

СЕМИНАР

«МОТИВАЦИЯ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»

(30 июля 2019 года)

г. Смоленск

«Анна Каренина» Часть третья. Глава XXIV

Ночь, проведенная Левиным на копне, не прошла для него даром: то хозяйство, которое он вел, опротивело ему и потеряло для него всякий интерес. Несмотря на превосходный урожай, никогда не было или, по крайней мере, никогда ему не казалось, чтобы было столько неудач и столько враждебных отношений между им и мужиками, как нынешний год, и причина неудач и этой враждебности была теперь совершенно понятна ему. Прелесть, которую он испытывал в самой работе, происшедшее вследствие того сближение с мужиками, зависть, которую он испытывал к ним, к их жизни, желание перейти в эту жизнь, которое в эту ночь было для него уже не мечтою, но намерением, подробности исполнения которого он обдумывал, – всё это так изменило его взгляд на заведенное у него хозяйство, что он не мог уже никак находить в нем прежнего интереса и не мог не видеть того неприятного отношения своего к работникам, которое было основой всего дела. Стада улучшенных коров, таких же, как Пава, вся удобренная, вспаханная плугами земля, девять равных полей, обсаженных лозинами, девяносто десятин глубоко запаханного навоза, рядовые сеялки, и т.п., – всё это было прекрасно, если б это делалось только им самим или им с товарищами, людьми сочувствующими ему. Но он ясно видел теперь (работа его над книгой о сельском хозяйстве, в котором главным элементом хозяйства должен был быть работник, много помогла ему в этом), – **он ясно видел теперь, что то хозяйство, которое он вел, была только жестокая и упорная борьба между им и работниками, в которой на одной стороне, на его стороне, было постоянное напряженное стремление переделать всё на считаемый лучшим образец, на другой же стороне – естественный порядок вещей.** И в этой борьбе он видел, что, при величайшем напряжении сил с его стороны и безо всякого усилия и даже намерения с другой, достигалось только то, что хозяйство шло ни в чью, и совершенно напрасно портились прекрасные орудия, прекрасная скотина и земля. Главное же – не только совершенно даром пропадала направленная на это дело энергия, но он не мог не чувствовать теперь, когда смысл его хозяйства обнажился для него, что цель его энергии была самая недостойная. В сущности, в чем состояла борьба? **Он стоял за каждый свой грош (и не мог не стоять, потому что стоило ему ослабить энергию, и ему бы не достало денег расплачиваться с рабочими), а они только стояли за то, чтобы работать спокойно и приятно, то есть так, как они привыкли. В его интересах было то, чтобы каждый работник сработал как можно больше, притом чтобы не забывался, чтобы старался не сломать веялки, конных граблей, молотилки, чтоб он обдумывал то, что он делает; работнику же хотелось работать как можно приятнее, с отдыхом, и главное – беззаботно и забывшись, не размышляя.** В нынешнее лето на каждом шагу Левин видел это. Он посылал косить клевер на сено, выбрав плохие десятины, проросшие травой и полынью, негодные на семена, – ему скашивали под ряд лучшие семенные десятины, оправдываясь тем, что так приказал приказчик, и утешали его тем, что сено будет отличное; но он знал, что это происходило оттого, что эти десятины было косить легче. Он посылал сеноворошилку трясти сено, – ее ломали на первых рядах, потому что скучно было мужику сидеть на козлах под махающими над ним крыльями. И ему говорили: «не извольте беспокоиться, бабы живо растрясут». Плуги оказывались негодящимися, потому что работнику не приходило в голову опустить поднятый резец и, ворочая силом, он мучал лошадей и портил землю; и его просили быть покойным. Лошадей запускали в пшеницу, потому что ни один работник не хотел быть ночным сторожем, и, несмотря на приказание этого не делать, работники чередовались стеречь ночное, и Ванька, проработав весь день, заснул и каялся в своем грехе, говоря: «воля ваша». Трех лучших телок окормили, потому что без водопоя выпустили на клеверную отаву и никак не хотели верить, что их раздуло клевером, а рассказывали в утешение, как у соседа сто двенадцать голов в три дня выпало. **Всё это делалось не потому, что кто-нибудь желал зла Левину или его хозяйству; напротив, он знал, что его любили, считали простым барином (что есть высшая похвала); но делалось это только потому, что хотелось весело и беззаботно работать, и интересы его были им не только чужды и непонятны, но фатально противоположны их самым справедливым интересам.** Уже давно Левин чувствовал недовольство своим отношением к хозяйству. Он видел, что лодка его течет, но он не находил и не искал течи, может быть, нарочно обманывая себя. Но теперь он не мог более себя обманывать. То хозяйство, которое он вел, стало ему не только не интересно, но отвратительно, и он не мог больше им заниматься.

