**11.04.2020 Основы менеджмента МЗ4**

**Тема: «Мотивация сотрудников»**

**ЗАДАНИЕ**

1. Ознакомьтесь с кейсом

*«КЛУБ 100»*

В 1981 г. Даниэль К. Бойль из фирмы «Даймондт Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначащим трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по повышению производительности и за обслуживание клиентов.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более "100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, что как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. дол., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

*Источник:* Daniel С. Boyle, «The 100 Club», *Harvard Business Review,* March-April, pp. 26-27

1. Напишите, какие мотивационные факторы были использованы в данном кейсе (опирайтесь при этом на мотивационную модель Герцберга).
2. Разработайте мотивационную программу на Вашем рабочем (учебном) месте, используя мотивационные факторы, которая бы повысила эффективность работы сотрудников на 15-20%.

*Дополнительно можно ознакомиться с системой мотивации Клауса Кобьелла.*