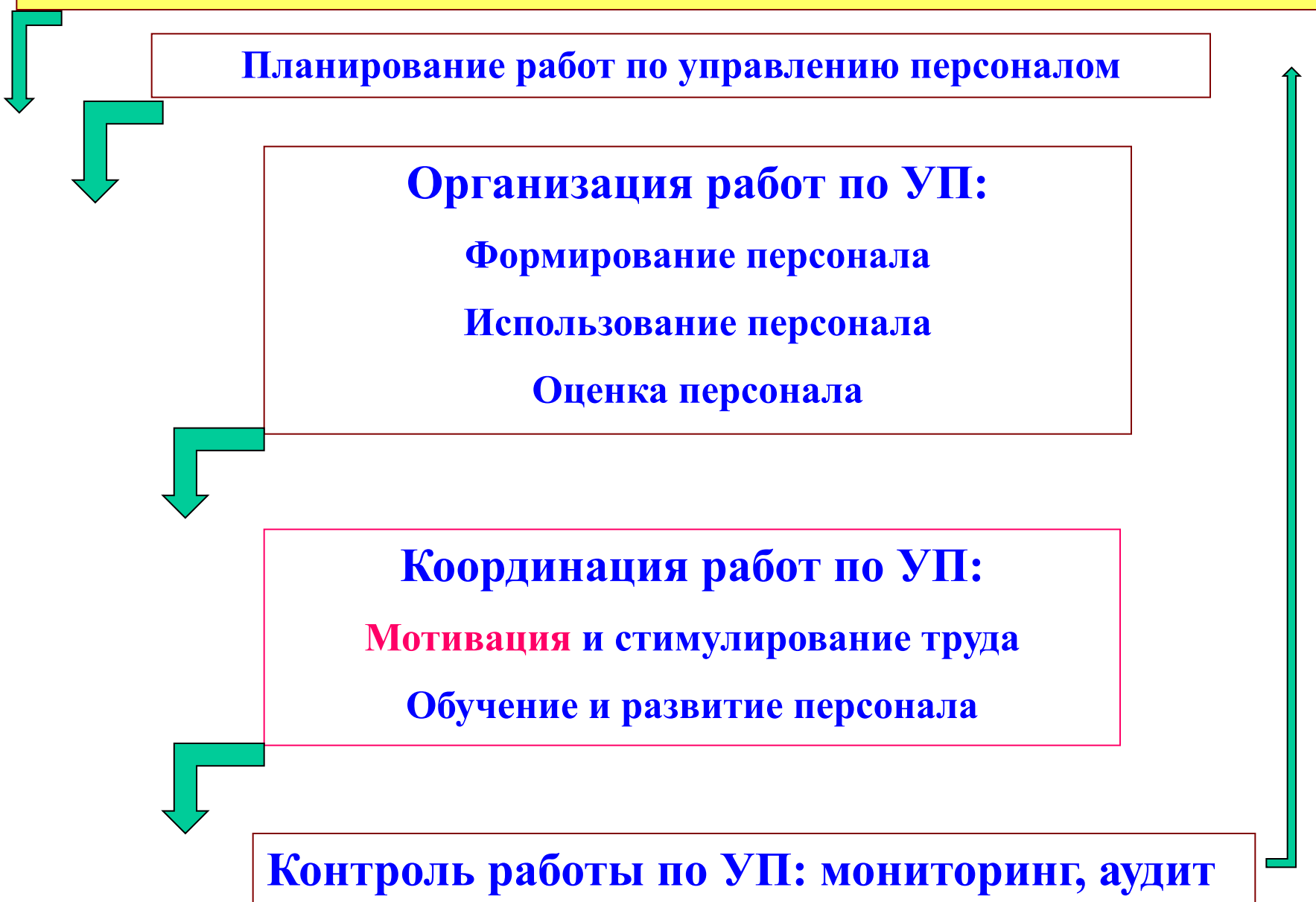


МОТИВАЦИЯ

трудовой деятельности

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



Планирование работ по управлению персоналом

The diagram illustrates a four-stage process for HR management. It begins with a yellow header box containing the title 'ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ'. Below this, four white rectangular boxes are arranged in a descending staircase pattern from top-left to bottom-right. Each box is connected to the one above it by a green arrow pointing downwards and to the right. The first box contains 'Планирование работ по управлению персоналом'. The second box contains 'Организация работ по УП:' followed by three sub-points: 'Формирование персонала', 'Использование персонала', and 'Оценка персонала'. The third box contains 'Координация работ по УП:' followed by two sub-points: 'Мотивация и стимулирование труда' (where 'Мотивация' is in red) and 'Обучение и развитие персонала'. The fourth box contains 'Контроль работы по УП: мониторинг, аудит'. A long green arrow on the right side of the diagram points upwards, indicating a feedback loop from the final control stage back to the initial planning stage.

Организация работ по УП:

Формирование персонала

Использование персонала

Оценка персонала

Координация работ по УП:

Мотивация и стимулирование труда

Обучение и развитие персонала

Контроль работы по УП: мониторинг, аудит

Мотивация:
потребности – **побуждения** – **вознаграждение**

МОТИВЫ

Первичные (врожденные физиологические)

Общие («стимулирующие» - любопытство, желание манипулировать, деятельности...)

