

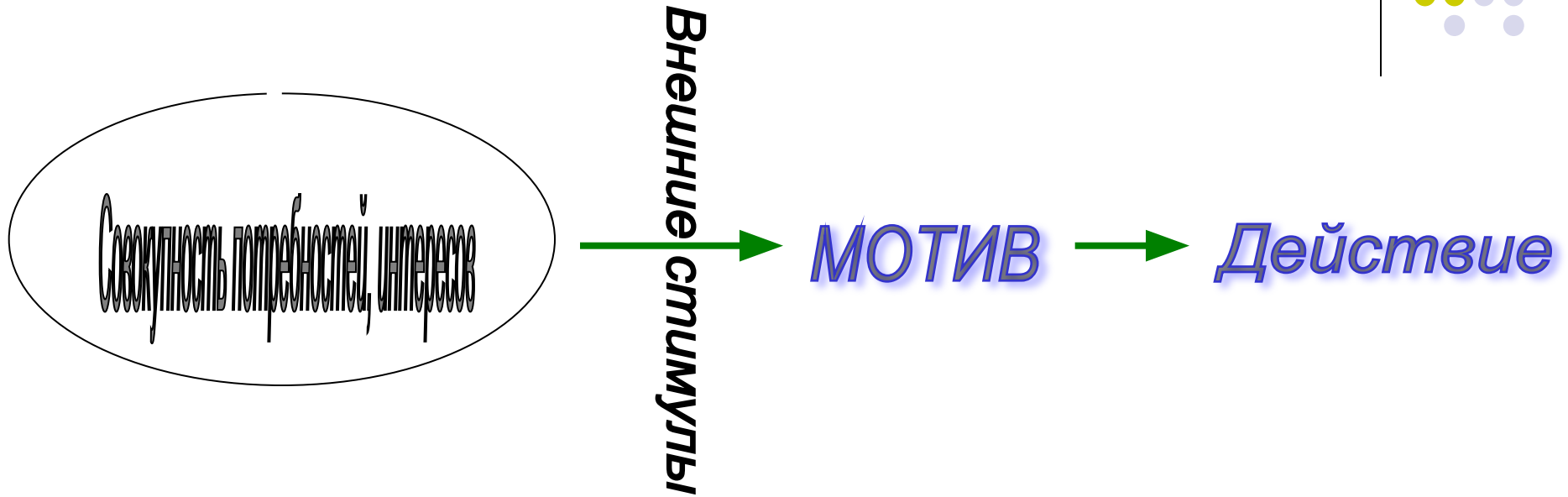
# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

---

- Основы мотивации
- Стимулирование ЧР



# Психологический процесс мотивации



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

# Пример: связь потребностей, поведения и мотивации



## Потребность:

- Получить прибавку к заработной плате для оплаты обучения

## Мотив:

- Эффективная деятельность для получения прибавки к заработной плате

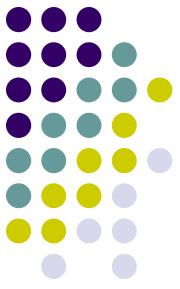
## Поведение:

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

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
СТИМУЛЫ**



# Типы мотивации по Герчикову:



- **Инструментальная** - работа не является ценностью, а источник заработка и благ.
- **Профессиональная** - работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя.
- **Патриотическая** - основана на убеждении работника в своей нужности для организации.
- **Хозяйская** - добровольное принятии на себя полной ответственности , полная отдача без требования особого содержания и оплаты, нет нужды в указаниях и контроле.
- **Люмпенизированная** – слабое желание работать и развиваться, низкая квалификация и боязнь ответственности, стремление избежать любой работы

# Основные мотивы трудовой деятельности человека:



1. страх
2. стремление к материальному вознаграждению
3. принятие целей организации как своих собственных (отождествление целей)
4. стремление изменить цели организации в соответствии со своими представлениями (приспособление целей)

