными критериями, тогда может быть целесообразным умножить баллы каждого критерия на весовой коэффициент и определять суммарный взвешенный балл. Если более важны качественные факторы (их никогда нельзя исключать из-за трудности их анализа), вы должны будете найти другой способ работы с разными аспектами прогнозируемых вами результатов.

Одним из достаточно надежных методов составления прогноза является построение таблицы, используемой журналом "Which?", в которой товары оцениваются по нескольким критериям, получая в качестве оценок точки, а не баллы. На рис. 2 дан пример применения этого метода. Он позволяет оценить данные всей таблицы "с одного взгляда". Использование точек вместо цифр дает возможность избежать ложного впечатления математической точности. Для оценки вариантов этот табличный подход эффективен точно так же, как и для стиральных машин.

	Стоимость	Легкость реализации	Воздействие на проблему 1	Воздействие на проблему 2
Вариант 1	***	*	****	*
Вариант 2	**	***	***	***
Вариант 3	*	*	**	****

Рис. 2. Схема сравнения вариантов по методу журнала "Which?"

9. Разработка стратегии реализации. Важно, чтобы рекомендации были исполнимыми, и вам в качестве элемента задания могут предложить составить план действий. В жизни успешное действие намного вероятнее, если его осуществление было продумано с самых ранних стадий. Независимо от того, потребуют от вас разработать рекомендации по исполнению выбранного варианта (вариантов) или нет, стоит, как минимум, подумать о том, как их можно было бы реализовать.

10. Презентация ваших выводов. При презентации своих выводов вы можете пожелать убедить аудиторию в том, что всесторонне поняли проблему, получили всю информацию, необходимую для принятия решения, осмысленно ее проанализировали и что вашим выводам можно доверять. Сами выводы должны быть представлены столь ясно, чтобы аудитория убедилась в необходимости выполнения ваших рекомендаций. Возможно, в реальной консультационной деятельности вам часто придется делать презентации - ну а составлять письменный отчет со своими выводами вы должны будете всегда. При анализе кейса вам тоже нужно будет сделать презентацию и/или письменно оформить свои выводы.

## **Задание 1.**

### **Ситуация «Мотивация управленческого звена на производстве»**

#### Характеристика организации

Компания ЗАО «ЗТПК». Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала – 6000 человек. Срок существования компании – 40 лет.

#### Общая ситуация

Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов. Благодаря инвестициям нового собственника на заводе начались давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывали при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигали своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносили ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время

он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, расходы растут сверх запланированного уровня.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в установленные бизнес-планом сроки для выполнения основных, прежде всего экономических, показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения трудового законодательства.

### **Задание**

Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора).

Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т.д.
- 3.

## Решение

### 1. Выявление проблемы в области мотивации топ-менеджеров.

Анализ информации бизнес-кейса «Мотивация персонала» позволяет сделать следующие выводы.

На предприятии существует единый подход к методике формирования размера оплаты труда руководителей различного уровня. При этом размер оплаты их труда варьируется в достаточно широком диапазоне и не имеет единых критериев дифференциации. Оплата труда состоит из двух фиксированных частей, выплачиваемых два раза в месяц.

Управленческая структура предприятия представляется перегруженной, что делает неэффективным применением существующей методики формирования оплаты труда руководителей высшего звена.

Существующая система оплаты труда не коррелирует с финансовым результатом деятельности предприятия.

Фонд оплаты труда составляет значительную долю в затратах предприятия и не соответствует финансовым результатам деятельности.

Итак, система оплаты труда в целом характеризуется как несоответствующая целям компании, не обладающая мотивационными факторами их достижения.

### 2. Требования к системе оплаты труда.

Содержание бизнес-кейса свидетельствует о наличии в компании глобальной бизнес-цели, определенной как в количественном, так и во временном выражении. Таким образом, планируемая система мотивации должна быть ориентирована на достижение генеральной бизнес-цели компании. Положения политики по оплате труда руководителей высшего звена должны устанавливать четкую связь между целями компании, результатами труда топ-менеджеров и оплатой их труда.

Планируемая система оплаты труда должна базироваться на системе мотивации и напрямую влиять на совокупный объем затрат по оплате труда в зависимости от достижения различного уровня плановых показателей. При этом важно, чтобы она не ухудшала настоящего положения сотрудников.

Система оплаты труда должна включать в себя комплекс элементов, позволяющих четко сформулировать методику формирования вознаграждения для каждого уровня руководящих позиций, учитывая долю участия каждой конкретной позиции в процессе формирования прибыли. Обязателен элемент, обеспечивающий связь между эффективностью труда топ-менеджеров и прибылью предприятия.

### 3. Элементы системы оплаты труда.

Планируемая система оплаты труда должна содержать следующие четыре элемента:

- 1) Фиксированное вознаграждение;
- 2) Достижение корпоративных целей;
- 3) Достижение индивидуальных целей;
- 4) Опционный план.