Вторичные (приобретенные в процессе научения)

Проблемы мотивации возникают в случае:

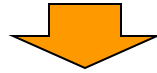
- необходимости повышения качества труда**
- необходимости интенсификации труда**
- необходимости поддержания интереса при монотонной и т.д. работе**
- с распределением заданий по исполнителям**

- Стимулы** – набор средств, которыми располагает руководитель для решения проблемы мотивации
- Мотивы** – стимулы, приобретшие характер внутренних побуждений личности в результате их включения в систему мотивов личности

Мотивация – процесс побуждения
каждого сотрудника и всех членов
коллектива к активной деятельности для
удовлетворения своих потребностей
и для достижения целей организации.

Схема мотивационного процесса

С1 Возникновение потребностей



С2 Поиск путей удовлетворения потребностей



С3 Определения направления действия



С4 Осуществление действия



С5 Получение вознаграждения за осуществленные действия



С6 Устранение потребности

Функции трудовой занятости

(кроме обеспечения человека средствами к существованию)

- 1. Структурирование повседневной жизни человека**
- 2. Обеспечение регулярных взаимодействий с другими людьми**
- 3. Привлечение индивида к коллективным целям, что придает осмысленность существованию**
- 4. Формирование социального статуса (и идентичности) как самого индивида, так и его семьи**
- 5. Регулярное побуждение к деятельности**

Под понятием «**система управления персоналом**» подразумевается процесс перевода сферы человеческих отношений, возникающих в процессе работы, на язык менеджмента, а способность руководителя управлять своим персоналом во многом зависит от его умения выделять в команде, в организациях ключевые звенья и правильно воздействовать на них (и через них).

Технократический и человекоцентрический подходы при разработке стратегий по направлению «персонал».

Ведущие концепции роли кадров в производстве

1. **Использование трудовых ресурсов (labor resources use)** (вместо человека рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой).
2. **Управление персоналом (personnel management)** (рассмотрение человека через формальную роль – должность, и осуществление управления через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции)).
3. **Управление человеческими ресурсами (human resource management)** (человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника)).
4. **Управление человеком (human being management)** (человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс»).

Стратегические цели по персоналу

Формирование, сохранение, укрепление и развитие персонала:

1. эффективность деятельности персонала
2. потенциал персонала
3. удовлетворенность персонала

Формирование корпоративной культуры

1. стиль управления в организации
2. характер взаимоотношений
3. атмосфера
4. наличие традиций

Вовлечение персонала в менеджмент качества

1. соотношение обязанностей и полномочий сотрудников
2. отношение к политике качества в организации

Положения теории Z

(как совмещение подходов теорий X и Y)

- • в мотивах людей сочетаются социальные и биологические потребности;
- • люди предпочитают работать в группе и предпочитают групповой метод принятия решения;
- • должна существовать индивидуальная ответственность за результаты труда;
- • предпочтительнее неформальный контроль за результатами труда на основе четких методов и критериев оценки;
- • в организации должна существовать постоянная ротация кадров с постоянным самообразованием;
- • предпочтительнее медленная служебная карьера с продвижением людей по достижении определенного возраста;
- • администрация проявляет постоянную заботу о работнике и обеспечивает ему перспективы долгосрочной профессиональной деятельности;
- • человек – основа любого коллектива, и именно он обеспечивает успех организации.

Теории мотивации

```
graph TD; A[Теории мотивации] --> B[содержательные]; A --> C[процессуальные];
```

содержательные

процессуальные

Содержательные теории мотивации

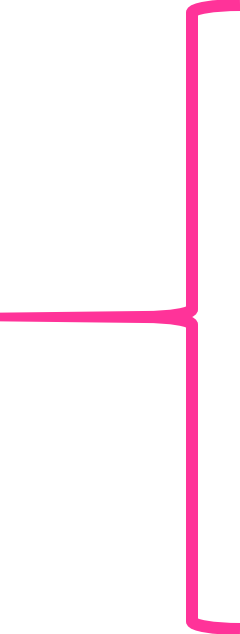
Научный менеджмент (Ф. Тейлор)

- Ориентация на отдельного, обособленного рабочего (идея индивидуальной поурочной работы: что, как, в какой срок и за какую плату)
- Противопоставление функции организатора труда функции исполнителя
- Утверждение в качестве основной потребности работника стремления заработать больше

Теория А. Маслоу



Теория Альдерфера



Потребность в росте

Потребность в связях

Потребность существования

Двухфакторная теория мотивации Г. Герцберга

Гигиенические факторы

- Политика компании и ее администрирование
- Технический надзор
- Зарплата
- Межличностные отношения с начальником
- Условия работы

Неудовлетворенность
связана с контекстом
работы

Мотиваторы

- Достижения
- Признание
- Работа как таковая
- Ответственность
- Продвижение

Удовлетворенность
связана с содержанием
работы

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания Врума (VIE)

