

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Вернигорова Тамара Прокофьевна –
кандидат педагогических наук,
доцент**

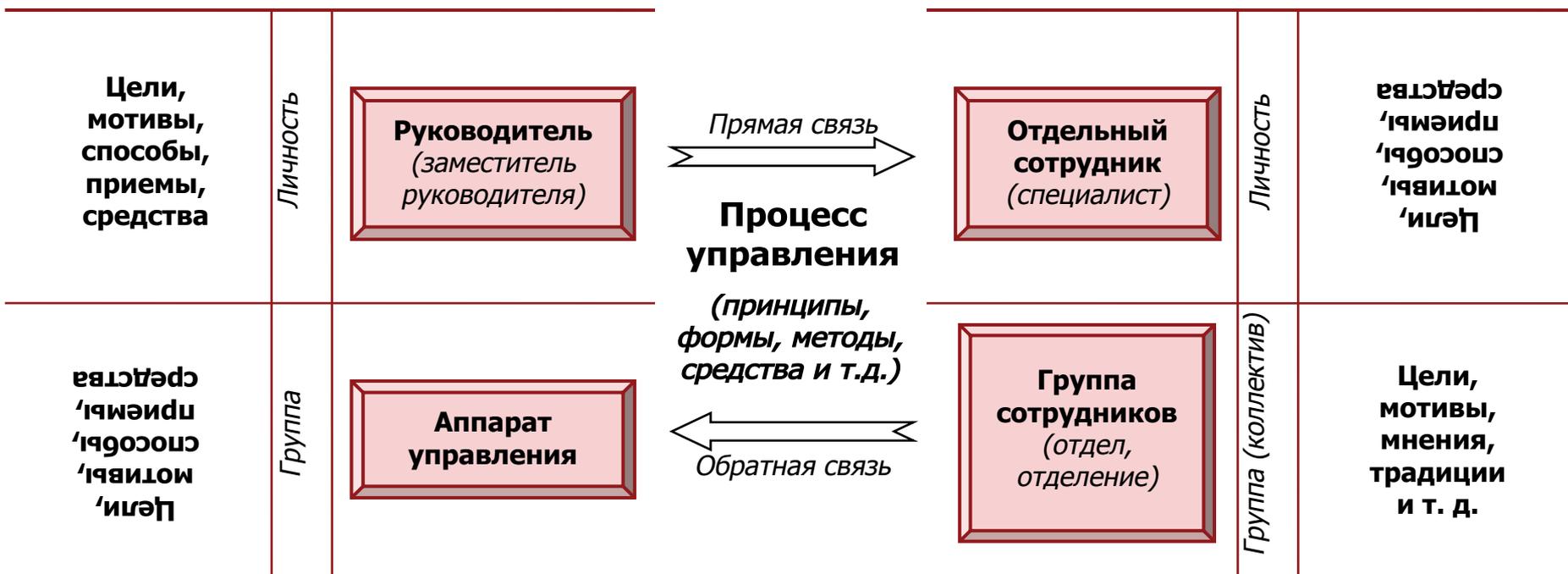
- **ТЕМА 5**

**Вознаграждение как функция
управления человеческими ресурсами**

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Субъект управления

Объект управления



Субъект управления осуществляет **управляющее воздействие** на исполнителей, организует, регулирует и упорядочивает их деятельность, взаимодействие между собой.

Объект управления – организация или ее отдельные подразделения, должностные лиц организации, на которых направлено управленческое воздействие.

Вид деятельности
по **руководству людьми**
в самых разных организациях



Умение добиваться
поставленных целей, **используя**
труд, интеллект,
мотивы поведения других людей

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Иерархия

Отношения власти – подчинения
Давление на человека
с помощью принуждения,
контроля за распределением
материальных благ

Административные
методы управления

Культура

Вырабатываемые обществом,
группой ценности, социальные нормы,
установки, ритуалы.
Они **заставляют**
человека вести себя так, а не иначе