Исходя из требований трудового законодательства наиболее приемлемая периодичность выплаты фиксированного вознаграждения – два раза в месяц. При этом рекомендуется одну из частей оформлять в виде авансового платежа, размер которого определить как 10%. Такой подход позволит привести систему оплаты труда в соответствие с требованиями ТК РФ и не перегрузить процесс учета начислений заработной платы.

Методика расчета фиксированного вознаграждения, как и любого другого из представленных элементов, должна основываться на заявленном кандидатом/сотрудником минимальном уровне оплаты его труда, уровне его профессиональной компетенции, «взносе» в формирование финансового результата компании, подотчетной сфере его ответственности.

Элемент «Достижение корпоративных целей» - это переменная часть оплаты труда топ-менеджеров. Методика определения размера оплаты основана на оценке влияния управленцев тех или иных уровней на совокупный финансовый результат деятельности.

Размер фактических выплат этой части оплаты труда определяется в соответствии с показателями выполнения ключевого показателя бизнес-плана компании. Например, при достижении плановых показателей на 70% к расчетному.

Срок и периодичность выплат по этому элементу соответствуют отчетному периоду по бизнес-плану. Обычно этот период равен одному году. Таким образом, предпочтительный период для выплаты бонуса по «достижению корпоративных целей» - один год.

Под элементом «Достижение индивидуальных целей» понимается переменная часть оплаты труда работника, размер которой устанавливается в зависимости от выполнения поставленных руководством задач профессионального значения. Комплекс задач для каждого работника определяется в индивидуальном плане развития (ИПР) на определенный период.

Индивидуальный план развития одновременно является частью системы оценки персонала и частью системы материальной мотивации. Каждой задаче в ИПР присваивается удельный вес, который в совокупности на определенный период составляет 100% по элементу «Выполнения индивидуальных задач». Доля и физический

объем элемента «Выполнение индивидуальных задач» определяется в соответствии с методикой, описанной в приложении.

Период уплаты вознаграждения по элементу «Достижение индивидуальных целей» определяется периодом выполнения индивидуальных задач по ИПР. Принимая во внимание уровень позиций и характер индивидуальных задач по ИПР, определим период как один квартал.

Элемент «Опционный план» представляет собой переменную часть оплаты труда, обеспечивающую прямую зависимость эффективности труда управленцев и прибыли, получаемой предприятием.

Часть прибыли, предназначенной для обеспечения опционов, определяется в виде относительной доли бизнес-планом. Положение об оплате труда управленцев определяется количеством опционов и характер их распределения. Основным преимуществом «опционного плана» является то, что руководитель высшего звена получает возможность напрямую участвовать в бизнесе компании.

Периодичность уплаты вознаграждения по «опционному плану» должна соответствовать периодичности определения показателей достижения глобальных целей компании, т.е. одному году.

Итак, система оплаты труда управленцев состоит из четырех элементов: фиксированное вознаграждение, достижение корпоративных целей, достижение индивидуальных целей и опционный план.

#### 4. Этапы внедрения системы оплаты труда.

Внедрение системы оплаты труда управленцев должно соответствовать нормам трудового законодательства, а его этапы должны быть построены таким образом, чтобы привлечь и заинтересовать сотрудников, на которых она рассчитана.

Внедрение системы оплаты труда разбивается на следующие этапы:

- Презентация сотрудникам новой системы оплаты труда;
- Согласование сотрудниками новой системы оплаты труда;
- Перезаключение контрактов либо подписание дополнительных соглашений с руководителями;
- Тестовая эксплуатация, получение обратной связи;
- Анализ эффективности системы в контрольных точках.

Важный шаг в процессе внедрения новой системы оплаты труда – ее презентация управленцам. Основная задача этой презентации заключается в формулировании ее выгоды и перспективности для сотрудников и компании. Основным акцентом необходимо

сделать на высоком уровне оплаты труда по переменным элементам при выполнении соответствующих задач, а также на возможности участия в распределении прибыли компании при помощи «опционного плана».

На этапе согласования новой системы важно установить сотрудникам конечные сроки этого процесса. При этом, очевидно, необходимо предложить управленцам новую форму трудового договора либо дополнительного соглашения.

Также на этапах согласования системы и перезаключения договоров необходимо проконтролировать понимание сотрудниками новой системы оплаты труда.

Тестовая эксплуатация системы необходима для наладки техники постановки задач, описанной и регламентированной системой оценки персонала, и техники расчета фактических выплат. Очень важно, чтобы система не обременялась трудностями учета и несогласованностью в ее технической части.

Этап анализа системы в контрольных точках служит для определения фактической эффективности труда работников и соответствия результатов бизнес-плану. Система направлена на повышение эффективности, что и должен отображать этот анализ.

Итак, первоначальной задачей HR-службы, определенной на срок два месяца, является реализация первых двух этапов внедрения системы оплаты труда.