Валентность,
устойчивость
предпочтений

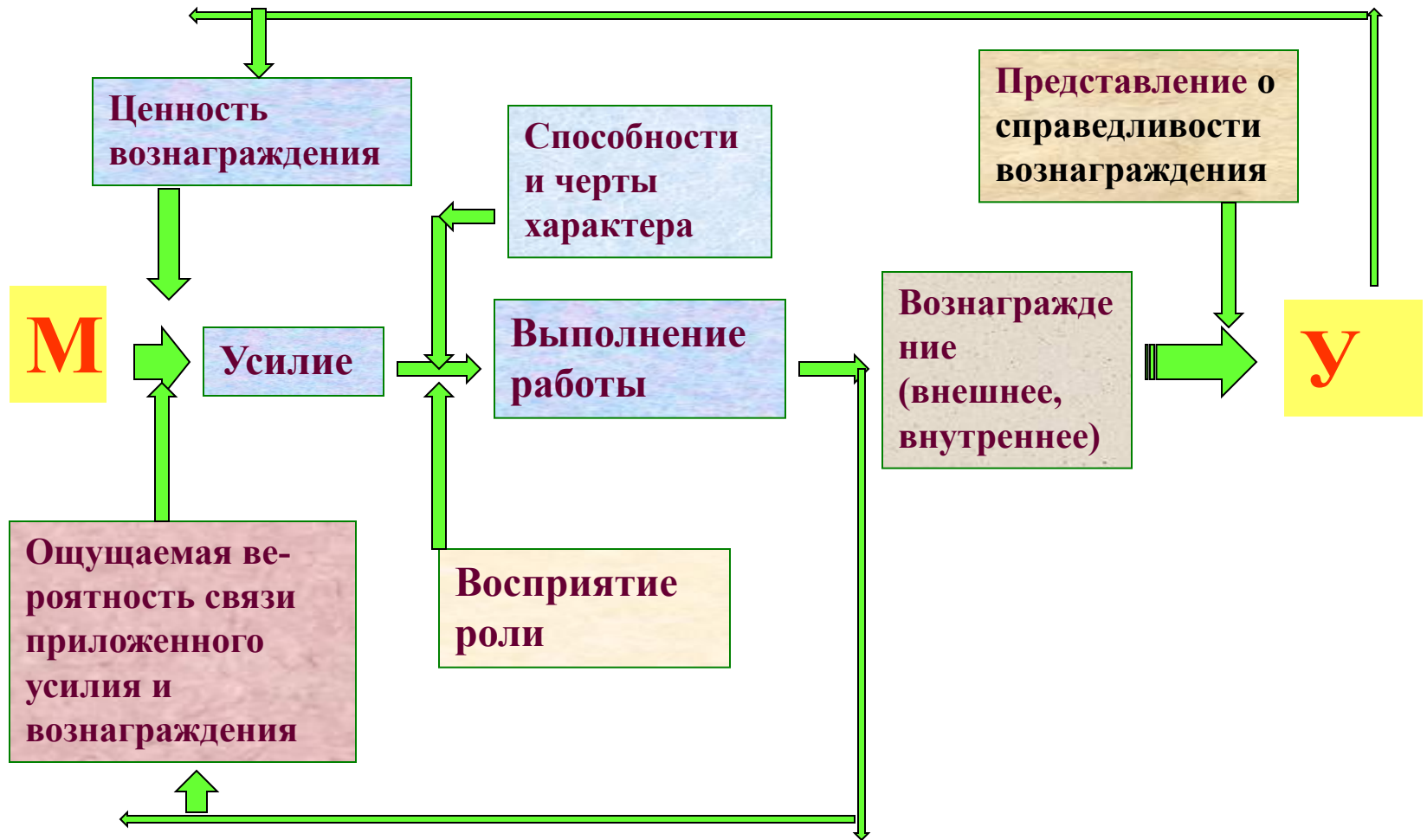
Ожидание, связь между
усилиями и результатами,
вероятность

