

TUVAcademy

Клуб «Менеджер по Качеству»

Качество! Надежность! Успех!



**Специализированный Клуб
«Менеджер по Качеству»**

**Тема встречи: «Создание эффективной
мотивационной среды на предприятии».
Седьмая встреча.**

ТАШКЕНТ 2006

Центр стратегического развития «Цестра» Красовицкая И.С (Россия)

Об авторе:

Красовицкая Инна Семёновна:

Генеральный директор центра стратегического развития "Цестра", доцент СПбГПУ (Государственный Политехнический Университет, бывший Ленинградский Политех), член Учёного Совета ИМТиТ СПбГМТУ (Институт морской Техники и Технологии Государственного Морского Технического Университета, ИМТиТ является корпоративным институтом "Адмиралтейских верфей"), член Координационного совета подготовки и переподготовки кадров для судостроительной промышленности Санкт-Петербурга, член рабочей группы по разработке Программы развития рынка труда Санкт-Петербурга. Основатель Системы подбора, подготовки и расстановки кадров ("Подпора"), на крупном промышленном предприятии (Ижорский завод). Автор собственных концепций, теоретических разработки и методик по различным аспектам управления персоналом. Имеет Большой опыт консультирования в организациях и предприятиях разного размера и профиля.

Проблемы управления на современном этапе

1. Рост конкурентной борьбы за рынки сбыта.
2. Усложнение применяемых в производстве технологий.
3. Высокий уровень образования персонала.
4. Нежелание поддерживать традиционные иерархические отношения.
5. Стрессы, давление и неопределенность в большинстве форм жизни организации и общества.
6. Эрозия традиционных ценностей.
7. Размытые личные цели и ценности.

Данные о стабильности производственных установок персонала предприятий (по возрастам)

№№ п/п	Категория	% собирающихся сменить место работы в ближайшие 2-3 года к числу опрошенных
1	Работники в возрасте до 25 лет	43
2	Работники в возрасте 26-35 лет	46
3	Работники в возрасте 36-55 лет	13
4	Работники старше 55 лет	8
5	Всего по выборке	27

Опрошено 1515 человек (рабочих, специалистов и руководителей) на промышленных, научно-промышленных и проектных предприятиях Санкт-Петербурга

Уровни эффективности системы управления персоналом с точки зрения обеспечения его конкурентоспособности

Уровень 1. Начальный (отсутствие регулирования) – качество персонала **не влияет** на конкурентоспособность предприятия. Пример – функционирование торговой палатки.

Уровень 2. Регулируемый – качество персонала **слабо влияет** на конкурентоспособность предприятия. Пример – малое предприятие.

Уровень 3. Управляемый – качество персонала (его компетентность) **является важным фактором** конкурентоспособности предприятия. **Предприятие «догоняет рынок».**

Пример – большинство крупных российских промышленных предприятий.

Уровень 4. Плановое управление – достигнутое и планируемое качество персонала **является наиболее важным фактором** конкурентоспособности предприятия. **Предприятие доминирует на рынке.** Пример – крупные промышленные предприятия развитых стран: Боинг, АТ&Т, Microsoft.

Уровень 5. Оптимизированное управление – достижение и поддержка **максимума конкурентоспособности** предприятия в условиях **оптимизации** затрачиваемых ресурсов на управление персоналом. **Предприятие формирует рынок.** Пример – к нему движется и почти достигла Всеиндийская Ассоциация Оффшорного Программирования.

Сущность системы управления персоналом на IV уровне развития

1. Стратегическое планирование структуры персонала (поло-возрастной, профессионально-квалификационной)
2. Планирование компетенций, знаний персонала
3. Персонализированное развитие компетенций и карьеры работников

Объективными причинами необходимости перехода российских предприятий на IV уровень управления персоналом являются:

- необходимость закрепления на международных рынках;
- необходимость выиграть конкурентную борьбу за квалифицированный инициативный персонал на внутрироссийских рынках труда;
- необходимость повышения производительности, качества и творчества труда внутри самих предприятий

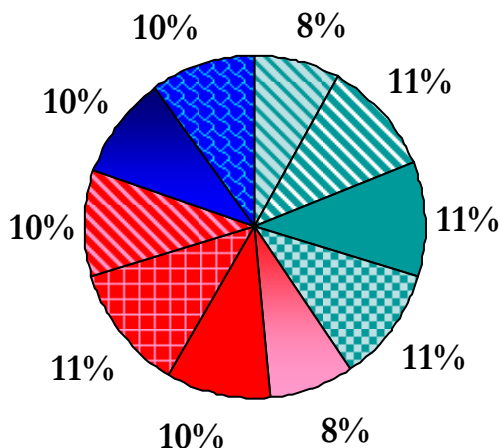
Основные подходы к управлению персоналом

1. **Вынуждение.** Применение исключительно административных методов управления и воздействия.
2. **Материальная заинтересованность.** Заключение между работником и фирмой взаимовыгодного контракта.
3. **Вовлечение.** Формирование доверительных отношений между работником и фирмой, создание отношений взаимной заинтересованности друг в друге, привязанности друг к другу.