#### 5. План по внедрению системы оплаты труда.

№	Задача	Содержание задачи	Срок выполнения	Исполнитель
1	Положение об оплате труда	Проведение грейдинга позиций, определение компенсационного пакета, вилки оплаты труда менеджеров высшего звена	+ 5 дней	Специалист по льготам и компенсациям
		Формализация положения по оплате труда, разработка трудового договора (дополнительного соглашения)	+ 10 дней	Специалист по персоналу
		Согласование в управляющей компании всех форм документов	+ 5 дней	Специалист по персоналу
2	Ознакомление сотрудников	Проведение ознакомительного семинара	+ 3 дня	Специалист по развитию персонала
		Проведение тренинга по постановке задач и определению уровня их выполнения	+ 5 дней	Специалист по развитию персонала

		Презентация нового положения по оплате труда и трудового договора (дополнительного соглашения)	+2 дня	Специалист по развитию персонала
3	Перезаключение договоров (подписание дополнительных дополнительных соглашений)	Согласование положения по оплате труда управленцев	+ 10 дней	Специалист по персоналу
		Подписание новых трудовых договоров (дополнительных соглашений)	+ 5 дней	Специалист по персоналу + инспектор
4	Обучение участников процесса функционирования системы оплаты труда	Семинар для сотрудников подразделения, осуществляющего учет фактического начисления вознаграждения	+ 10 дней	Специалист по развитию персонала
		Внедрение отчетных форм учета	+ 5 дней	Специалист по развитию персонала
		Методическая поддержка учета фактического начисления вознаграждения	Текущая задача	Специалист по развитию персонала

## Задание 2.

Стимулирование интереса к работе - весьма важный фактор усиления трудовой мотивации.

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты. А, Д, Ё, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, - решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

### **Задание 3.**

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

#### **Ситуации**

- 1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
  - 3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
  - 4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
  - 5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
  - 6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

- 7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
- 8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
- 9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

### **Схема мотивационного процесса**

- 1. Анализ ситуации:

место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);

участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

- 2. Определение проблемы:

формулировка проблемы;

причины и мотивы.

- 3. Постановка целей мотивации.

- 4. Планирование мотивации работника (работников):

выявление потребностей работников;

определение иерархии потребностей;

анализ изменения потребностей;

«потребности - стимулы»;

стратегия, способ мотивации.

- 5. Осуществление мотивации:

создание условий, отвечающих потребностям;

обеспечение вознаграждения за результаты;

создание уверенности в возможности достижения цели;

создание впечатления от ценности вознаграждения.

- 6. Управление мотивацией:

контроль за ходом мотивационного процесса;

сравнение полученных результатов с требуемыми;

корректировка стимулов.

### **Порядок выполнения работы**

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.

2. Этап формирования подгруппы:

2.1 координатор процесса реализации задания;

2.2 помощник координатора;

2.3 эксперт;

2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

#### **Задание 4.**

##### **Мотивационная ситуация «Повышение зарплаты»**

В бригаде (отделе) работают 3 рабочих(главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А,В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника В и С посчитали бы себя несправедливо обойденными , что проявилось бы в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и сотруднику А.

В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки проделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов.

Как можно разрешить данную проблему:

А) Применительно к рабочим;

Б) Применительно к высококвалифицированным специалистам?

Предлагая собственные решения обоснуйте их. Можете дополнять ситуацию уточняющими условиями, учитывающими, в частности, особенности национальной культуры. При выполнении задания обдумайте и прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи.

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.
2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов, (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т.е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.
3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

При выполнении задания, пожалуйста, ответьте на следующие вопросы.

1. Какие теории мотивации вы использовали?
2. Как влияет национальный менталитет и культура на эффективность различных способов мотивации персонала?
3. В чем может быть специфика решения данной задачи в современных российских условиях?

Любые факторы побуждения людей к труду можно эффективно использовать лишь тогда, когда учитывается механизм мотивации, опосредующий влияние стимулов на поведение работников.

## **Задание 5.**

### **Ситуация «Срочный заказ»**

Компания «Иоланта» получила очень выгодный срочный заказ. Его своевременное выполнение требует, чтобы Владимир Рюриков, ключевой специалист по наладке нового оборудования, в течение нескольких недель систематически оставался на сверхурочные работы, в том числе и в выходные дни. Владимир недавно прошел специальную двухмесячную подготовку по наладке немецкого оборудования в ФРГ и является редким специалистом в этом деле. Найти ему замену как специалисту в течение столь короткого срока не представляется возможным. Новое оборудование поступит уже через 10 дней. Владимиру 32 года, он пятый год работает в компании. Имеет жену и двух малолетних детей.

Его жена Ирина, юрист по образованию, работает в юридической консультации и едва успевает ухаживать за детьми. Чтобы быть более свободной в рабочие дни и вовремя забирать детей из детского сада, она работает по субботам. В это время Владимир остается с детьми. Он по возможности помогает ей не только в выходные, но и в течение всей рабочей недели, в частности отвозит детей в детский сад.