$$F = \sum V \times E \longrightarrow \text{Рез1} \longrightarrow \text{Рез2}$$

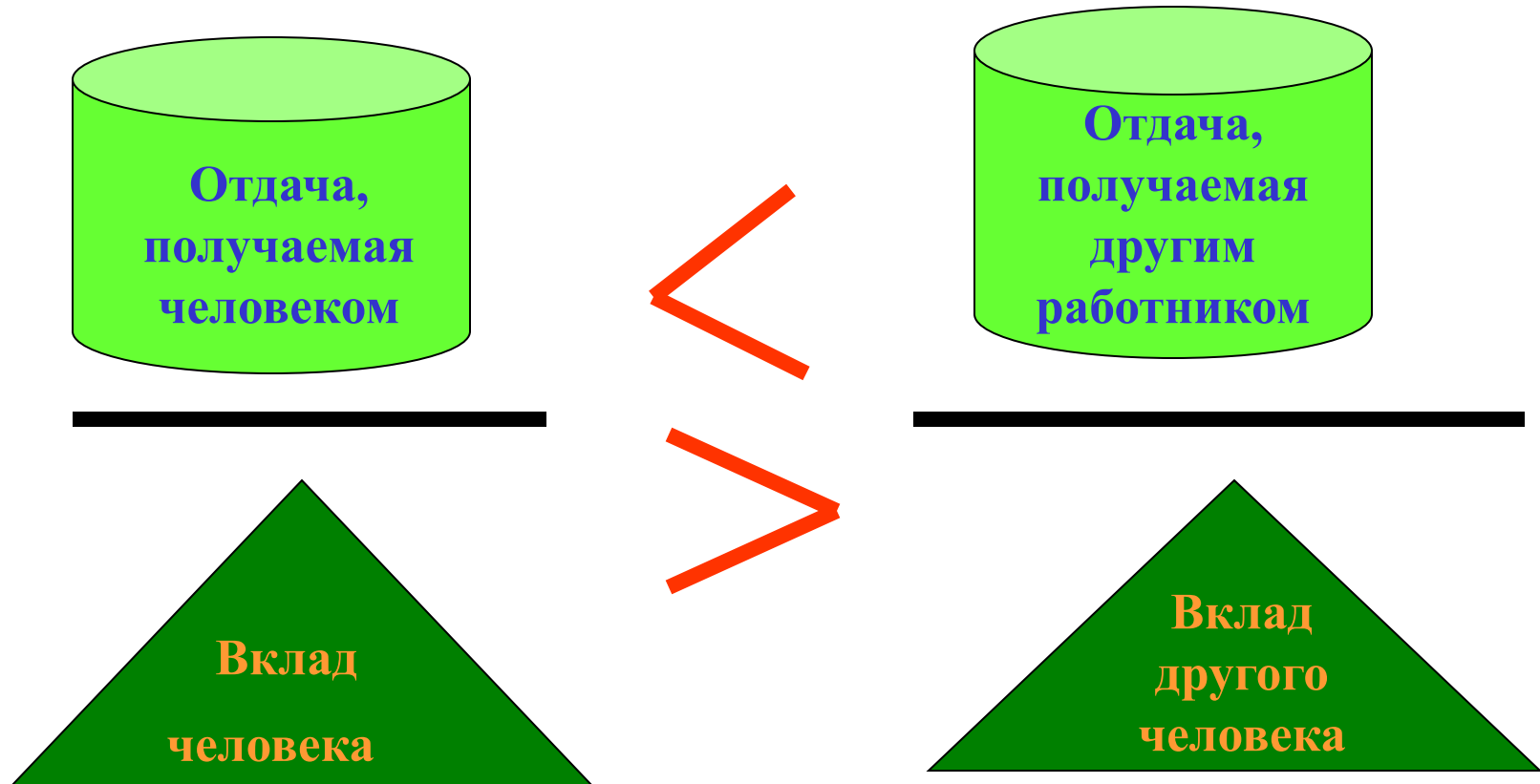
Сила
мотива
-ции

Инструментальность
(I) (значимость Р1 для
достижения Р2)

Модель Портера - Лоулера



Теория справедливости (Дж. Ст. Адамс)



- **Мотивация участия персонала в работах по созданию и внедрению СМК**

- Как сделать так, чтобы сотрудники хотели и стремились достичь максимально возможных и выгодных для организации результатов в своей профессиональной деятельности;
- Как мотивировать персонал на создание и внедрение СМК

• **Внимание!**

- При осуществлении изменений необходимо учитывать:
- Существуют особенности восприятия изменений отдельными людьми, особенно ключевыми сотрудниками
- Не только окружение влияет на людей, но и люди влияют на окружение
- Создание и внедрение СМК невозможно без изменения людей

Система стимулирования должна
быть понятной каждому

Методы стимулирования

- Непосредственное материальной (надбавки, премии, доплаты)
- Косвенное материальное (выплаты социального характера)
- Нематериальное (моральные и социально-психологические стимулы)

Методы мотивации

- **Основанные на денежном вознаграждении**
- **На основе постановки цели**
- **Поощрения**
- **Информирования подчиненных о результатах их работы**
- **связанный с первыми днями работы**
- **связанный с осознанием важности выполняемой работы**
- **связанный с перспективами служебного продвижения**
- **связанный с профессиональной гордостью**
- **основанный на принадлежности к организации**
- **основанный на отношении к больным и заслуженным работникам**
- **на информировании о льготах сотрудников организации**
- **на гордости за продукцию или услуги организации**
- **информированности об экономическом положении завода**
- **на участии в принятии решений**
- **на установлении дистанции с подчиненными**
- **на поддержке сотрудников**
- **оказании помощи.**