Социально-психологические
методы управления

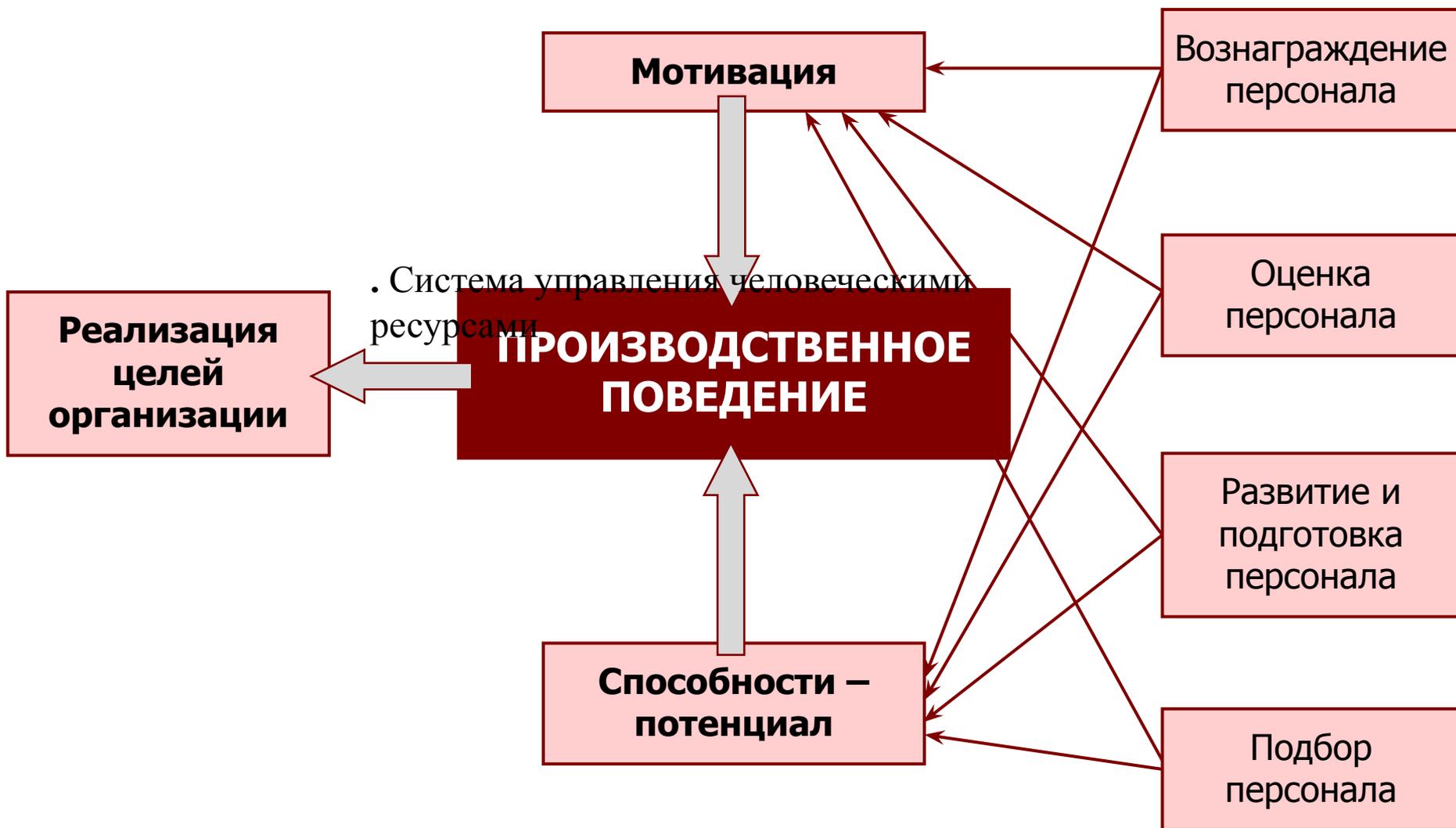
Рынок

Равноправные отношения
по горизонтали, основанные
на купле-продаже

Экономические
методы управления

Три этих инструмента применяются **в единстве**, сами по себе очень сложные.
ВАЖНО – чему отдается предпочтение.

КАЧЕСТВЕННЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА –

сложный комплекс предположений,
бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и
задающий рамки поведения.