На работе у жены довольно нервная обстановка. Полгода назад ее с трудом приняли в юридическую консультацию после декретного отпуска, и она дорожит своим местом. Родители супругов проживают далеко и не могут помочь в уходе за детьми.

Два года назад семья купила в кредит квартиру и теперь выплачивает долг и проценты. Зарплат хватает, но приходится ограничивать себя. Владимир хотел бы купить новую машину вместо своего старенького «Фольксвагена», но пока собрать необходимую сумму не удается. Подзаработать денег у себя в компании или где-то в другом месте нет возможности: не хватает ни времени, ни сил. Работа интенсивная, и поэтому к концу дня Владимир изрядно устает, тем более что нередко приходится задерживаться сверхурочно.

Руководитель отдела Петр Михайлович Орлов объяснил Владимиру ситуацию и попросил его до установки нового оборудования (2-3 недели) поработать сверхурочно, в том числе в выходные дни, пообещав оплатить сверхурочные в двойном размере, а возможно, и «выбить» солидную премию.

Владимир воспринял это предложение без энтузиазма, сказав: «Я бы, наверное, поработал, тем более что мне нужны деньги, но мне надо посоветоваться с женой. Не знаю, в состоянии ли она это выдержать».

На следующий день он сообщил Орлову, что не сможет выполнить его просьбу: «Жена категорически против. Она просто не управится с детьми. Ирина и без этого бывает недовольна, когда я подолгу задерживаюсь на работе».

Владимиру неудобно отказывать начальнику. К тому же дополнительный заработок помог бы ему быстрее реализовать свою мечту – купить новый автомобиль. Но он понимает проблемы Ирины и семьи в целом и поэтому не может дать согласие на просьбу своего руководителя.

Орлов уже достаточно давно знаком с Ириной: виделся с ней на корпоративных праздниках, несколько раз бывал у Владимира дома. О результатах своего разговора с Владимиром он доложил генеральному директору. Тот дал твердое указание уговорить Владимира «любой ценой» и пообещал оплатить ему сверхурочные в тройном размере и в случае успеха дать ему приличную премию.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Имеет ли место при принятии решения Владимиром борьба мотивов? Если да, то почему?
2. Какие мотивы присутствуют у Владимира, какова их иерархия? Назовите их и их направленность: какие мотивы действуют «за» выполнение просьбы Орлова, какие - «против»?
3. Какими мотивами руководствуются Ирина и Орлов?

4. Как можно обесценить конкурирующие с мотивом «за» (согласие на просьбу руководства) мотивы у Владимира, у Ирины?
5. Что бы вы сделали на месте начальника отдела Орлова для мотивации согласия Владимира, переструктурирования значимости конкурирующих мотивов в нужном направлении?

### Задание 6.

Тест основан на мотивационной теории Херцберга.



Тест можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Предлагается провести тест среди 5 своих коллег. Каждому тестируемому необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ				
1	2	3	4	5
НЕ ВАЖНО		ВАЖНО, НО НЕ ОЧЕНЬ		ОЧЕНЬ ВАЖНО

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на отношение к работе?

- 1. Интересное содержание работы.
- 2. Хороший начальник.
- 3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.

- 4. Возможность продвижения по службе.
- 5. Удовлетворённость личной жизнью.
- 6. Престижная работа.
- 7. Ответственная работа.
- 8. Хорошие условия труда для работы.
- 9. Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
- 10. Возможность совершенствования.
- 11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
- 12. Чувство безопасности, связанное с работой.

По результатам теста необходимо заполнить таблицу, и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас и ваших коллег.

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	балл	Номер фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

Предполагается проводить тест анонимно, используя любые виды обозначения.

### **Задание 7.**

#### **Ситуация «Мотивационный конфликт в кризисной компании»**

Крупное химическое предприятие ОАО «Фосфор» находится в кризисном состоянии. Заработная плата его работников невелика по сравнению с другими химическими предприятиями города. Так как на завод очень легко устроиться, многие молодые люди приходят на предприятие, набирают стаж и уходят из-за низкой зарплаты. Чтобы закрепить молодых сотрудников, месяц назад руководство приняло решение о выплате ежемесячных надбавок к заработной плате молодежи предприятия.

Главный технолог предприятия Степанов поработала на заводе более 25 лет. Узнав о нововведении, она написала заявление непосредственному руководителю Петрову с просьбой увеличить ее оклад хотя бы на 1000 рублей, так как она давно работает на

предприятию, является хорошим специалистом в своей области, но ее оплата труда меньше зарплаты некоторых молодых работников, не проработавших на предприятии даже одного года. Петров был согласен, что это несправедливо, и написал служебную записку директору по производству Лазареву с просьбой увеличить зарплату главному технологу. Лазарев вызвал Степанову для обсуждения проблемы и настаивал на сохранении прежней зарплаты работницы, аргументируя это тем, что предприятие находится в финансовом кризисе.