Система управления мотивацией



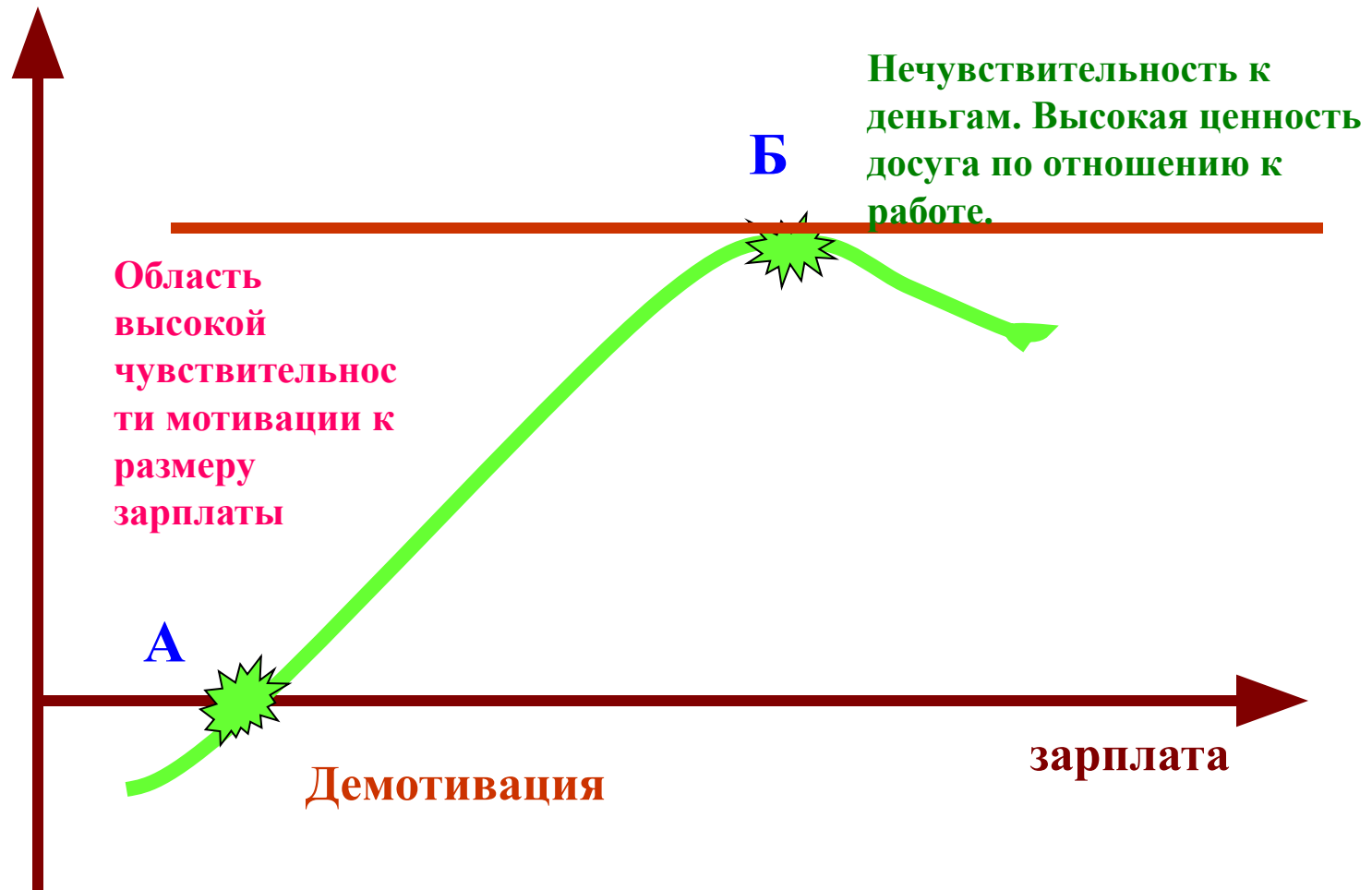
О применении наказаний

- проявляй максимальную осторожность, не увлекайся взысканиями
- следи за соответствием наказания тяжести совершенного проступка; если нет уверенности в проступке – не наказывай
- ни одно нарушение не должно остаться без адекватных мер воздействия, своевременно объявляй и приводи в исполнение взыскания
- первый выговор сделай наедине; при всех – строгое наказание, только в крайних случаях; повторное наказание должно быть строже
- применяй взыскания с мерами убеждения; не налагай взысканий в возбужденном состоянии; наказывай, но не оскорбляй его человеческое достоинство
- наказание – не цель, а средство поддержания дисциплины
- используй полную административную власть только в том случае, если все другие средства воздействия не привели к желаемому результату.

• Рекомендации менеджерам

- Мотивацией можно управлять
- Обязанности менеджера – следить за потребностями, целями, предпочтениями
- Мотивация изменяется вследствие приобретенного опыта, жизненных обстоятельств, взросления, культурного развития
- Некоторые обладают высокой степенью саморегуляции и личной мотивацией
- Иметь широкий спектр воздействий
- Вырабатывать и проводить в жизнь правила, обеспечивающие позитивное и эффективное поведение сотрудников; определение таких правил – важный мотивационный момент
- Менеджеры способны влияют на подчиненных, выступая в качестве образца для подражания
- Поручать сотрудникам такие задания, которые обеспечивают справедливость