Факторы, формирующие вовлеченность персонала

1. Гордость за предприятие, интерес к его целям и задачам.
2. Интерес к своей работе.
3. Интерес к человеку со стороны предприятия.

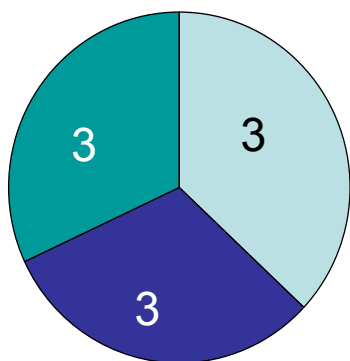
Мотивационная структура работника предприятия



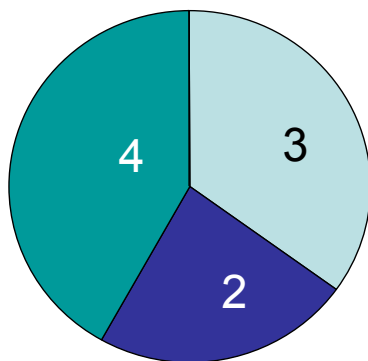
Работа	Семья	Здоровье	Друзья
Престижность работы	Карьера	Самореализация	Независимость суждений
Мат.благополучие	Соц.защищенность		

Мотивационная структура личности (по категориям)