Степанова была возмущена политикой руководства предприятия, и прежде всего тем, что труд высококвалифицированных работников ценится так низко. В беседе с Лазаревым она заявила: «Я полжизни отдала заводу и не получила никакой благодарности. А сейчас меня вообще унижают – оплачивают ниже некоторых молодых, недостаточно компетентных сотрудников». Лазарев несмотря на эмоции Степановой, утверждал, что если ее просьба будет удовлетворена, то все работники будут требовать увеличения зарплаты, а предприятие не может себе этого позволить. Поэтому пока все останется по-прежнему.

Последнее высказывание Лазарева просто возмутило Степанову, и она написала заявление об увольнении. В результате предприятие потеряло знающего специфику работы ценного специалиста, которого на рынке труда города найти будет практически невозможно.

Задание.

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

4. В чем, на ваш взгляд, главная причина конфликта? Какие потребности (по классификации Маслоу) лежат в его основе?
5. Правильно ли поступил в конфликте директор по производству Лазарев? Если нет, то почему?
6. Какие виды стимулов не использовал Лазарев? Можно ли было компенсировать низкую зарплату удовлетворением других потребностей? Если да, то каких?
7. Какие теории мотивации можно было бы использовать при анализе и разрешении конфликта?
8. Как бы вы вели себя на месте директора Лазарева?

## **Задание 8.**

### **Ситуация «Игрок и управленец»**

Иван Иванович – директор и собственник небольшой компании по продажам бытовой техники, высшее техническое образование, женат, двое детей, 44 года. По некоторым сведениям, все свободное время сидит в казино. Многие управленческие функции доверяет своему заместителю – Алексею Александровичу – молодому амбициозному управленцу,

упивающемуся своим высоким статусом в организации. Алексей Александрович очень активен и постоянно изобретает и внедряет различные методы управления персоналом (самоотчеты, аттестация, оценка потенциала, ротация, изменение системы оплаты труда – внимательные наблюдатели вычислили, что он проводит не менее двух подобных мероприятий в месяц), вследствие чего среди персонала зреет недовольство, имеет место падение дисциплины, участились прогулы. Два наиболее энергичных сотрудника недавно перешли на работу в конкурирующую фирму и забрали свою клиентскую базу. Продажи падают, значительно уменьшившаяся прибыль тратится на премии директору и заместителю. Компания на грани разорения.

Дочь директора Анастасия, закончившая управленческий вуз и проходившая преддипломную практику в компании отца, после многочисленных просьб и предупреждений с ее стороны о возможных проблемах в компании наконец-то получила от отца разрешение на зачисление в штат компании в качестве второго заместителя со сравнительно небольшой оплатой труда. Отец разрешил ей осуществление преобразований в компании, выдав ей карт-бланш на 6 месяцев: если за этот период Анастасии не удастся вернуть компанию к уровню прибыли предыдущего года, то отец откажется от ее услуг, если удастся – возьмет на должность заместителя вместо Алексея Александровича.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Ивана Ивановича? В каких направлениях разворачивается его борьба мотивов? Какие мотивы его управленческой деятельности целесообразно усиливать, а какие – минимизировать?
2. Какие мотивы организационной деятельности доминируют у Алексея Александровича?
3. Как можно охарактеризовать деловые отношения директора и заместителя директора компании?
4. Как можно оценить желание Анастасии изменить компанию? Какими мотивами она руководствуется?
5. Какие меры вы предприняли бы на месте Анастасии? Какие мотивы, на ваш взгляд, должны привести ее к успешным результатам? Какие мотивы целесообразно вытеснить или переформулировать?
6. Кому из участников ситуации и каким образом вы рекомендуете актуализировать самомотивацию к изменению организационной деятельности с целью повышения ее успешности и эффективности для организации?

Сформулируйте ответы на каждый вопрос.

## Задание 9.

### Ситуация «Добросовестная уборщица»

Анна Сергеевна, уважаемый опытный сотрудник одной российской компании, следующим образом рассказала о главной, по ее мнению, проблеме отдела, в котором она работает.

«Я работаю в отделе уже 20 лет и все у нас в целом хорошо отлажено, и перспективы большие. Но вот возникла у нас проблема – да еще какая! Есть у нас одна сотрудница – Светлана Васильевна, она работает уборщицей офисных помещений, ей 45 лет, образование у нее среднее специальное (бухгалтерское), в компании работает еще с советских времен, чуть ли не со времени окончания школы. Она замужем, у нее взрослый пьющий сын, больной муж, плохие жилищные условия – в общем, она хронически несчастная женщина. Но работу выполняет очень хорошо: приходит всегда вовремя, убирает помещения быстро и очень тщательно, любит и выращивает красивые цветы – украшение офиса. Это, конечно, ценит в ней и руководитель, и все женщины нашего отдела. Коллектив у нас в основном женский, и все мы давно друг друга знаем, новичков всего два человека, и те из командировок не вылезают.