Уровень мотивации

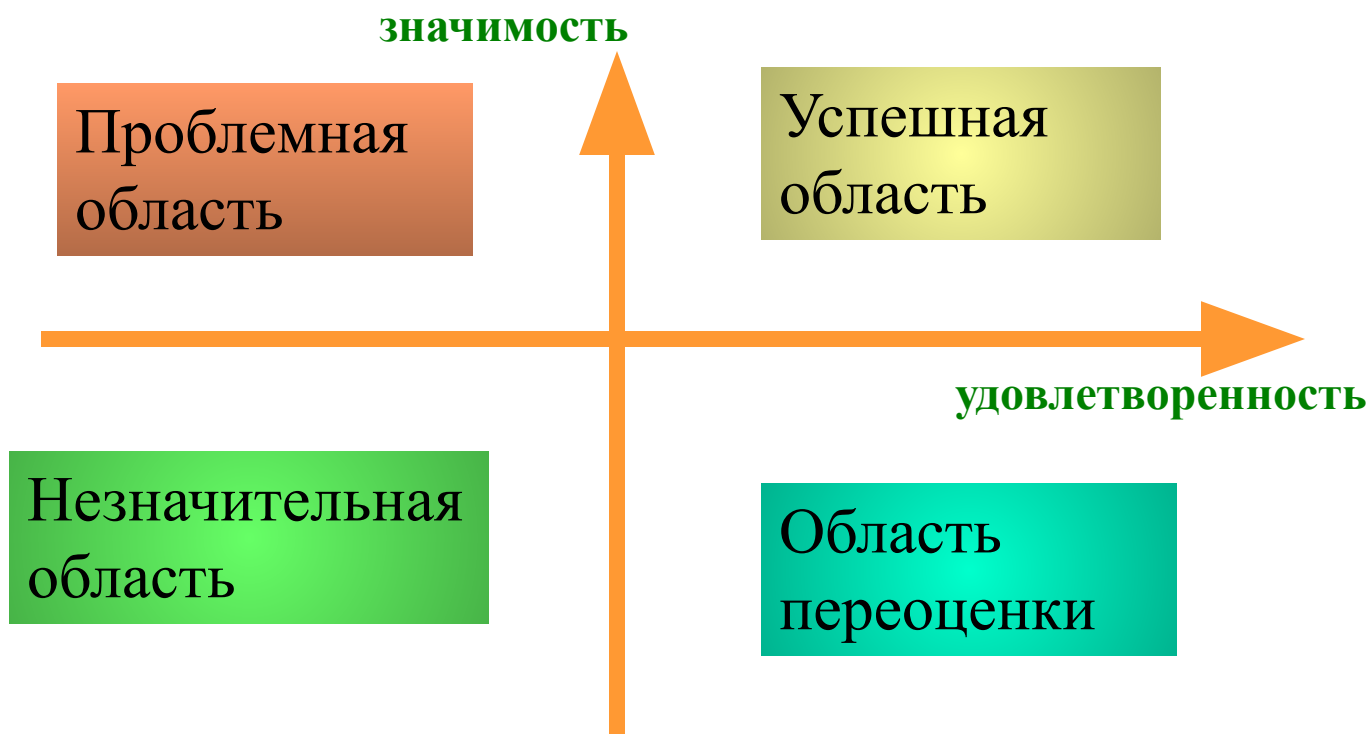


Удовлетворенность трудом

- «приятное, позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы» (по Локку), складывающееся из совокупности:
 1. эмоциональная реакция на сложившуюся ситуацию на рабочем месте, которую невозможно увидеть, можно почувствовать;
 2. соответствие результатов труда ожиданиям, затраченным усилиям;
 3. проявление через удовлетворенность некоторых других установок.
- восприятие персонала степени выполнения их требований. «Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным» (ИСО 9000)

Мотивационная карта

значимости и степени реализации мотивов сотрудников



Изменение характеристик труда в зависимости от стадии демотивации

Уровни проявления характеристик



Методики оценивания удовлетворенности

- **Комплексное исследование удовлетворенности персонала**
- **Пошаговое оценивание мотивации кандидата на должность**
- **Диагностика социально-психологического климата в коллективе**
- **Диагностика социально-психологического климата в малых группах**

Цели мотивации	Факторы мотивации	Формы и методы деятельности	Предполагаемые результаты
Понимание и принятие миссии и корпоративных ценностей	Делать стоящую, интересную работу; быть лидером в профессиональном сообществе; иметь хорошие отношения с коллегами	Развитие корпоративной культуры	Согласование взаимных интересов, установка на сотрудничество, «командный дух»
Включение в систему управления	Быть информированным о результатах своей работы; участвовать в принятии решений	Согласование с сотрудниками решений, принимаемых на рабочем месте в рабочей группе	Вовлеченность в дела университета, принятие на себя ответственности за результаты деятельности
Повышение трудовой активности	Иметь хорошие рабочие условия и социальную защищенность	Реализация социальных программ	Удовлетворенность условиями в трудовом коллективе
Обеспечение удовлетворенности трудом	Иметь хорошую зарплату	Совершенствование системы материального вознаграждения	Оплата труда в соответствии с индивидуальным вкладом сотрудника в результаты труда коллектива
Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала и университета	Иметь возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем	Введение индивидуальных графиков рабочего дня и системы учета рабочего времени	Эффективное использование рабочего времени
Обеспечение удовлетворенности состоянием рабочего места	Иметь хорошие условия на рабочем месте	Оборудование рабочих мест с учетом эргономических и психологических элементов условий труда	Качественное выполнение работы
Удовлетворение потребности в самореализации в профессиональной деятельности	Иметь стабильную, надежную работу, иметь возможность для профессионального роста и продвижения по служебной лестнице	Кадровые программы по обучению персонала, планирование карьеры, создание резерва	Внутривузовская мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации
Удовлетворение потребностей в уважении и признании	Быть по достоинству оцененным руководством	Введение системы деловой оценки персонала и трудовых достижений, совершенствование системы	Достижение высоких результатов труда, развитие личностного потенциала сотрудников

Оценка персонала и аттестация

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия личных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его определенным требованиям.

Традиционный подход оценки персонала нацелен на реализацию следующих целей:

- продвижение сотрудников организации по службе или принятие решения о перемещении их в другое подразделение;
- информирование сотрудников о том, как руководство оценивает их работу;
- оценку вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижении целей организации;
- принятие решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда;
- проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала.

Традиционная западная система оценки
рассматривается, в основном, в рамках
управления по целям, т.е. в рамках такого
управления, когда личные цели
сотрудников определяются исходя и в
соответствии с миссией, целями и
стратегиями самой организации.
Сотрудник, таким образом, начинает
понимать свое место в деятельности и
развитии организации, что, достигая свои
цели, он помогает развитию организации.

НО

оказались неучтенными следующие моменты:

- результат работы организации складывается не из простой суммы вкладов сотрудников в общую деятельность, но и от взаимодействия сотрудников между собой, от командной работы.
- Акцент на конечный результат работы не ориентирован на выявление и анализ проблем, возникающих в ходе выполнения работы и влияющих на результат. Сотруднику невыгодно выносить на обсуждение проблемы, если ему важен результат, а проблемы могут быть неправильно истолкованы в ходе собеседования при оценке. Между тем, если работник не будет достаточно открытым на собеседовании, то линейному руководителю будет сложно определить направление развития и обучения сотрудника.
- Сотрудникам довольно сложно формировать свои индивидуальные цели так, чтобы они были сопряжены с целями организации, поскольку они-то не вовлечены в процесс формирования этих целей.
- Ориентация оценки на прошлое, на что уже произошло, достигнуто.