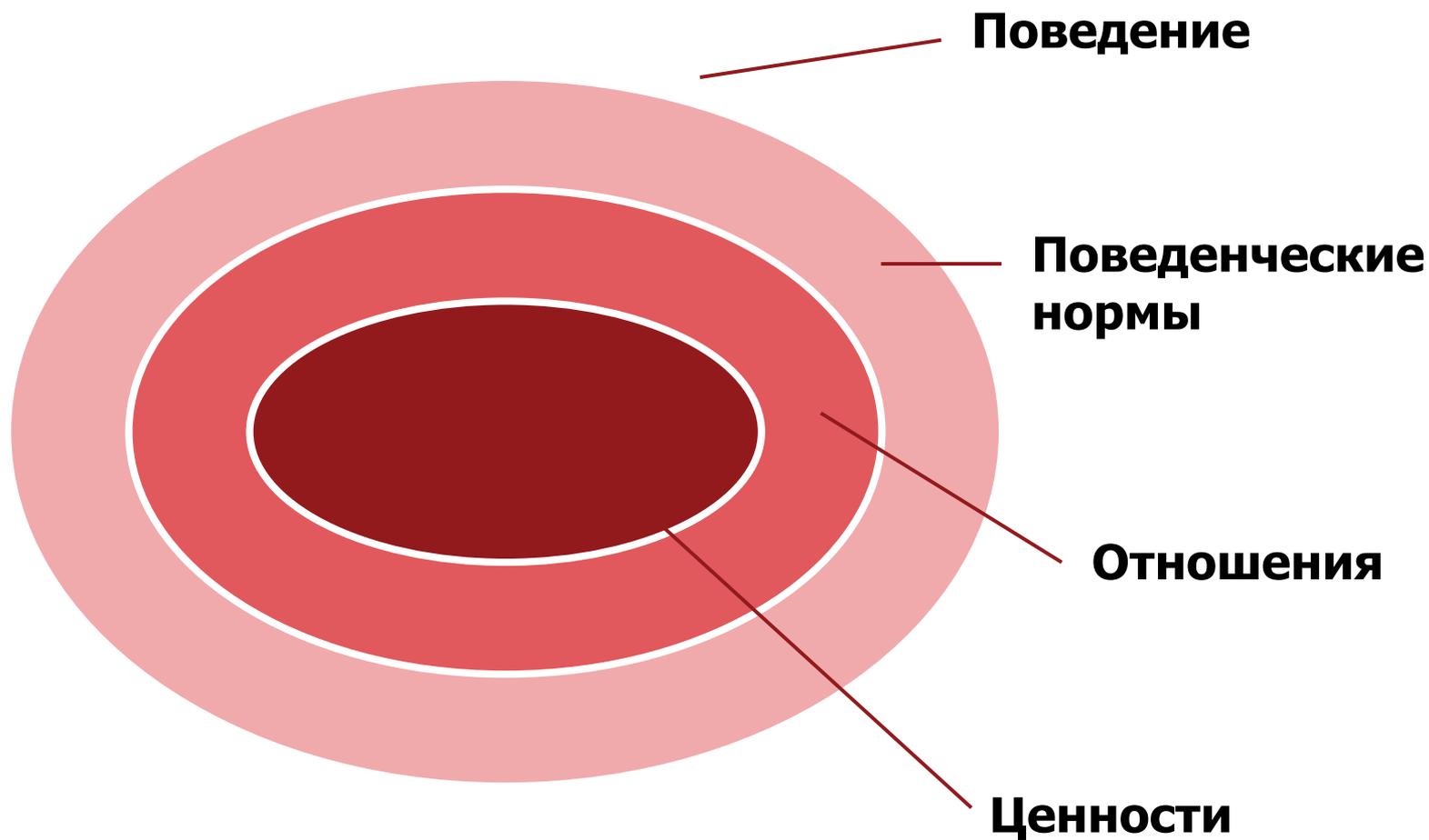
Принимаемые большей частью организации
философия и идеология управления, ценностные ориентации,
верования, ожидания, нормы –

ВСЕ, что **регламентирует** поведение человека и
дает возможность прогнозировать его поведение
в критической ситуации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- ◆ различные представления,
 - ◆ метафоры,
 - ◆ символы,
 - ◆ истории,
 - ◆ легенды,
- ◆ ценности,
 - ◆ нормы,
 - ◆ принципы,
 - ◆ ритуалы,
 - ◆ система поощрений,
- ◆ влияние формального и неформального в организации,
 - ◆ внешнее окружение,
 - ◆ дизайн организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



УРОВНИ организационной культуры

1. Поверхностный («символический»)

Можно непосредственно наблюдать

- | | |
|----------------|------------|
| ✓ Технологии. | ✓ Символы. |
| ✓ Архитектура. | ✓ Лозунги. |

**ОБЪЕКТИВНАЯ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КУЛЬТУРА**

2. Подповерхностный

Требует обсуждения

- | | |
|--------------|--------------|
| ✓ Ценности и | ✓ Верования. |
|--------------|--------------|

**СУБЪЕКТИВНАЯ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КУЛЬТУРА**

3. Глубинный

Возможно узнать только в ходе специального исследования

- ✓ Базовые установки, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального исследования.