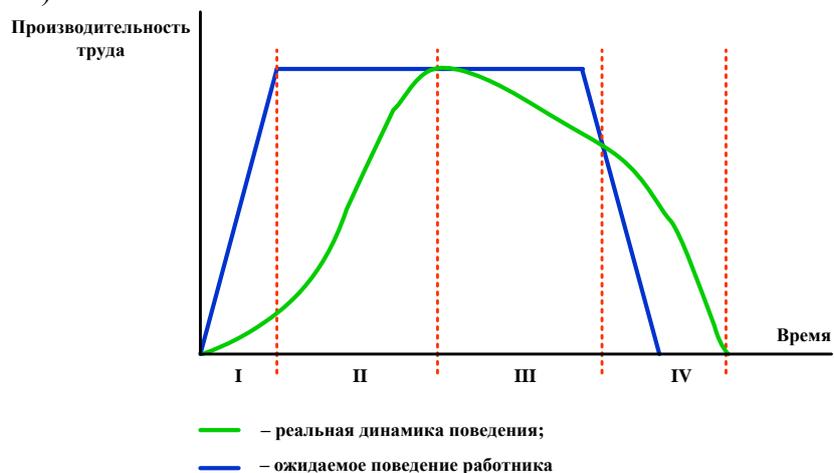


Рис. 1. Уровни развития компании на основе ее потребностей.

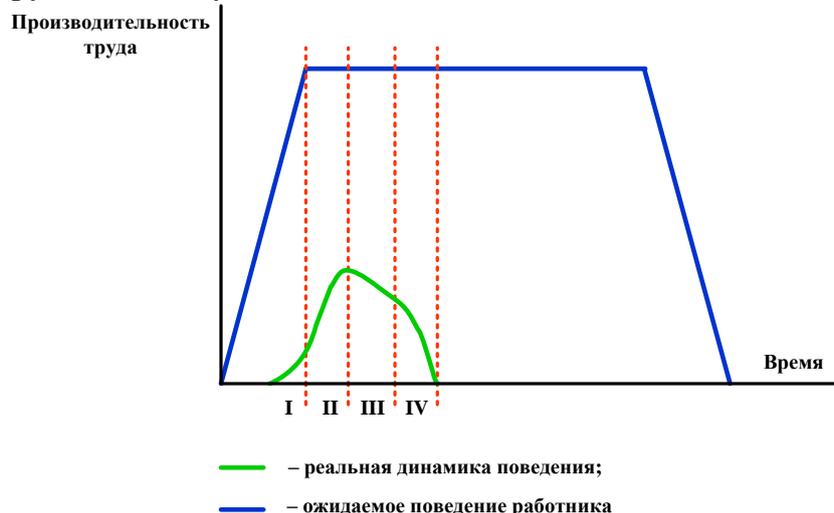
Стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия.