С некоторых пор Светлана Васильевна стала все больше и больше завидовать женщинам – сотрудницам компании, а когда ее зарплата после изменения тарифов стала сильно отличаться от зарплаты других сотрудниц, некоторые из них стали замечать, что она завидует всем черной завистью. В отделе появились анонимки, авторство которых большинство сотрудниц приписывали Светлане Васильевне (злые языки даже утверждают, что она пишет их левой рукой). Светлану Васильевну стали замечать то в воровстве канцтоваров, то в совершении «мелких подлостей». Например, приходит сотрудница на работу – компьютер не работает; она вызывает мастера, а оказывается, что просто выдернут шнур из переходника, расположенного в труднодоступном месте. Другой случай: сотрудница разговаривает по телефону с зарубежным партнером – связь неожиданно прерывается, та, бедная, начинает звонить-перезванивать в ожидании восстановления связи на линии. И действительно, связь восстановилась через полчаса-час... когда кто-то догадался проверить соединение телефона с сетью.

Наконец, прошел слух, что конкуренты предложили Светлане Васильевне приносить им за скромное вознаграждение мусор (бумаги) нашего отдела и предложение было принято. Прямых доказательств этому, конечно, нет, но когда они появятся, будет поздно. Поздно будет – можем и разориться, а что вы думаете? А моя коллега Татьяна Петровна, которая сейчас вообще не оставляет ни одной бумаги на своем столе и запаролила в своем компьютере все, что можно, прямо говорит, что Светлана Васильевна в порыве зависти

таскает плохо лежащие документы со столов и перекладывает их на столы других сотрудников, вызывая их взаимное недоверие.

В пылу развернувшихся в отделе взаимообвинений, конфликтов и проблем Светлана Васильевна под подозрением у руководства не находится. Наоборот, после ее недавнего визита к руководителю он дал распоряжение изыскать возможность увеличения ее зарплаты и перевода на более высокую должность – возможно, в бухгалтерскую группу. В бухгалтерии вакансий, разумеется, нет. А если все правда, что про нее говорят, то в бухгалтерии она совсем развернется. Среди сотрудников растет недоверие друг к другу и к руководителю, конечно, тоже. Коллектив недоволен и бурлит, работать некогда».

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как вы думаете, насколько можно доверять суждениям рассказчицы? Как она относится к героине рассказа – Светлане Васильевне? Присутствуют ли в ее оценках личные мотивы?

2. Как удостовериться, действительно ли главный мотив организационного поведения Светланы Васильевны – зависть к более успешным сотрудницам? Имеются ли у нее позитивные (конструктивные) мотивы?

3. Какие мотивы вы заметили у Татьяны Петровны? Совпадают ли они с мотивами рассказчицы Анны Сергеевны?

4. Какие методы решения проблемной ситуации в организации вы могли бы рекомендовать?

5. Какие приемы и методы самомотивации вы могли бы предложить Светлане Васильевне?

6. Можно ли предупредить возникновение подобных ситуаций в коллективе?

Изучив ситуацию, сформулируйте 5-6 рекомендаций руководителю отдела и 5-6 рекомендаций Светлане Васильевне.

## **Задание 10.**

Ситуация «Выскачка»

В группе переводов отдела информации при конструкторском бюро работали шесть переводчиц и руководитель. Группа значительно перевыполняла норму выработки. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о предстоящей. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал. Но в группе была одна переводчица, которая поступила на работу два месяца назад. Она не имела достаточного опыта и квалификации, а

потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже выходные дни. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в своих разработках. Ее переводы оказались высокого качества, а объем работы значительно превышал тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Ей стали давать отдельные задания и индивидуальные премии.

Через два месяца отношение к переводчице со стороны сотрудниц резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина; расспросы ничего не давали. Она ссылалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это уже чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности – прически, косметики, одежды. Называли ее эгоисткой и отщепенкой. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы идиоматических выражений. А дальше стали открыто обвинять ее в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа стала демонстрировать свое равнодушие к делам организации: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний руководителя. Он стал предъявлять к ним претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое недоброжелательное молчание. Руководитель пригрозил лишить сотрудниц премиальных. Несмотря на это, объем переводов стал сокращаться, а затем стабилизировался на гораздо более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативы той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: «Есть нормативы, по ним и работаем». При этом задерживали сдачу сверхнормативных срочных статей. Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за качество перевода. Это не улучшило работу пяти переводчиц, которые продолжали работать по минимуму, исходя из норм перевода, чтобы не дать повода для административных наказаний. Внезапно снизились показатели работы инициативной переводчицы. Вскоре она подала заявление об уходе. Создалась угроза, что через некоторое время руководитель останется работать с группой переводчиц, с которой он испортил отношения.

Начальник отдела вызвал руководителя группы для объяснений по поводу ухудшения результатов работы и ситуации в отделе, начав беседу с вопросов: «Что вы сделали с группой? Почему ранее передовой коллектив превратился в отстающий?» В заключении «разборки» руководителю группы были даны две недели на исправление ситуации.