ХАРАКТЕРИСТИКИ организационной культуры

- ✓ **Осознание себя и своего места в организации**
(индивидуализм – кооперация)
 - ✓ **Коммуникационная система и язык общения**
(письменная – устная, открытая – закрытая)
 - ✓ **Внешний вид: одежда и презентация себя на работе**
(форма – свободный выбор)
 - ✓ **Что и как едят, привычки и традиции в этой области**
(внутри – вне организации, дотации)
 - ✓ **Осознание времени, отношение к нему и его использование**
(жесткость временного распорядка или свободный график)
 - ✓ **Взаимоотношения между людьми**
(моногенность – ранговость)
 - ✓ **Ценности (критерии оценки правильно – неправильно)
и нормы (как себя вести)**
 - ✓ **Вера «во что-то» и отношение или расположение «к чему-то»**
(вера в руководство, во взаимопомощь)
 - ✓ **Процесс развития работников и их обучение**
(сознательный, регламентированный)
 - ✓ **Трудовая этика и мотивирование**
- 

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ организационной культуры

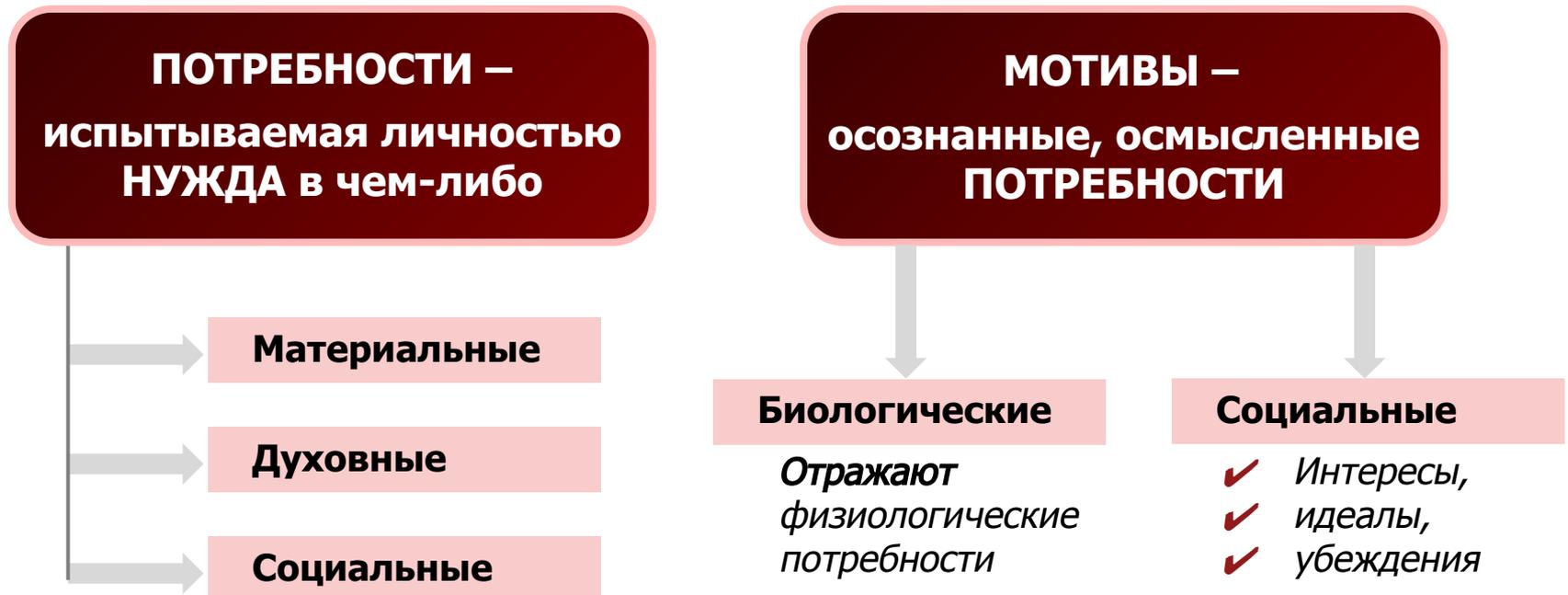
- ✓ **Поведение** руководителя.
 - ✓ **Объекты и предметы** внимания со стороны руководства.
 - ✓ **Реакция** руководства на поведение работников в критических ситуациях.
 - ✓ **Моделирование** ролей и **обучение**.
 - ✓ **Критерии определения** вознаграждения и статусов.
 - ✓ **Критерии** принятия, продвижения и увольнения.
 - ✓ **Организационные** символы и обряды.
 - ✓ **Разработанные документы и правила** для сотрудников:
 - ◆ *Кодекс профессионального поведения и этики сотрудников.*
 - ◆ *Определение свода праздников, ритуалов организации.*
 - ◆ *Особенности жизни, работы компании (трудовой распорядок, материальное поощрение, система работы с клиентами и др.).*
- 