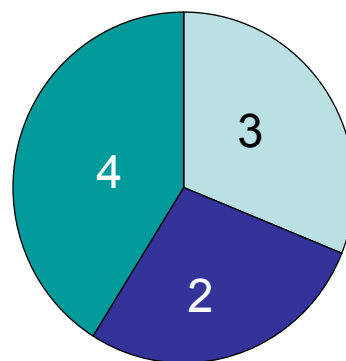
Рабочие



Конструкторы
произв.объединения



Конструкторы ЦКБ

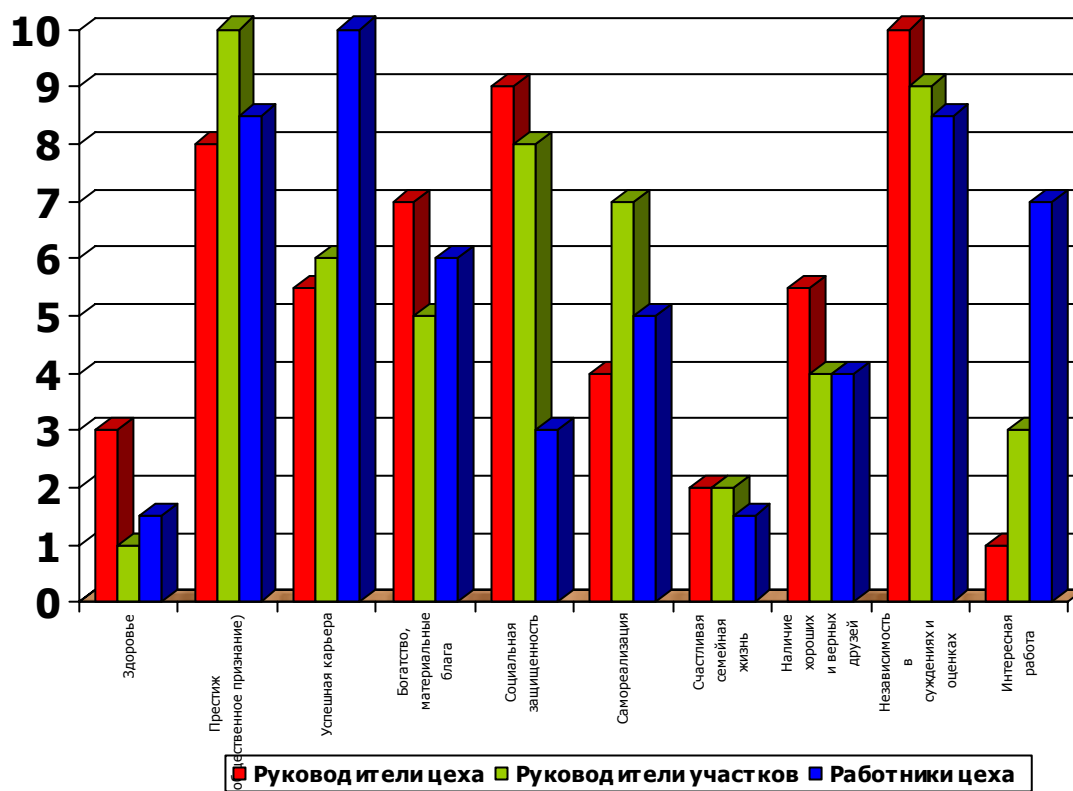


Мотивы, базирующиеся на материальных потребностях

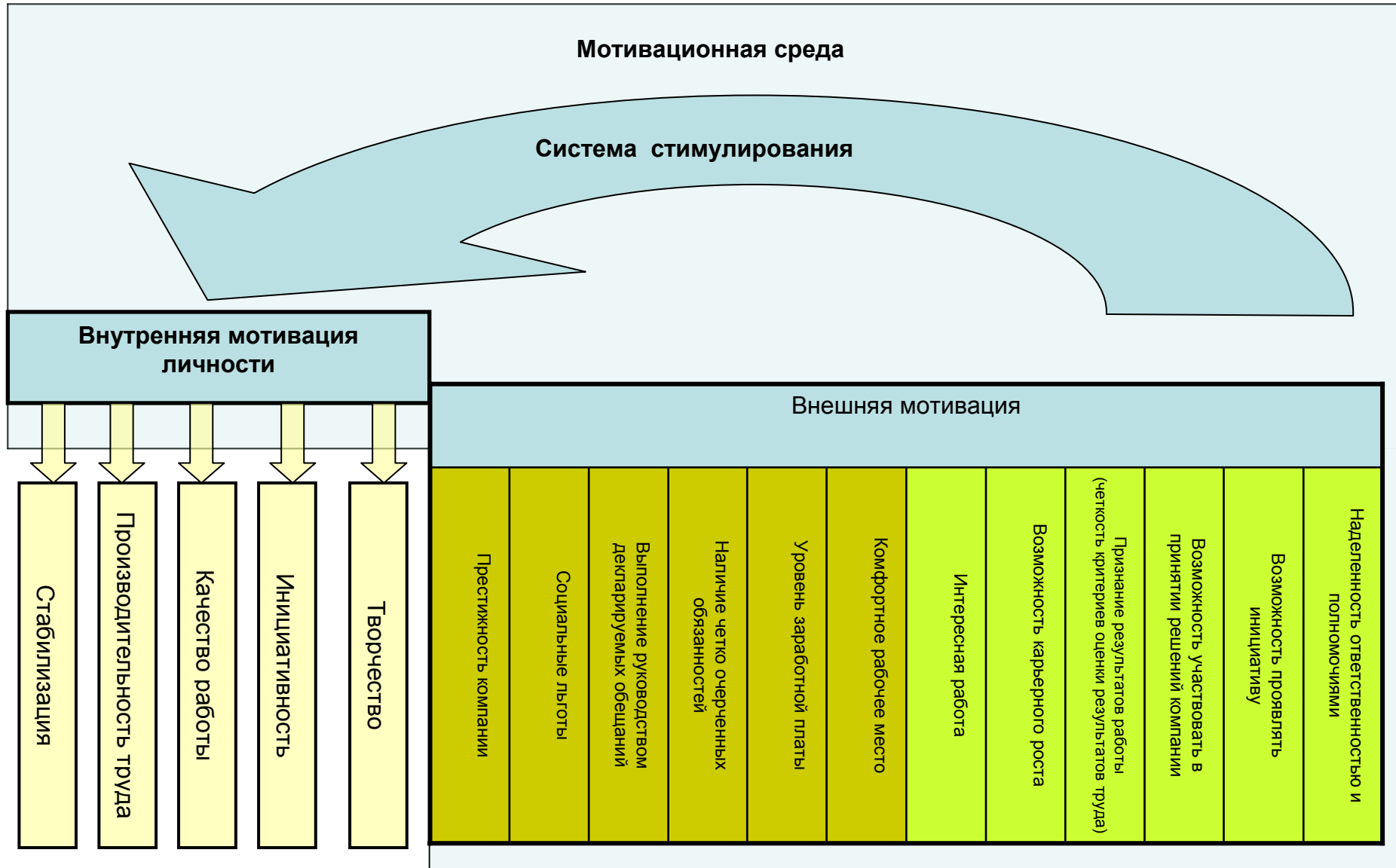
Мотивы, базирующиеся на потребности в самоуважении