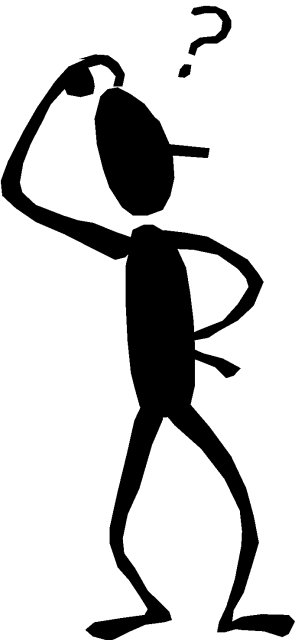


- На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план.
- Результат - сужение трудовой мотивации и к отчужденность работников, падение заинтересованности в труде и низкая производительность.
- По данным сравнительного исследования, работу считают главным делом жизни в США 50% населения, в Швеции — 45, в ФРГ — 25, а в пределах бывшего СССР — всего лишь 10%.

# Стимулирование персонала -



- Управление побуждениями подчиненных к деловой и творческой активности
- Создание у работника желания действовать в интересах организации



**Цель** - не побудить к работе вообще, а к более эффективной деловой активности (**работать лучше, больше и эффективнее; использовать резервные возможности**)

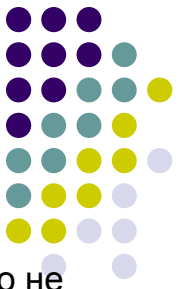
# Мотивация и стимулирование персонала



- Мотивация работников к труду постоянно изменяется: истощается, падает, или возрастает.
- **Стимулирование** - динамичный процесс, успех которого определяется способностью выбора методов и средств, адекватных условиям.



# Стадии процесса потери интереса к труду



1. Рассеянность - работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он ставит перед собой вопрос связано ли это с ним самим, с начальником или непосредственно с работой.
2. Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение подчиненного, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты (подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью), преследуются две цели: первая цель - зарекомендовать себя с лучшей стороны и вторая - подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.
3. Подсознательные надежды. Постепенно подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях, теперь он надеется на ошибку начальника, чтобы доказать свою правоту. Он начинает утаивать информацию, избегать руководителя, но производительность и качество труда остаются в норме.
4. Разочарование - Производительность труда снижается, но он еще не потерял последней надежды. Как ребенок он полагает, что если будет "вести себя плохо", начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника: чувство уважения со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.
5. Потеря готовности к сотрудничеству. Симптомом этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума возможных. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и "выплескивать" дурное расположение духа на коллег, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.
6. Окончательное разочарование Он либо перейдет на другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге.



- английские специалисты установили, что уход служащего делает компанию беднее на 4 тыс. фунтов, а решение о смене места работы, принятое менеджером среднего звена, обходится ей в 6–7 тыс. фунтов. Обращаю внимание, что эти подсчеты сделаны для государственных структур. В частных компаниях убытки от прощания с сотрудниками могут быть намного больше, пишет журнал "Работа & Зарплата".

[http://www.psychor.ru/biblio/hr/structure/loyalnost\\_personala.html](http://www.psychor.ru/biblio/hr/structure/loyalnost_personala.html) - Изотов В. «Лояльность персонала»

# Факторы мотивации работника



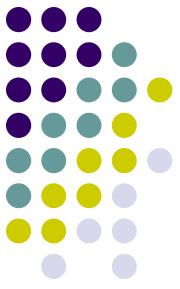
## Регуляторы мотивации

- Рабочая среда (содержание труда, условия работы).
- Вознаграждение .
- Безопасность и взаимоотношения (стиль управления, климат).