ПОТРЕБНОСТЬ И МОТИВ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ

ПОТРЕБНОСТЬ (*need*) – физиологическое или психологическое **ощущение нехватки** чего-либо.

Побуждение (*drive*) – **ощущение потребности**, сконцентрированное на достижении цели.

Мотив (*motiv*) – **побуждение к действию**, вызывающее определенное поведение.



СТИМУЛИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ

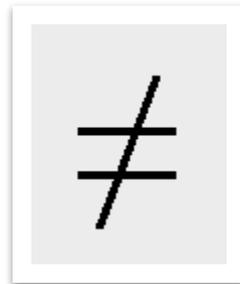
СТИМУЛЫ И ФАКТОРЫ РОСТА РАБОТНИКА

1. **Ощущение** достигнутого.
2. **Признание** результатов, заслуг.
3. **Род** работы.
4. **Ответственность**.
5. **Личный** рост и продвижение.

СТИМУЛИРОВАНИЕ



Принуждение человека,
обращение (*воздействие*)
к первичным потребностям.



МОТИВАЦИЯ



Побуждение человека,
обращение к
социальным потребностям.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА

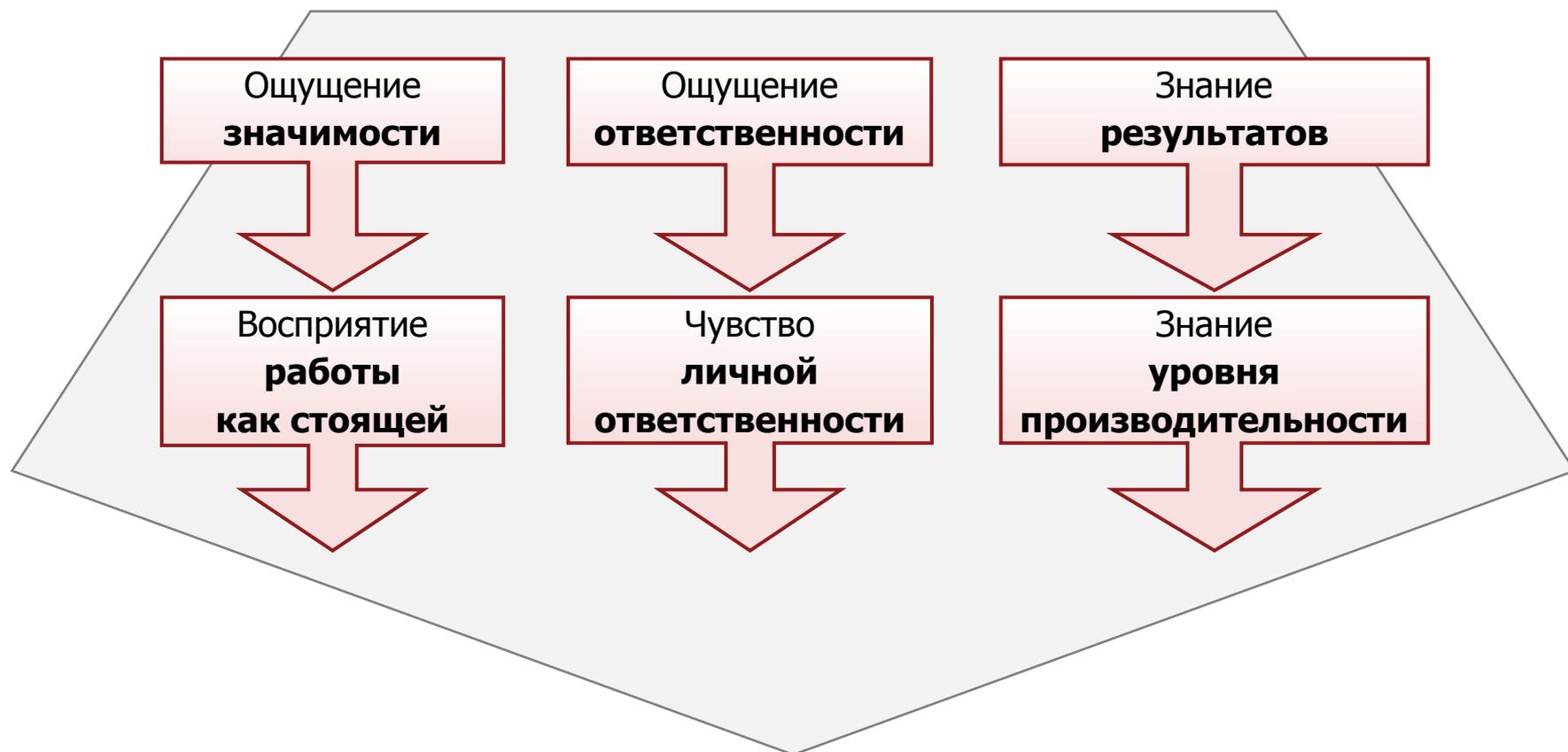
Факторы, УСИЛИВАЮЩИЕ мотивацию персонала