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие ошибки совершил руководитель? Учитывал ли он мотивационное влияние группы? Какие действия руководителя демотивировали подчиненных?
2. Какие факторы группового взаимодействия он не учел? Имел ли место в данной ситуации эффект «белой вороны»?
3. Почему у переводчиц снизились производительность и качество труда?
4. Какие санкции использовала группа по отношению к переводчице-«отщепенке»?
5. Что бы вы сделали на месте руководителя в сложившейся ситуации?

Обоснуйте свои предполагаемые действия.

### **Задание 11.**

Ситуация «Конфликт в кадровом агентстве «Эксперт»

Ольга Иванова, ведущий консультант консалтинговой компании «NG», была очень удивлена – ее подруга, генеральный директор кадрового агентства «Эксперт» Людмила Столярова обратилась к ней с просьбой помочь наладить отношения в коллективе. Кадровое агентство «Эксперт» вышло на рынок не менее 10 лет назад. За это время оно зарекомендовало себя как вполне успешная и солидная организация, оказывающая спектр услуг в области подбора и адаптации персонала среднего и высшего звеньев. Нареканий со стороны клиентов по работе агентства, насколько было известно Ольге, не было. Популярность агентства как работодателя также в последние годы была достаточно высока. Вместе с тем Людмила жаловалась на постоянные трения и конфликты между сотрудниками, которые, безусловно, негативно сказывались на результатах их труда. В частности, как отметила Людмила, в

кадровом агентстве «Эксперт» показатель закрытия вакансий за месяц уже давно ниже, чем у конкурентов, уровень мотивации персонала также невысок.

Ольга Иванова, не желая ограничиваться общими рекомендациями, решила провести несколько дней в агентстве подруги, чтобы более детально изучить ситуацию на месте. Стараясь не упустить ничего важного, Ольга по сложившейся профессиональной привычке фиксировала основные наблюдения в блокнот. Приведем некоторые выдержки из записей Ольги.

1. Трения чаще всего возникают между ассистентами и консультантами агентства.
2. Ассистенты и консультанты обычно работают в парах. В обязанности ассистентов входит размещение объявлений о вакансиях в Интернете и СМИ, поиск кандидатов, проведение первичных собеседований с кандидатами по телефону и приглашение их на собеседование в офис агентства. В свою очередь консультанты проводят собеседования с приглашенными соискателями в офисе, осуществляют оценку их профессиональных и личностных качеств, представляют отобранных кандидатов клиентам, взаимодействуют с клиентами в течении всего цикла работы – от открытия и до закрытия вакансии.
3. Уровень заработной платы ассистентов и консультантов напрямую зависит от числа совместно закрытых вакансий. Так, уровень вознаграждения ассистента составляет от 3 до 5% от суммы договора по закрытой вакансии, уровень вознаграждения консультанта – 15% от суммы договора.
4. Большинство ассистентов и консультантов агентства убеждены, что их «напарники» работают не в полную силу. При этом ни одна из сторон не приводит конкретных аргументов, подтверждающих эту точку зрения. Консультанты ограничиваются ссылками на то, что ассистенты вполне могли бы приглашать на собеседование большее число кандидатов («Нам прямо выбирать не из кого, в лучшем случае приходят два-три человека на вакансию»). Ассистенты остаются при мнении, что консультанты «бракуют» почти всех кандидатов, не умеют «проталкивать» кандидатов клиентам («Что ищи, что не ищи – результат приблизительно один и тот же»).
5. Уровень мотивации и ассистентов, и консультантов оставляет желать лучшего.

### **Задание.**

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы.

1. В чем причина конфликта ассистентов и консультантов в кадровом агентстве?
2. Какие факторы оказывают влияние на мотивацию сотрудников агентства?
3. Как вы оцениваете организацию труда в кадровом агентстве? Каковы ее достоинства и недостатки?

4. Как бы вы организовали труд сотрудников агентства на месте Людмилы Столяровой?
5. Какие рекомендации следует дать Ольге Ивановой своей подруге? Как разрешить конфликт и повысить уровень мотивации персонала? Какие ресурсы мотивации вы посоветуете использовать?

## **Задание 12**

### **Ситуация «Конфликт в офисе»**

Успешно развивающаяся торгово-сервисная компания имеет филиалы во многих странах мира, и больше всего в Европе и Америке. Наиболее добросовестных и перспективных, по мнению руководства, сотрудников часто направляют в рабочее время на курсы изучения английского языка, а затем посылают на работу на 2-5 лет с повышением в должности в другие страны. Обычно один раз в год в сентябре руководители, учитывая некоторые формальные требования, фактически по своему усмотрению отбирают кандидатов на работу за границей. Это особенно привлекает в компанию молодых, амбициозных сотрудников.