## Мотиваторы

- Материальная выгода
- Индивидуальное развитие
- Чувство причастности
- Реализация творческого потенциала
- Удовольствие от взаимодействия и общения

# Методы стимулирования персонала

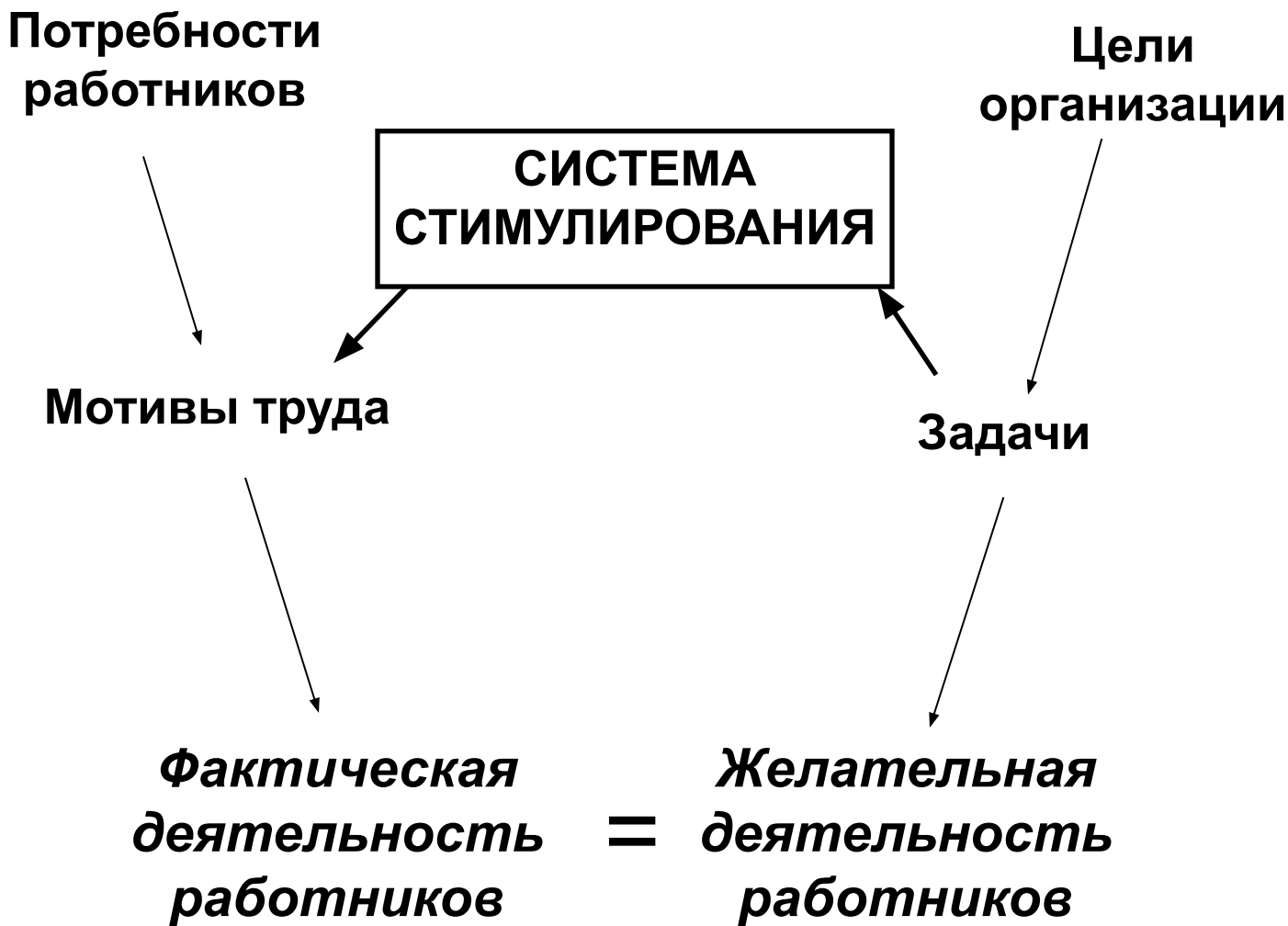


- Постановка целей и задач
- Объективность менеджмента (справедливость)
- Оказание поддержки, проявление эмпатии
- Структурирование видов работы (обогащение, более интересная)
- Содействие удовлетворению потребностей
  - Формирование потребностей в деловой активности
  - Блокирование и изменение деструктивных мотивов
  - Усиление и поощрение конструктивных мотивов
  - Содействие в реализации конструктивных мотивов