Варианты воздействия стимулов на работника

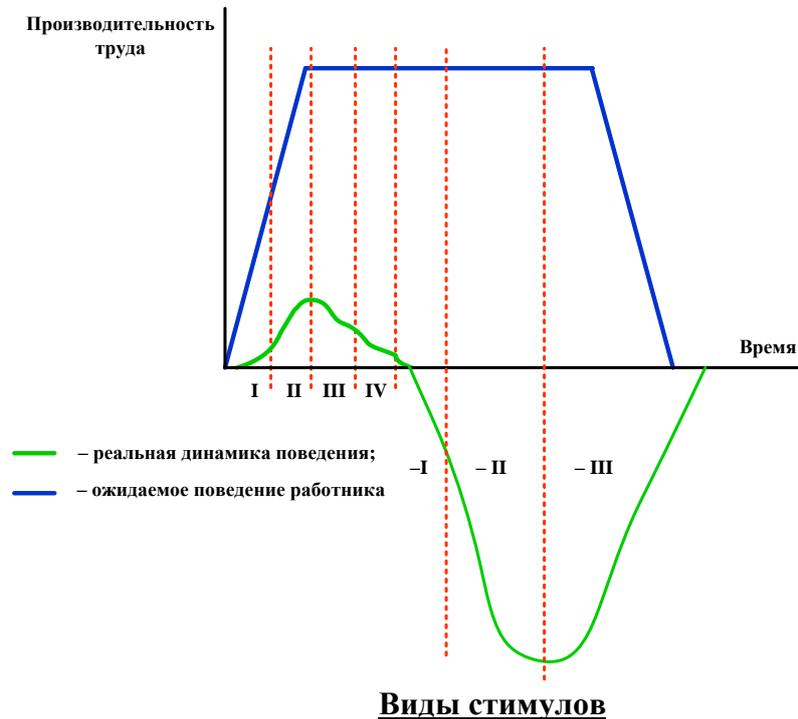
Мотивирующий стимул. Три поведенческие фазы стимулированного работника: I фаза – оценки работником стимула; II фаза – роста производительности работника (вследствие принятия стимула); III фаза – инерции (стимул, вследствие привыкания, начинает утрачивать свою силу); IV фаза – депрессии, угасание активности, снижение производительности (стимул утратил свое мотивирующее действие).



Немотивирующий стимул.



Демотивирующий стимул. Основные фазы демотивированного поведения: I фаза – оценка стимула, II фаза – рост активности, III и IV фазы – инерция и депрессия, фаза «-I» – переоценка стимульного воздействия, «-II» – рост деструктивной активности, «-III» – инерция и депрессия деструктивной активности.



Социальные стимулы:

- поручение работнику работы, которая позволила бы ему общаться с другими работниками;
- создание на рабочих местах духа единой команды;
- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
- сохранение неформальных групп, если они не наносят реального ущерба компании;
- создание условий для социальной активности работников вне компании.

Самовыраженческие стимулы:

- возможность реализации потенциала работника;
- поручение работнику сложных и важных заданий, требующих полной отдачи.

Статусные стимулы:

- постоянное увеличение содержательности работы;
- обеспечение работнику эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя;
- публичная оценка и поощрение достигнутых результатов;
- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;
- делегирование работнику достаточных прав и полномочий;
- продвижение работника по служебной лестнице;
- обеспечение и поддержка обучения и переподготовки работника.

Мотив – внутри человека. Источником побудительной силы мотива выступают потребности человека. Мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри.