1. **Соревнование.**
2. **Присутствие** других людей.
3. **Влияние** успеха и неудачи.
4. **Социально-психологический** климат.
5. **Влияние** общественного внимания (*моральных стимулов*).
6. **Привлекательность** содержания деятельности.
7. **Наличие** конкретной цели и **ощущение** достигнутого.
8. **Наличие** перспективы.
9. **Функциональное** состояние работника.

Факторы, СНИЖАЮЩИЕ мотивацию персонала

1. **Монотонность** работы.
2. **Пресыщение** (*психологическая перегрузка*).
3. **Утомление** (*физическая перегрузка*).
4. **«Профессиональное выгорание»** развивается раньше, если работник:
 - ✓ *оценивает* свою работу как незначительную;
 - ✓ *не удовлетворен* профессиональным ростом;
 - ✓ *испытывает* ролевую неопределенность вследствие нечетких требований;
 - ✓ *избыточный* контроль.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МОТИВАЦИЮ



ВЫСОКАЯ МОТИВАЦИИ РАБОТАТЬ

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ

- ◆ У людей **повышается мотивация**, когда с ними обращаются как с индивидуальностями.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации, **соблюдая верную пропорцию** при использовании производственных и социальных факторов.

Планирование и организация

- ◆ Мотивация людей повышается, если они имеют **четкие представления** о своей работе.
- ◆ Руководители способствуют мотивации работников, если они совместно **планируют** и **организуют** работу, создают у сотрудника четкое представление того, как, с каким уровнем качества он должен работать.

Кадры

- ◆ Люди работают **более мотивированно**, если выполняют работу не только в соответствии со своей квалификацией, но и близкую им **по интересам** и **социальным потребностям**.
- ◆ Руководители будут способствовать мотивации, если нанимают работников, которые **соответствуют** не только квалификационным требованиям, но и **социальным нормам** группы, в которой он будет работать.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Обучение

Стиль руководства

- ◆ У людей повышается мотивация, если они получают **надлежащую поддержку** для выполнения работы, являются участниками постоянного учебного процесса, который помогает им повышать квалификацию.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации, если они во время работы используют соответствующие методики рассказа и показа, а также ведут контроль за обучаемыми. **Постоянный процесс обучения способствует повышению производительности труда**
- ◆ У людей повышается мотивация, если они чувствуют, что их руководитель является честным, компетентным и доброжелательным.
- ◆ Руководители способствуют мотивации, предоставляя работникам определенные права по самоуправлению, достаточную свободу для выполнения обязанностей и делегируют им частично свои права. Обязанности и ответственность, которые делегируются какому-либо работнику, способствуют повышению уверенности работника в себе и росту его производительности.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Коммуникации

- ◆ Повышению мотивации работников способствует **четкое понимание** ими **ежедневных обязанностей** и **поступление постоянной информации** от руководства.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации, если работникам легко с ними разговаривать и если **они** умеют слушать. Более того, если они умеют вести за собой команду, то это помогает избежать многих случаев недопонимания.