Две молодые сотрудницы-однокурсницы после окончания университета почти два года работают в должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе состоит из двух частей: рутинная, или плановая, деятельность, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер – молодая женщина, которая всего лишь на 4-5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удержать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера, говорят, что эта должность вообще не нужна, ее надо заменить на ассистентскую. Офис-менеджера они называют «посредственностью», считают, что она не способна к руководящей работе.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование в том, кто ранее получит распоряжение директора. Текущая работа офис-менеджера, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет желания

выполнять ее, поскольку, по ее мнению, директор скорее заметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее из-за сопротивления ассистенток становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказался в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, т.е. ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т.п. Он не может справиться со всей этой работой.

Директор любит командовать людьми, считая себя полным хозяином офиса. Ему нравится беседовать с молоденькими сотрудницами. Однако он не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д. Ирина, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

М. Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Д. Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

М. Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в 9 часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д. Ирина...

М. Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12 часов.

Д. Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

М. Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили! Все. Я могу выполнять Ваше задание?

## **Задание**

Изучите ситуацию и ответьте на следующие вопросы.

1. В чем состоят главные причины мотивационного конфликта?
2. Каковы истинные мотивы поведения менеджера? Являются ли они микрополитическими?
3. Каковы истинные мотивы поведения директора? Содержат ли они микрополитические цели?
4. Какие факторы мотивации надо использовать директору, чтобы мотивировать менеджера выполнять свои обязанности по организации работы офиса?
5. Какие проявления микрополитики имеют место в данной ситуации? Имеет ли место микрополитическая борьба за влияние на директора и карьерный рост?

## **Задание 13.**

### **Ситуация «Регистрационная палата»**

Районная регистрационная палата г. Одинцово Московской области начинает работу в 9.00. Посетитель, прибывающий в палату в 8.20, записывается в очереди на прием под номером 149. За день палата принимает примерно 90 посетителей. Чтобы с гарантией попасть в число принимаемых, граждане должны прибыть к зданию палаты примерно к 5 – 6 часам утра. Сделать это с помощью общественного транспорта практически невозможно, особенно жителям района. Рядом с регистрационной палатой находятся два частных агентства, предлагающих оформление документов на регистрацию недвижимости за сумму от 3 тыс. рублей. Снующие среди ожидающих сомнительные типы предлагают продать «свою» очередь за 1 тыс. руб. Как говорят бывалые посетители, их номер очереди часто оказывается «липовым».

У посетителей, не имеющих личной автомашины, остаются альтернативы: либо ночевать в г. Одинцово и проводить весь день в ожидании своей очереди, либо заказывать дорогостоящее такси, либо обращаться в платные агентства, либо с немалым риском быть обманутым покупать очередь у мошенников.

## **Задание**

Проанализировав ситуацию, дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какую альтернативу, по вашему мнению, выбирает большинство граждан?
2. В чем проявляется микрополитика у чиновников и у граждан в данной ситуации?

3. Каковы главные факторы, мотивирующие микрополитическое поведение граждан?  
Выделите механизм (модель) мотивирования чиновниками микрополитического поведения граждан?
4. Каковы главные факторы, мотивирующие микрополитическое поведение чиновников?
5. Как бы вы повели себя в данной ситуации?
6. Что нужно сделать, чтобы устранить мотивацию микрополитического поведения чиновников регистрационной палаты?

## Рекомендованная литература

1. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И.
2. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
3. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 151 с.
4. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учебное пособие /А.А. Брасс. – Мн.: Современ. Шк., 2006. – 192 с.
5. Шпренгер Райнхард  
Мифы мотивации. Выходы из тупика./Перевод с нем. – «Духовное познание», Калуга, 2004, 296 с.
6. Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда Москва: Техносфера, 2007. – 496 с.
7. Мотивация в стиле ЭКШН: Восторг заразителен / Клаус Кобьелл; Пер. с нем. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 190 с. – (Серия «Коротко и по делу»).
8. Босс или Френд: Как руководителю сохранить равновесие / Лиса Ваде, Катерине Юнстон; пер. с норв. С. П. Тимошенко. – М.: ОГИ, 2011. – 240 с.

## Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Компьютерная справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Информационно-правовой портал «Гарант».

## Internet – ресурсы:

1. <http://hr-portal.ru/> - сообщество HR-менеджеров;
2. <http://www.hr-journal.ru/> - сайт журнала «Работа с персоналом»;
3. <http://www.hrm.ru> - ведущий портал о кадровом менеджменте: форум, библиотека, справочники;
4. <http://www.humanities.edu.ru/> -Социально-гуманитарное и политологическое образование: федеральный портал - Материалы по различным социальным и гуманитарным предметам.
5. <http://window.edu.ru/window> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Интегральный каталог образовательных интернет-ресурсов, электронная учебно-методическая библиотека для общего и профессионального образования, ресурсы системы федеральных образовательных порталов.
6. <http://www.psychology.ru/education> - материалы по психологии.

**Учебно-методическое издание**

**ФИОНОВА КАРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Методические указания для проведения практических занятий  
для бакалавров направления «Экономика» и «Управление персоналом»

---

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 100 экз.

Заказ №..... Изд. № 280-14

---

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.  
Типография Ярославского филиала МИИТ