Мотивы, базирующиеся на Потребности в самореализации

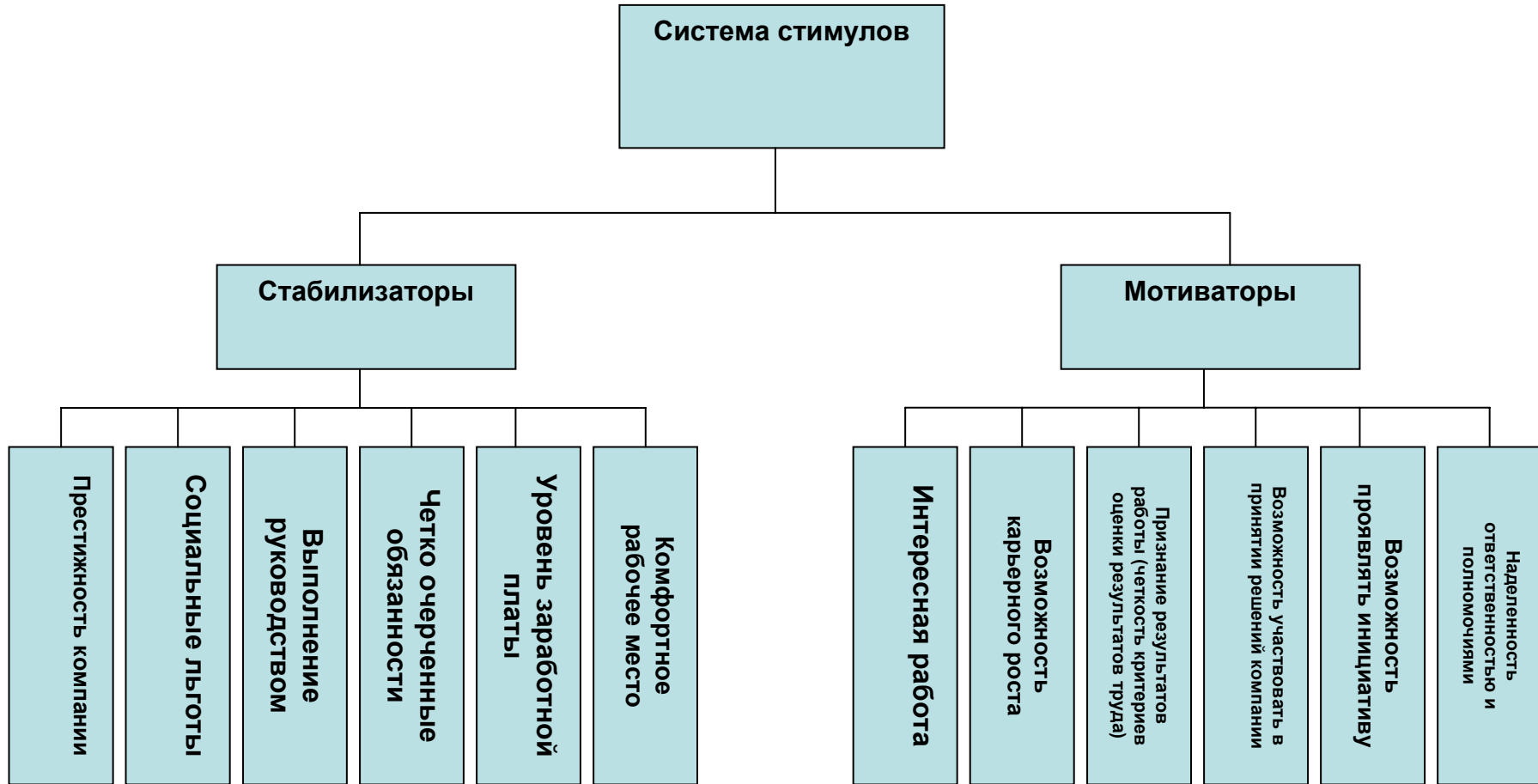
Сравнение ценностно-ориентационных структур руководителей и сотрудников подразделения