Современный взгляд на оценку персонала:

- **отличается пониманием важности и значимости «человеческого капитала»**, который должен работать, на что и направлена оценка персонала. Если человек плохо выполняет свои обязанности – это не значит, что его надо сразу уволить. Но необходимо определить уровень его компетентности, его личностные особенности, попытаться найти, возможно, другое место работы в организации, другую должность, которой его личностные качества и компетенции соответствовали лучшим образом.
- характеризуется **бережным отношением к высококвалифицированным кадрам**, на подготовку и обучение которых могли быть затрачены значительные корпоративные ресурсы, к кадрам, имеющим к тому же уникальные опыт работы в данной организации, в данном виде бизнеса.
- включает в себя **три основные черты**:
 - Постановку целей и нормативов по контролю за их реализацией;
 - Обзор (оценку) проделанной работы;
 - Улучшение работы, развитие организации и оценку вклада в это развитие каждого сотрудника в отдельности

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	отечественная	западная	
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др.
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение. Иногда обучение сотрудников.	Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решений о продвижении, увольнении. Вознаграждение.
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование.	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы.	BARS, 360° -ная оценка, а также методы традиционной западной модели.

**Традиционная оценка персонала - акцент
на определении того, что произошло.**

**Современной – на то, почему это
произошло и что нужно исправить.**

Аттестация персонала – процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период работы.

Аргумента «ПРОТИВ»

- менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме;
- и так не хватает времени на решение производственных задач
- можно обострить и ухудшить отношения в коллективе
- устаревшая процедура
- новая игрушка руководства
- недостаточно информации, чтобы оценивать

Аргументы «ЗА»

- постоянная оценка осуществляется плохо
- система неформальной оценки подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает целям организации
- это стратегическая задача
- это составная часть управления людьми, за что и получает деньги руководитель
- отношения могут принять более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание.
- руководители уверены, что подчиненные и так знают, что руководитель оценивает их работу и согласны с оценкой, но это не всегда так.

Требования к цели аттестации

- четкая формулировка
- измеряемость
- реалистичность
- с учетом временного интервала
- быть целью аттестации, а не подменять недоработки в других областях
- согласованность и разделяемость всеми сотрудниками
- возможное объединение непротиворечивых подцелей
- возможное наличие специфических подцелей для разных категорий работников