# Интересы организации

# Интересы работников



Задача: адекватная реакция персонала на стимулы



**Система стимулирования**



Реакция работников

Негативная Равнодушная Позитивная



# Виды стимулов:

- 1. Денежное вознаграждение.*
- 2. Непосредственное удовлетворение материальных потребностей.*
- 3. Официальное признание заслуг.*
- 4. Предоставление возможностей для творчества.*
- 5. Наказание и принуждение.*
- 6. Привлечение работников к управлению.*
- 7. Изменение статуса работника.*
- 8. Улучшение условий труда и режим работы.*
- 9. Стилль управления.*
- 10. Организационная культура.*

# Основные компоненты стимулирования персонала



*ПОБУЖДЕНИЕ*



*НАПРАВЛЕНИЕ*



*ПОДДЕРЖАНИЕ*



*ЦЕЛЬ*

*Примеры*  
Директива

Воодушевление

Соревнование

Премия

Ясность задачи

Стандарты

Критерии оценки

Ясность ожиданий

Обратная связь

Контроль



# Элементы системы стимулирования



## Внешнее

- Зарплата и премии
- Выплаты и бонусы
- Участие в прибыли

## Внутреннее

- Профессиональный рост
- Карьера и успех
- Самореализация

## Стимулирование

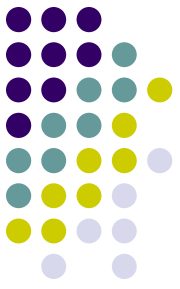
## Материальное

- Денежное и не денежное
- Краткосрочное и долгосрочное

## Нематериальное

- Социальное
- Имиджевое
- Соревновательное

# Связь материальных стимулов с результатами работы



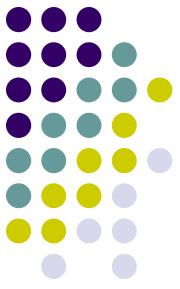
- **Денежных:** заработная плата, премии, бонусы и пр.
- **Неденежных:** отдых, лечение, обучение, техника и пр.
- **Краткосрочных:** постоянная и переменная ЗП, премии и комиссии.
- **Долгосрочных:** участие в прибыли, акции и ОПЦИОНЫ
- **Факторы эффективной оплаты труда:**
  - Результаты работника
  - Усилия работника
  - Чувствительность оплаты труда за результат
  - Ожидания менеджмента (стандарты)

# Нематериальные элементы



- **Социальные** - Медицинское страхование, обучение, питание, подарки, мобильный телефон и пр..
- **Имиджевые** - Спецодежда, имя компании, престиж, рост карьеры, коммуникация и пр.
- **Соревновательные** – Призы и грамоты за победу в экономическом соревновании и соревновании «Лучший по профессии»

# Виды стимулирования персонала в организации:



- Стимулирование привлечения
- Стимулирование удержания
- Стимулирование эффективного труда
- Долгосрочное (более 1 года)
- Среднесрочное (до года)
- Краткосрочное (до 1 месяца)
- Непосредственное (дни и часы)

## **ВАЖНОСТЬ** нахождения баланса между:

- требованиями и способностями работников,
- целями и возможностями организации.

# Эффективное стимулирование



- **Своевременное и конкретное**
- **Цель:** работник знал, с чем связано вознаграждение или наказание, как быть дальше.
- **Мотивированный работник**
  - Уверен в результативности своих усилий
  - Уверен, что его успех/ промахи обязательно будут по достоинству оценены и вознаграждены
  - Ценность вознаграждения за результат

# Показатели оценки системы стимулирования персонала:



- производительность
- выработка
- время, затрачиваемое на получение результатов
- удельные затраты на работника
- количество трудовых конфликтов
- количество хищений на предприятии
- количество прогулов и других нарушений дисциплины
- количество невыходов на работу по причине болезни
- текучесть кадров и т. д.