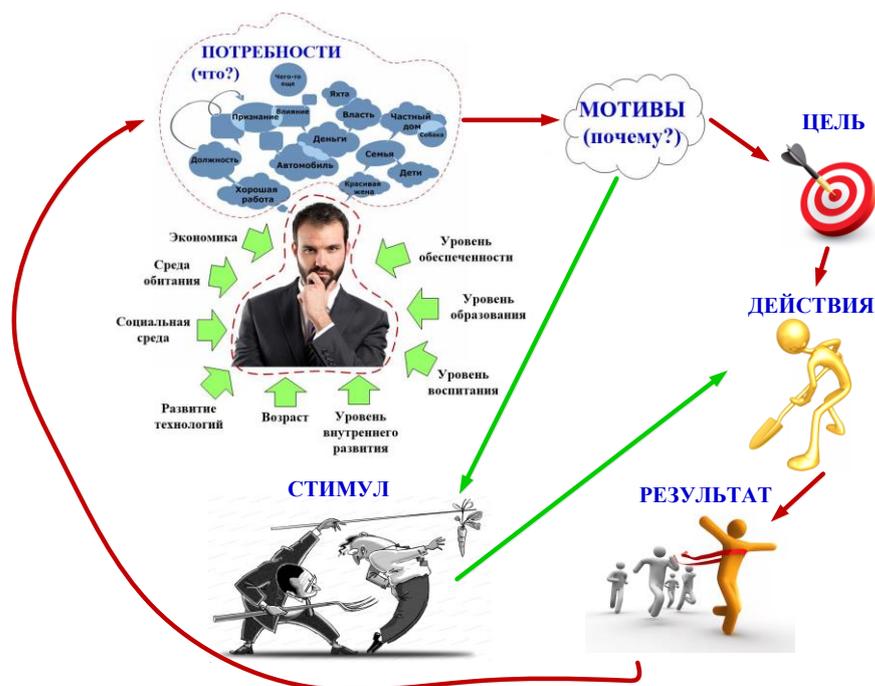


Рис. Схема процесса появления и воздействия мотивов на результаты труда.

Потребности + Мотивы = Действия по удовлетворению потребностей

Основные виды трудовых потребностей

- В содержательном труде
- В общественной полезности
- В источнике существования
- В статусе, положении

Виды мотивации

- Инструментальная
- Патриотическая
- Хозяйская
- Люмпенизированная
- Патриотическая

Общие рекомендации

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Формы мотивации:

Негативные – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

Натуральные – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

Моральные – грамоты, награды, доска почета и пр.

Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

Организационные – условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к со-владению и участию в управлении.

Характеристика мотивационного типа:

«**Базовая**» – наиболее действенная форма стимулирования.

«**Применима**» – может быть использована.

«**Нейтральная**» – не окажет никакого воздействия.

«**Запрещена**» – не допустима к применению.

Парадоксы трудовой мотивации

1. Между управлением мотивацией труда и его конечным результатом нет однозначной зависимости. Иногда высоко мотивированный на труд работник дает результаты хуже, чем слабо мотивированный. Возникает проблема: за что мотивировать работника: за усилия и старания или за результат?

2. По мере удовлетворения потребностей работника растут и требования к их качественно-му уровню, а также степень неудовлетворенности достигнутым уровнем.

Наказание – это метод стимулирования и управления мотивацией, основанный на страхе работника подвергнуться административному воздействию и при этом испытать отрицательные чувства и эмоции.

Главной задачей наказания является изменение модели поведения наказываемого.

Моральное наказание – целенаправленное причинение точно рассчитанного количества негативных эмоций, внутреннего дискомфорта.

Проступок – сознательное нарушение установленного правила/ регламента. Наказывается.

Ошибка – неправильное действие подчиненного в нерегламентированном поле или неосознанное нарушение установленного правила/ регламента. Не наказывается.



Рис. Цепочка «движения» работника к проступку.