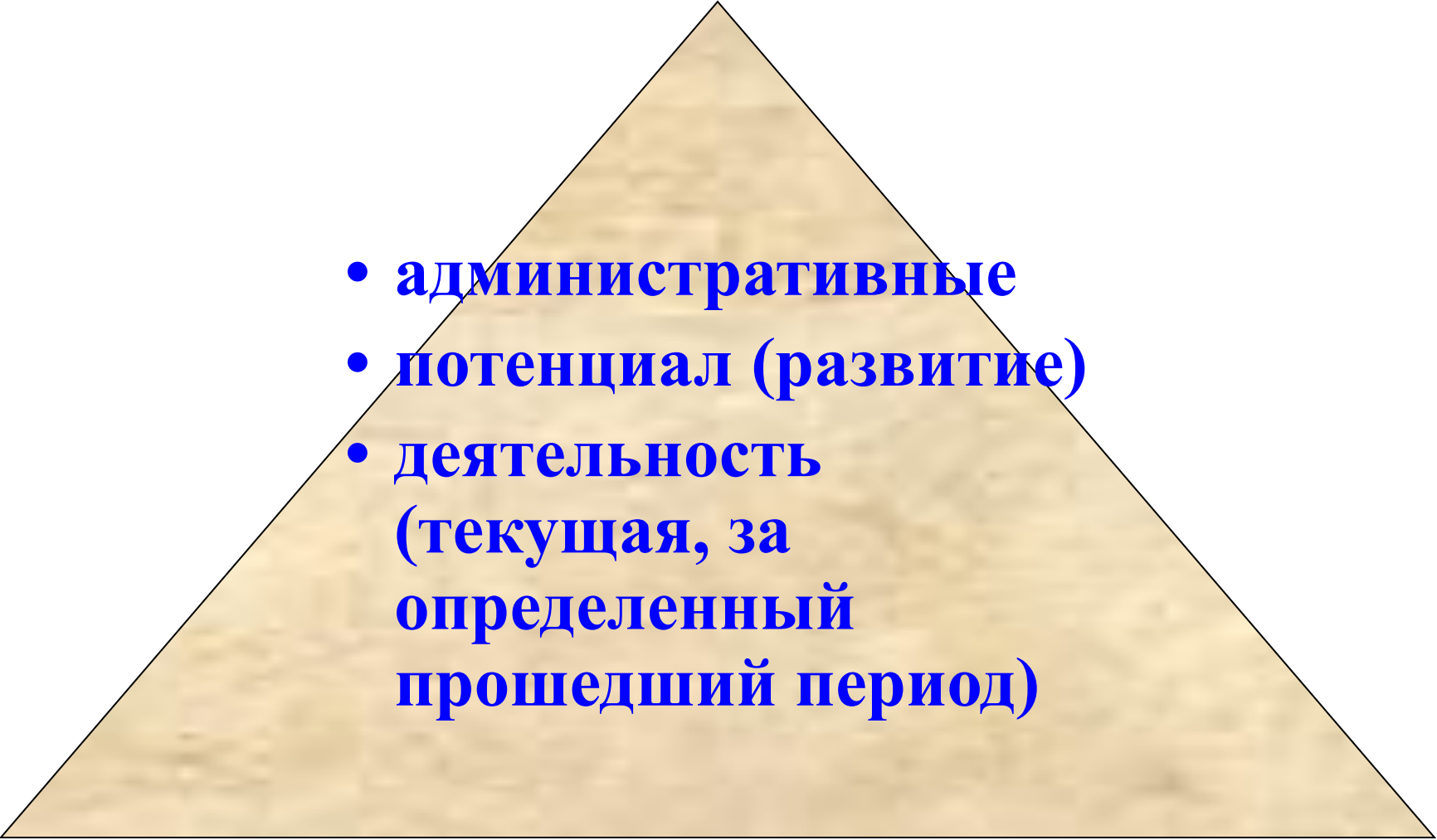
Аттестация позволяет

- провести аудит персонала
- определить, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки
- выявить «болевые точки»
- оценить ценность сотрудников не только для подразделения, но и организации
- обоснованно принимать управленческие решения

Алгоритм действий при аттестации

- ♦ определение цели
- ♦ анализ ситуации кто проводит, кого оценивают
- ♦ критерии оценки , стандарты
- ♦ выбор метода
- ♦ подготовительные мероприятия
- ♦ план работы
- ♦ проведение
- ♦ анализ и последующие действия.

Цели аттестации

- 
- **административные**
 - **потенциал (развитие)**
 - **деятельность
(текущая, за
определенный
прошедший период)**

Методы аттестации

- рейтинговые методы
- сравнительные (ранжирование, парное сопоставление)
- поведенческие рейтинговые шкалы BARS (behaviourally anchored rating scales)
- метод критических ситуаций, деловые игры
- оценка 360°
- **оценка на основе управления по целям:** обзор работ и согласование должностных обязанностей – развитие стандартов деятельности – установление целей – непрерывное обсуждение деятельности.

Кто проводит?

- Непосредственный руководитель
- Руководитель руководителя
- Представитель службы персонала
- Самооценка
- Коллеги
- Подчиненные
- Аттестационная комиссия
- Центр оценки

Алгоритм оценки сотрудников

1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.
2. Описываем критерии оценки, определившись в терминах, вводим шкалу .
3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. Если критерии сложны, их следует разбить на простые или более четко описать
4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные и не очень для данной должности, какая информация есть для оценки деятельности по данному критерию. Группируем аналогичные критерии.
5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии и приводим шкалу оценки в соответствии с реальностью (завышенные или заниженные – плохо).

- Предметом оценки могут быть: коммуникативные навыки, творчество, лидерские качества, преданность компании, дисциплина, принятие решений, отношения с коллегами, скорость работы, обучаемость, аккуратность, выполнение должностных обязанностей, поведение в критических ситуациях, внешний вид и порядок на рабочем месте.....
- Критерии должны быть важными для данной должности. Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям.
- Проверка выбранных критериев:

Критерии оценки	Очень важно	важно	неважно	Какая информа ция у нас имеется

В результате аттестации возможности для руководителя:

- **установить конструктивные отношения с подчиненным**
- **сообщить им о своих ожиданиях**
- **проинформировать их, как оценивается их деятельность**
- **внести коррективы, если не старивает деятельность**
- **выяснить причины неуд работы**
- **отметить достоинства и достижения**
- **мотивировать подчиненного**
- **наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы**
- **узнать работу его «изнутри»**
- **найти пути повышения эффективности его и организации в целом**
- **предотвращать конфликтные ситуации**
- **получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе**
- **составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся ресурсов**
- **корректировать собственное поведение...**

Возможности для подчиненного

- Почувствовать себя полноправным членом коллектива, а не винтиком
- Своевременно скорректировать свои недостатки
- Поверить в свои силы
- Побеседовать с руководителем не в спешке, а спокойно и всерьез

- *Выводы:*

- Оценка нужна. Часто забывают об оценке, о том, что оценка нужна всем, а не только самому себе (ведь приятно, когда тебе говорят хорошее).
- И она должна быть регулярной.
- Должна быть ориентирована на работу, т.е. затрагивать ключевые компетенции для данной должности. Это не означает, что хорошему специалисту можно делать, что вздумается.
- Давая оценку, нужно ориентировать ее на развитие. Б. Акунин: «Главный талант любого руководящего лица состоит именно в этом: определить сильные и слабые стороны каждого подчиненного с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые».
- Даже если вы увольняете – надо дать оценку и объяснить причину увольнения. (иначе каждый оставшийся будет думать, что и его уволят)
- Оценка – с целью, а не для того, чтобы просто высказаться. Это должен быть диалог, а не монолог.
- Информация об аттестации должна готовиться в неугрожающей манере, не использовать ее ни кнутом, ни пряником.
- Руководство должно само понимать и другим объяснять, зачем она проводится.
- Должен быть план, как для любого проекта, ограниченность во времени.
- Должна предполагать план действий по ее окончанию. Не планировать больше, чем возможно, но что запланировано – сделать.
- Не надо бояться негативной реакции коллектива на процесс
- Если решение принято, нельзя от него отказываться на полпути.

СПАСИБО за ВНИМАНИЕ!