Формирование мотивационной среды



Структура системы стимулирования



Расчет коэффициента успешности

$$y_u = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + 0,8I_4}{4}$$

1. Сроки

где

Авып – кол-во работ (месяцев), когда сроки были соблюдены
Ао – общее кол-во работ (месяцев)

$$I_1 = \frac{A_{вып}}{A_o}$$

2. Качество

где

Вб/р – количество работ (месяцев) без рекламаций
Во – общее количество работ (месяцев)

$$I_2 = \frac{B_{б/р}}{B_o}$$

3. Авторитетность

где

Сп – сумма оценок, выставленных подчинёнными за качество “авторитетность”
Смах – максимально-возможная сумма оценок

$$I_3 = \frac{C_n}{C_{max}}$$

4. Текучесть

где

Чу – кол-во уволившихся за год
Чо – численность работающих в подразделении

$$I_4 = \frac{\chi_y}{\chi_o}$$

Управление инновациями

Нововведение (инновация) в значимом для психологии плане – это изменения в окружающей человека среде, с которой он непосредственно взаимодействует и которая значима для его активности.

Типы инновации:

1. технические;
2. технологические;
3. организационные.

Этапы инновационного процесса:

1. Разработка нововведения, воплощение его в объекты и средства труда.
2. Разработка приемов и способов труда в условиях нововведения.
3. **Разработка программы подготовки к внедрению нововведения.**
4. Освоение новых приемов труда, формирование системы новых ЗУН (знаний, умений, навыков).
5. Формирование функциональных отношений между людьми:
 - профессионально-ролевые аспекты;
 - социально-психологические аспекты.

Типы реакции на нововведения:

I. Принятие нововведения и активное участие в его реализации. Мотивы реакции:

1. Установка. Было сформировано общественное мнение, что нововведение необходимо.
2. Возможность осуществления личной цели.
3. Чувство долга.
4. Индивидуально-психологические особенности личности (готовность к смене деятельности и системы отношений).

II. Пассивное принятие нововведения под давлением обстоятельств или группы.

Мотивы:

1. Установка на следование мнению коллектива.
2. Познавательный интерес.

III. Предбарьерная ситуация. Пассивное неприятие; выжидательная позиция; изучение отрицательных сторон нововведения. Мотивы:

1. Полная удовлетворенность существующими содержанием, условиями и оплатой труда.
2. Нежелание терпеть неудобства и напряжение в процессе осуществления нововведения.

IV. Наличие психологического барьера. Активное неприятие нововведения; апелляция к опыту и теории; выступления против.

V. Наличие психологического барьера. Активное неприятие; противодействие; неприятие действиями и поступками.

Мотивы появления психологических барьеров (IV и V типов реакции на нововведения):

1. Изменение ролевого статуса личности в новой структуре функциональных отношений;
2. Изменение содержания труда и связанная с ним необходимость перестройки знаний, умений, навыков.
3. Информационная необеспеченность нововведения. Наличие неснятых противоречий.
4. Конфликтные отношения в коллективе по вертикали или по горизонтали.

Социально-психологические мотивы сопротивления нововведениям

1. Работник вынужден рисковать, а это противоречит его натуре.
2. Работник чувствует, что в результате изменений может оказаться лишним.
3. Работник чувствует неспособность выполнять новую роль, отведенную ему в результате изменения.
4. Работник чувствует, что потеряет «лицо» в глазах руководства.
5. Работник не способен или не желает обучаться.

Разработка программы подготовки к нововведению

Этапы разработки программы:

I. Подготовительный. Создаются «источники власти», «центры силы», способные обеспечить стартовый импульс нововведения. Анализируются индивидуальные особенности людей, входящих в «источники власти» и «центры силы». Выявляются их возможности, отношения к инновации, возможность торможения с их стороны. Выявляются подразделения, которых это коснется.

II. Анализ поведения ведущих работников. Выявляются причины поддержки или сопротивления с их стороны. Разрабатывается схема поддержки и сопротивления.

III. Разработка мер по устранению сопротивления.

IV. Создание «опорной базы» нововведения из числа сторонников.

Формирование позитивного отношения к нововведению

Психологическая готовность к нововведению – устойчивое психическое состояние личности или коллектива, образующееся в следствии осмысления содержания и значимости нововведения и выражающееся в позитивно-активном отношении к нововведению.

Составляющие психологической готовности:

1. Осознание производственной и экономической необходимости осуществления нововведения;
2. Осознание личностной значимости нововведения;
3. Осознание значимости нововведения для коллектива;
4. Осознание способов личного включения в осуществление нововведения;
5. Сформированность образа «я», как субъекта новой деятельности.