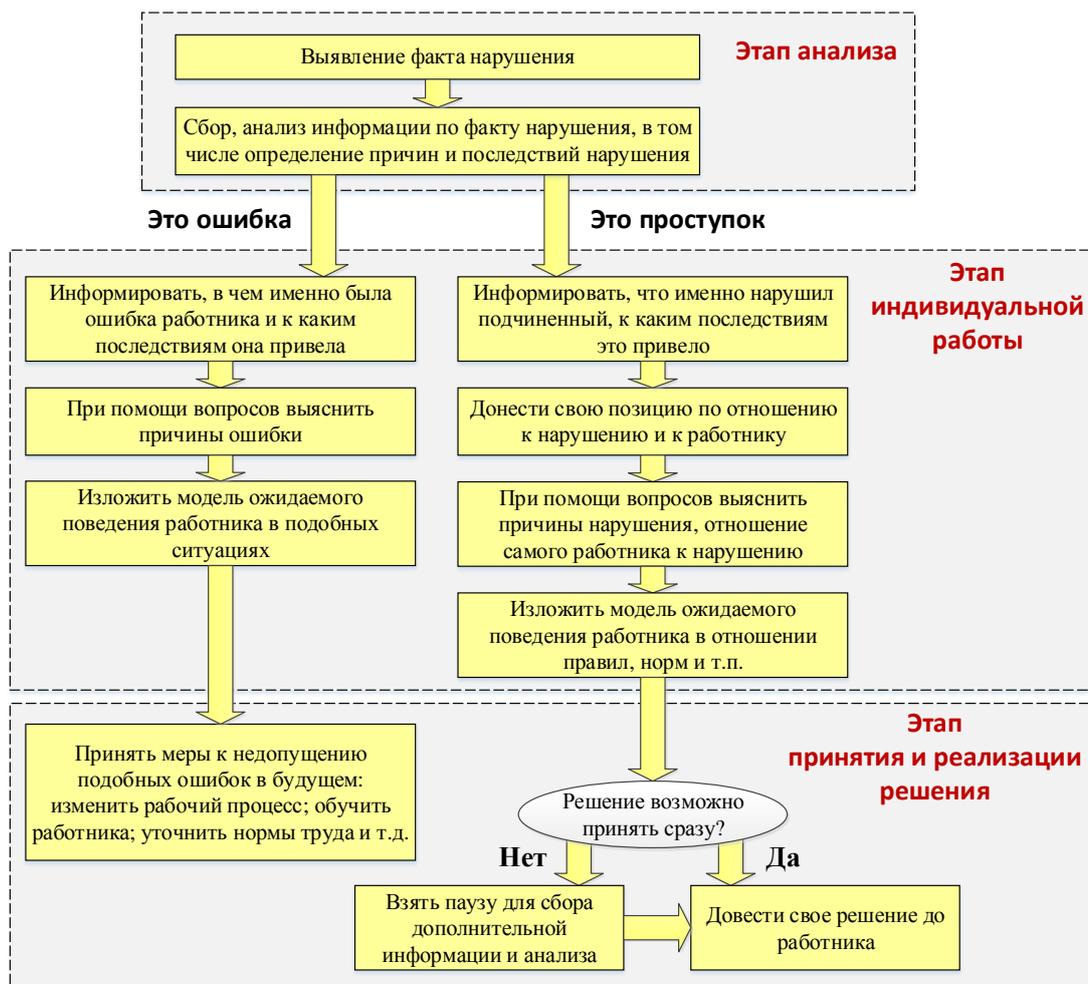


Рис. Схема процесса наказания работника.

Правильно организованное моральное наказание приводит к следующим результатам.

1. Подчиненный понимает, что именно он сделал неправильно.
2. Подчиненный знает, как поступать правильно, и не видит к этому никаких логических или ресурсных препятствий, кроме возможного собственного неудобства от изменения уже привычных поведенческих алгоритмов.
3. Подчиненному психологически неприятно то, что с ним проделал руководитель.
4. Подчиненный злится не на руководителя, а на себя самого, так как понимает, что вел себя действительно неправильно.
5. Подчиненный не хочет повторения процедуры наказания и ради этого готов подвергнуть себя временным неудобствам, связанным с перенастройкой алгоритмов.
6. Подчиненный понимает, что его движение в правильную сторону будет должным образом поддержано и оценено как руководителем, так и всей системой управления, без учета ранее имевшего место негатива.
7. Подчиненный понимает, что, в случае невозможности предоставления поддержки, он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.

Ключевые принципы управления дисциплиной («Правила утюга»).

1. Жар, исходящий от утюга, предупреждает, что вы можете обжечься, если дотронетесь до него. Руководитель должен убедиться, что работники знают основные правила, и предупредить, что они не должны нарушаться. Кроме того, работники должны знать о последствиях нарушения правил.
2. Горячий утюг немедленно обжигает всякого, кто дотронется до него. Руководитель должен осуществлять дисциплинарные воздействия сразу после того, как произошло нарушение.

3. Горячий утюг всегда обжигает тех, кто дотрагиваются до него. Руководитель должен быть последовательным в дисциплинарных наказаниях за сходные нарушения.

4. Горячий утюг не ранит личности и не наносит ущерба самоуважению человека.

5. Утюг обжигает каждого. Руководитель должен быть справедливым при назначении наказания. У него не должно быть любимчиков или «козлов отпущения».

6. Человек, обжегшись один раз, стремится избегать таких ситуаций в будущем. Дисциплинарные воздействия задают рамки приемлемого поведения и направлены на то, чтобы нарушения не повторялись.

Поощрение – форма публичного признания достигнутых успехов, в которой выражено официальное признание работодателем заслуг работника и оказание ему общественного почета.

Приверженность – проекция интересов компании на свое личное эго, отождествление своей личности и своих целей с целями компании, полное погружение в процесс работы и самоотдача.