ОЦЕНКА РАБОТЫ

- ◆ У людей повышается мотивация, если **они понимают, как** достичь поставленной цели и **что** их действия на рабочем месте являются правильными.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации работников благодаря детальной и своевременной **обратной связи**, четкому информированию о выполнении ими своих обязанностей.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

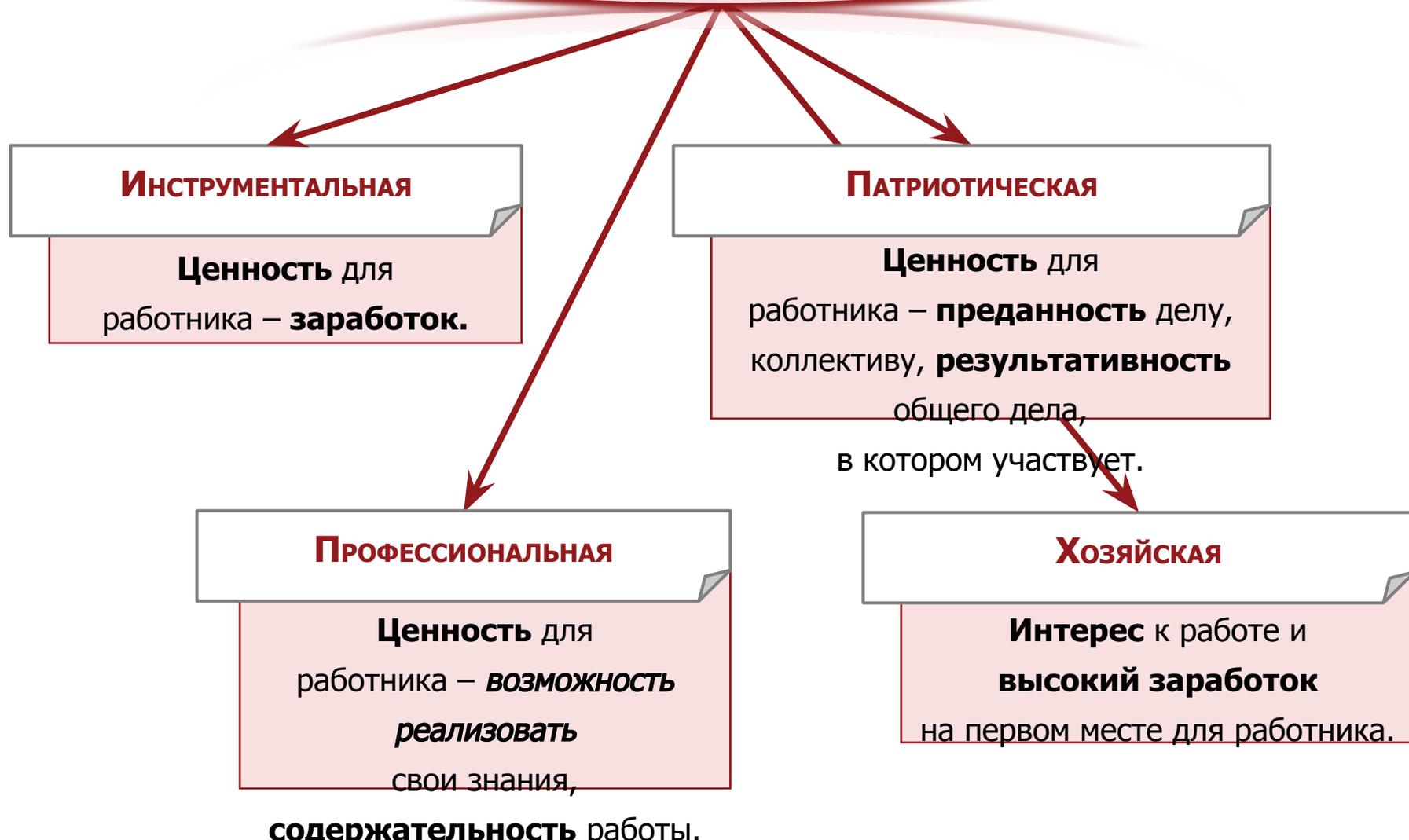
Поощрение

- ◆ У людей повышается мотивация, когда хорошо выполненная ими работа получает **должное признание**.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации, **поощряя эффективные действия сотрудников**. Формальная и неформальная оценка заслуг способствует позитивному поведению в коллективе.