Психологические барьеры возникают, если на стадии разработки нововведения человек не учитывается. Если барьеры возникли, то:

- формируется конфликт по вертикали;
- требуются дополнительные меры по изменению отношения к нововведению;
- требуется повышение стимулирования. Причем при наличии барьера требуется материальное стимулирование. При отсутствии барьера преобладает потребность в моральных стимулах.

Факторы, формирующие готовность к нововведению:

1. Участие коллективов в подготовке нововведения;
2. Подбор исполнителей нововведения;
3. Подбор стимулов.

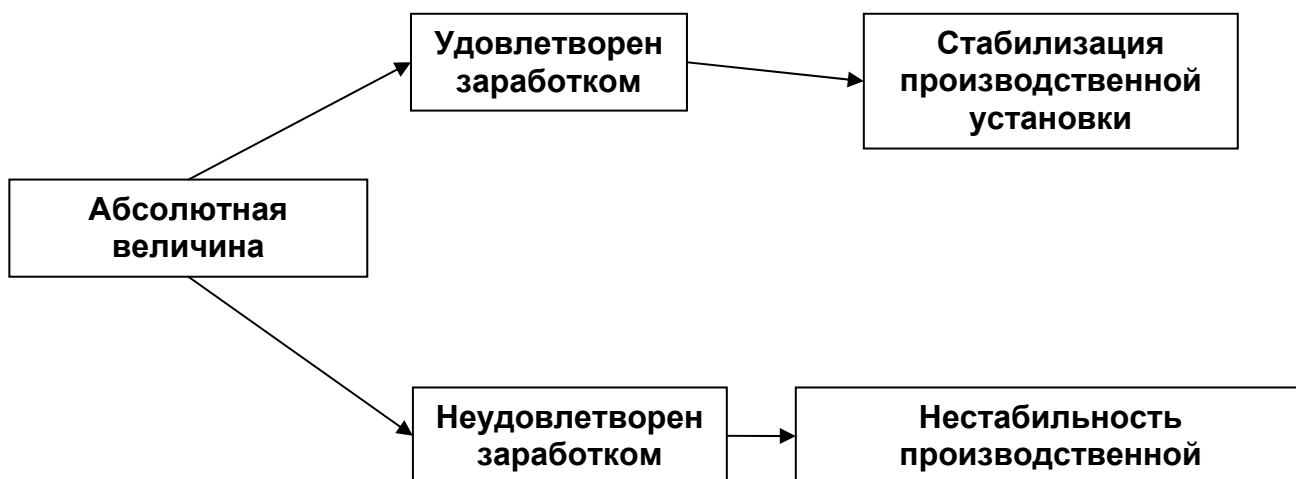
Факторы, формирующие сопротивление нововведению:

1. Несоответствие властных структур грядущим изменениям;
2. Длительность периода нововведения;
3. Угроза потери престижа и власти для вышестоящих руководителей;
4. Негативные последствия изменений для коллектива организаций;
5. Безразличие работников к целям выживания и развития организации.
6. Мощь антиинновационной ориентации в «центрах силы».

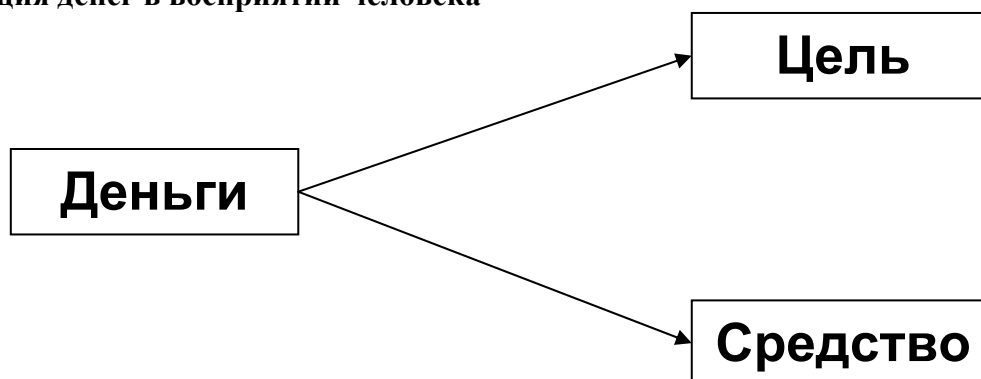
Правила стимулирования при нововведении

1. В условиях инновации должно стимулировать не только повышение производительности труда, но и формирование новых навыков, и качество труда, и повышение готовности к переобучению.
2. В системе стимулирования должно преобладать поощрение. Наказание должно применяться только по отношению к усвоенным приемам.
3. Должен быть усилен контроль как стимулирующий фактор.
4. В условиях инновации повышается роль морального стимулирования. Оно динамичнее, диапазон его шире и психологический эффект быстрее и ярче.
5. Моральное поощрение или наказание должно исходить от референтной для работника группы или личности.
6. Необходимо применение передового опыта как стимула. Особенно опыта известных людей в идентичных условиях.
7. Необходимо применять стимулирование содержанием работы, ее соединения с интересами личности.