Руководитель должен поощрять тех, кто:

соблюдает «правила игры»;

учится и старается повысить свои показатели трудовой деятельности (при условии роста этих показателей);

совершает «подвиги».

Задачи поощрения:

наградить тех, кто соблюдает правила;

продемонстрировать всем, кто не награжден, выгоду лояльного отношения к законам и справедливость руководителя, власти.

Моральное стимулирование трудовой деятельности – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Результаты правильно организованного морального поощрения проявляются в следующем:

1. Подчиненный понимает, что именно он сделал правильно.

2. Подчиненному психологически приятно то, что Вы с ним проделали.

3. Подчиненный хочет повторения процедуры поощрения и ради этого готов преодолевать те препятствия, которые может преодолеть ценой интенсификации своих усилий.

4. Подчиненный понимает, что если для преодоления тех или иных препятствий ему будет недостаточно собственных ресурсов, то он получит поддержку от руководителя и/или от системы управления. В случае невозможности предоставления поддержки он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.

5. Подчиненный понимает, что повторение хороших показателей и/или их улучшение обязательно будет отмечено системой корпоративного управления.

6. Подчиненный понимает, что если он будет прикладывать недостаточно усилий, то это непременно будет замечено его руководителем и вызовет соответствующую реакцию. На первый раз – корректирующую, а в случае необоснованного продолжения негативной тенденции непременно последует наказание без учета его прошлых заслуг.

Обязательные атрибуты лояльности:

честность по отношению к компании, ее руководству;

верность;

разделение основных убеждений, ценностей, принятых в компании;

радение за успех компании;

открытая демонстрация лояльности к компании;

готовность предупредить об опасности;

готовность идти на жертвы, если это необходимо компании;
чувство гордости за свою компанию, гордость за принадлежность к числу ее работников;
стремление наилучшим образом выполнить миссию, возложенную на работника.

Основная задача КРІ - перевод стратегии компании в комплексный набор измеримых показателей ее деятельности



Рис. Классификация КРІ.

Запаздывающие (отсроченные) КРІ – ключевые показатели эффективности, позволяющие оценивать результаты прошлой деятельности (пример: удовлетворенность клиентов; доля рынка; выручка).

Опережающие КРІ – ключевые показатели эффективности, позволяющие оценивать деятельность, которая в значительной мере определяет будущие результаты деятельности компании (пример: уровень запаса сырья на складе; количество претензий, удовлетворенных с первого раза).

Примерное количество КРІ:

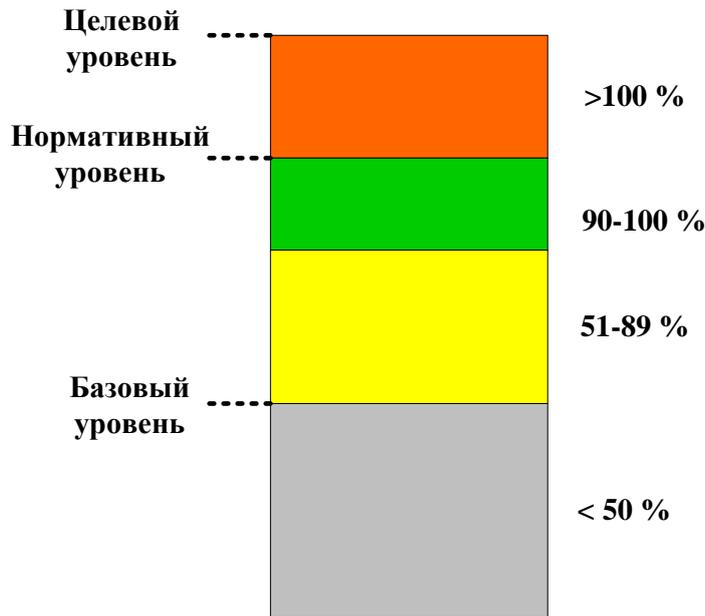
- 20-24 на общекорпоративном уровне;
- 10-12 на уровне подразделений (у каждого);
- 5-7 для небольших групп;
- 3-5 на индивидуальном уровне.

КРІ выражают ожидания компании через базовые, нормативные, целевые, пороговые значения (уровни).