Помощь при выполнении работы

- ◆ У людей повышается мотивация, если их **неправильные** действия **корректируются** таким образом, что в результате повышается уровень и качество выполняемой ими работы. Однако такая корректировка является эффективной, если она делается непосредственно при возникновении затруднений, доброжелательно и никак не связана с наказанием.
- ◆ Руководители способствуют повышению мотивации, выражая **искренний интерес** и **уважение** к сотруднику при корректировке.

ВИДЫ МОТИВАЦИЙ ПЕРСОНАЛА



ОСНОВЫВАЮТСЯ

на идентификации

внутренних потребностей человека,

которые побуждают его

действовать **так, а не иначе.**

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ

- ✓ **Установить** уровни удовлетворения потребностей сотрудников.
- ✓ **Дать возможность** удовлетворить важнейшие (первичные) потребности.
- ✓ **Найти возможности** удовлетворить сотруднику потребности последующего (более высокого) уровня посредством такого образа действий, который способствует достижению целей организации.
- ✓ **Нельзя мотивировать** сотрудников потребностями более высокого уровня, если не удовлетворены потребности нижестоящих уровней.
- ✓ **Основные резервы** мотивации людей сосредоточены на более высоких уровнях.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ

- ✓ **Обеспечивать** выполнение гигиенических факторов, так как их невыполнение может вызвать у сотрудников неудовлетворенность работой.
- ✓ **Следует разрабатывать программы** «обогащения» труда сотрудников (разнообразие, ответственность, значимость и т. д.), чтобы они могли реализовать свои многочисленные потребности.

Определяет **три основные мотивирующие потребности** человека:

- ◆ потребность **достижения**
- ◆ потребность **власти**
- ◆ потребность **принадлежности**.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ

- ✓ **Используя три** мотивирующих фактора и **оказывая** различные виды воздействия на коллектив сотрудников, можно создать **необходимые реакции – поведение коллектива**.

ТЕОРИЯ
А. МАСЛОУ

ТЕОРИЯ
Ф. ГЕРЦБЕРГА

ТЕОРИЯ
МАККЛЕЛАНДА

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Основываются на том, как ведет себя человек в функции восприятия и ожидания возможных последствий выбранного типа поведения.

Акцент с внутренних потребностей как мотиватора поведения **переносится** на ожидаемые последствия достижения результата.

- ▶ Теория **Ожидания**
 - ▶ Теория **Справедливости**
 - ▶ Теория-модель **Портера-Лоулера**
 - ▶ Модель **Врума**

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯМ

- ✓ Всякий труд **должен вознаграждаться** в соответствии с потребностями каждого сотрудника в отдельности.
- ✓ **Важно установить соответствие** между достигнутыми результатами и вознаграждением для каждого сотрудника.
- ✓ **Вознаграждения необходимо производить** сразу же после получения результатов.
- ✓ **Уровень ожиданий руководителя не должен быть** слишком высоким и слишком низким, а профессиональные навыки сотрудников – достаточными для достижения результата.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ

→ Содержание мировоззрения

→ Степень целостности МИРОВОЗЗРЕНИЯ

→ Осознанность своего места в обществе

→ Потребности и интересы

→ Устойчивость или переключаемость интересов

→ Узость или многогранность интересов

→ Специфика соотношений
и проявлений личностных качеств

ТРИ ОСНОВНЫХ ВОПРОСА, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ПОНЯТЬ, ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ЧЕЛОВЕК КАК ЛИЧНОСТЬ

(по С.Л. Рубинштейну)

1. ЧЕГО ОН ХОЧЕТ?

*(Что привлекательно для человека, к чему он стремится.
Это вопрос о направленности, тенденциях, потребностях,
интересах и идеалах)*

2. ЧТО ОН МОЖЕТ?

(Это вопрос о способностях, дарованиях человека)

3. ЧТО ОН ЕСТЬ?

*(Какие тенденции и установки вошли в плоть и кровь человека,
закрепились в качестве стержневых особенностей его личности.
Это вопрос о характере человека)*