Зарботная плата как стабилизатор



Функция денег в восприятии человека



Формирование удовлетворенности заработком

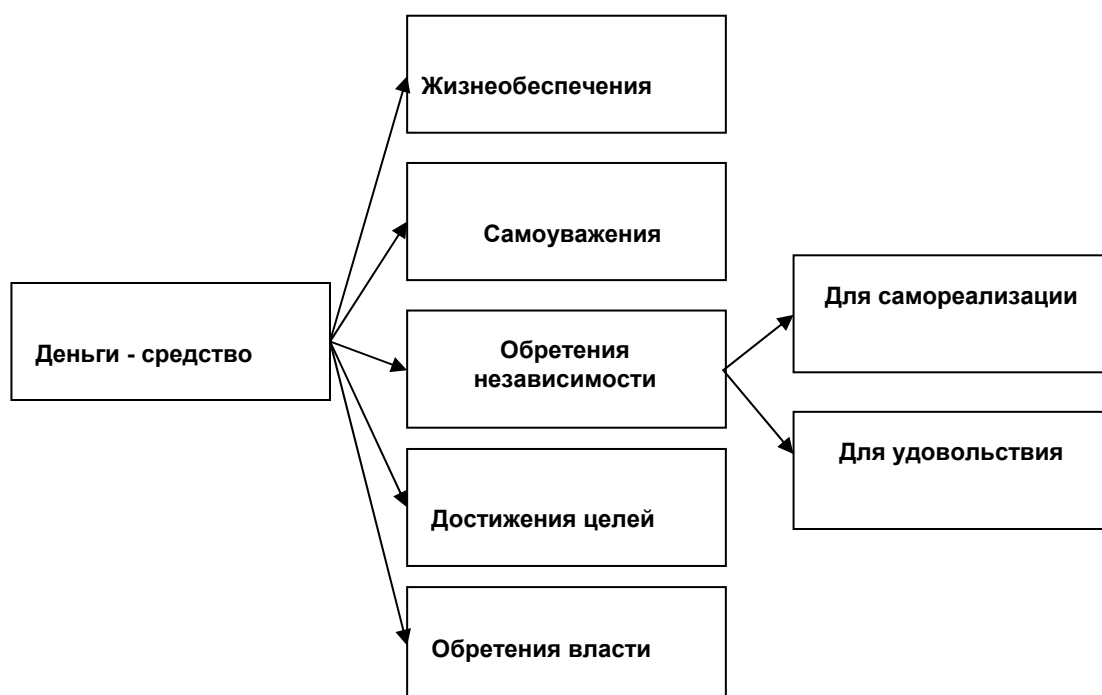
Удовлетворенность заработком зависит от:

- ожиданий работника;
- уровня заработной платы коллег на других предприятиях;
- уровня жизни референтной группы;
- жизненных целей и установок;
- самооценки.