Базовый уровень – это наихудшее допустимое значение показателя. Если значение показателя хуже, чем база, то это создает угрозу для деятельности компании или подразделения и совершенно недопустимо. База – это «нулевая» точка, начиная с которой отсчитывается результат работы. Хуже базы – это отсутствие результата.

Нормативный уровень – это то, что должно выполняться обязательно, чтобы компания работала нормально и достигала своих целей. Если значения показателя хуже нормы, то это не смертельно, но крайне нежелательно. Это означает, что работник свою функцию не выполняет в полном объеме.

Целевой уровень – это сверхнормативное значение показателя, к которому желательно стремиться. Цели рекомендуется устанавливать на уровне не выше, чем 20-25% от нормы с учетом базы.



Примерная периодичность пересмотра КРІ:

- больше года – 2% показателей;
- ежегодно – 58%;
- ежеквартально – 30%;
- ежемесячно – 10%.

Причины изменения КРІ:

- изменение стратегии или бизнес-процессов компании – 77%;
- достижение релевантности показателя – 62%;
- для поддержки новых структурных подразделений – 38%;
- для упрощения (доработки) существующей системы КРІ – 19%.

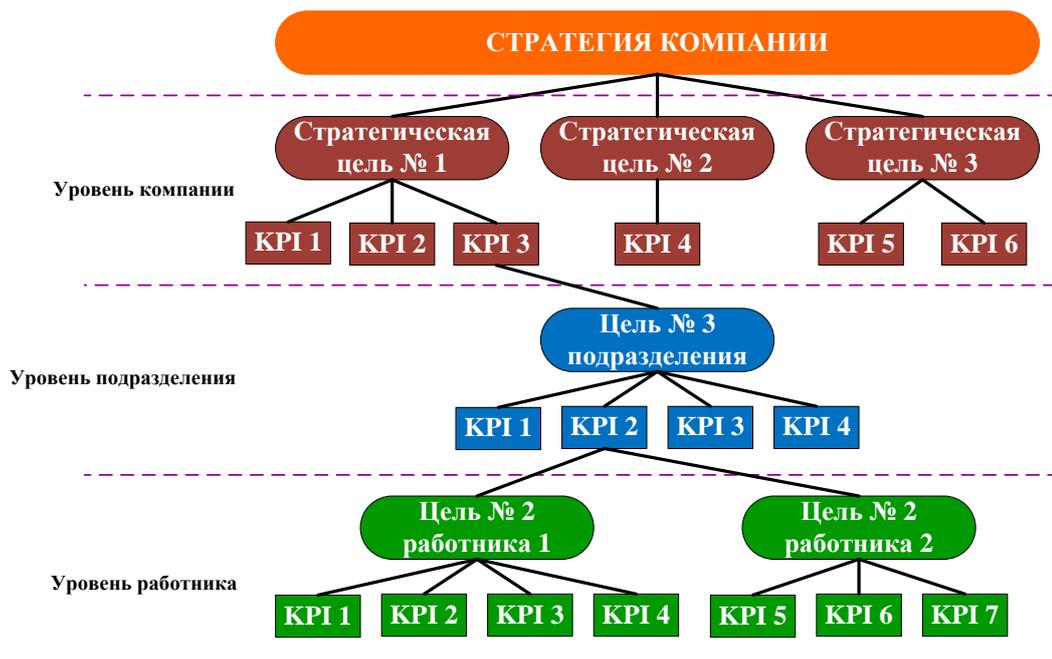


Рис. Структура КРІ компании.

Последовательность разработки KPI:

1. Определите должность в структуре компании, для которой разрабатываются KPI.
2. Определите соотношение фиксированной части и переменной части заработной платы.
3. Определите KPI для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных перед подразделением.
4. Определите порядок расчета выбранных KPI.
5. Определите уровни значений выбранных KPI.
6. Сформируйте формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы.
7. Сформируйте сводную таблицу расчета премии по KPI.
8. Оформите документ.
9. Доведите KPI до работника.

**Компания
«Вектор успеха»
открыта для сотрудничества
и рада видеть Вас среди своих партнеров и клиентов**

email: vektor-us@yandex.ru

тел.: +7 920 660 73 63