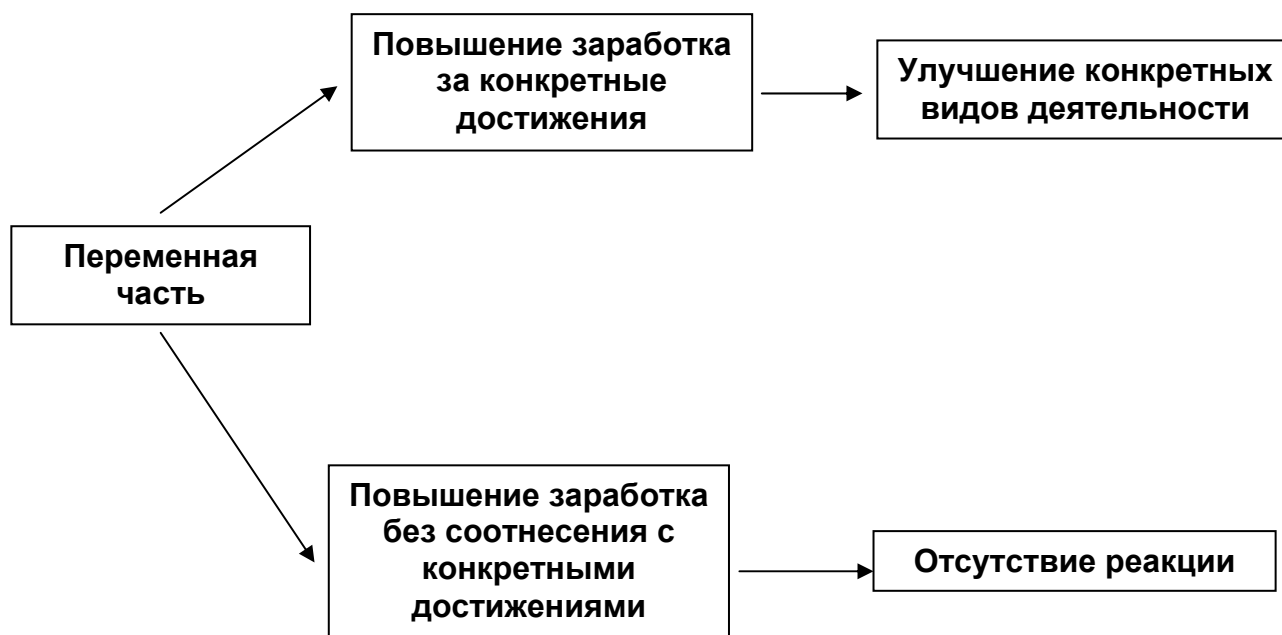
Ожидания различных категорий персонала в отношении абсолютной величины заработной платы

Отрасль	Персонал в возрасте до 30 лет	Персонал в возрасте от 30 до 50 лет	Персонал старше 50 лет
Образование, наука	300 – 500 \$	250 – 650 \$	250 – 400 \$
Промышленность	650 – 1000 \$	300 – 1300 \$	300 – 500 \$
Коммерческие фирмы	1000 – 2000 \$	500 – 2000 \$	500 – 650 \$

Деньги как средство



Зарботная плата как мотиватор



Теория ожидания В.Врума

Модель мотивации по Вруму

Мотивация = $(З - Р) \times (Р - В)$ x валентность

З – затраты труда

Р – результат

В – вознаграждение

(З – Р) – ожидание результата

(Р – В) – ожидание справедливого вознаграждения

Валентность – оценка вознаграждения (удовлетворенность или неудовлетворенность)

Правила применения методов стимулирования, повышающие их эффективность

1. Регулярность (поощрение следует применять при каждом проявлении трудовой активности работника с положительным результатом);
2. Соотнесенность во времени (отложенное поощрение не эффективно);
3. Равномерность (одинаковые достижения должны быть одинаково поощрены, независимо от возраста, пола, должности исполнителя);
4. Гласность (поощрение, тем чьи результаты выше средних, должно быть известно всем, чтобы появлялось желание работать также);
5. Разнообразие (чем разнообразнее и индивидуальнее виды поощрения, тем они эффективнее);
6. Системность (только системное применение методов поощрения может повысить эффективность их действия);
7. Соблюдение всех правил (система стимулирования не работает, если хотя бы одно из вышеперечисленных правил не выполняется).

Корпоративная культура – неформальная система управления предприятием

Ее роль растет по мере роста доли высококвалифицированного труда

Корпоративная культура проводится через:

1. Процедуру коммуникации: развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.
2. Оптимизацию структуры организации: разработка критериев эффективности деятельности подразделения.
3. Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.
4. Награждение и наказание: разработку системы поощрений за успешное поведение и наказаний за неудовлетворительные действия.
5. Адаптацию: обеспечение стабильности выживания организации в изменяющихся условиях; обеспечение гибкости, способности к оперативному реагированию на изменения.

Правила внедрения норм корпоративной культуры

1. Организационная культура инерционна, поэтому организационные изменения растянутся во времени.
2. Необходимо досконально разобраться в старой оргкультуре, так как важно знать исходные позиции изменений.
3. Необычайно важна личностная вовлеченность и поддержка сотрудников и групп, имеющих идеи насчет того, что стоит изменить, и желающих принять участие в изменениях.
4. Важно выбрать в организации наиболее эффективно работающую субкультуру и использовать ее в качестве исходной позиции для введения новой корпоративной культуры.
5. Не стоит «атаковать» старую культуру. Намного перспективнее вместе с сотрудниками организовать поиск путей ее использования в проекте новой организационной структуры.