



Оренбургский государственный университет

Интерактивный бизнес - семинар

# Эффективная мотивация персонала

Доцент кафедры управления персоналом, сервиса и  
туризма, к.э.н

Докашенко Людмила Владимировна

**Мотивация трудовой деятельности -**  
побуждение работника или  
группы работников к  
деятельности, направленной на  
достижение целей организации,  
посредством удовлетворения их  
собственных потребностей

# Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

## Мотив -

внутреннее  
побуждение

## Стимул-

внешнее  
побуждение

## Цель-

желаемый  
результат

## Потребность

=  
нужда в чем-либо

## Вознаграждение-

то, что человек считает  
ценным

## Ценности-

набор стандартов и  
критериев оценки  
человека

## Ценностные ориентации -

устойчивое отношение к  
материальным и  
духовным благам и  
ценностям

# Мировой опыт исследования мотивации <sup>4</sup>

Классические  
теории

«человек  
экономический»

действуют  
экономические  
стимулы

Теория  
человеческих  
отношений

«человек  
социальный»

стимулирование не  
только зарплатой, но  
и позитивным  
отношением  
к работнику

Теория  
человеческих  
ресурсов

«человеческие  
ресурсы»

карьерный рост,  
удовлетворение от  
работы, развитие  
творческих  
способностей  
работника

# Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

## Мотивирование (внутреннее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм.

## Стимулирование (внешнее)

Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда и активизации деятельности работников. Обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.



# Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

## □ Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

## □ Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем



## Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения.

## Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание);
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий);
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой).

## Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период их действия.

# Пирамида потребностей Абрахама Маслоу (американский психолог)



Потребности  
высшего  
уровня

Первичные  
потребности



# Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда

(американский психолог, исследователь успешных личностей)

Потребности  
высшего уровня

Потребность  
во власти

Потребность в  
принадлежности

Потребность  
в достижении

Ученый рекомендует опираться на потребности  
высшего уровня

# Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

(американский психолог)

10

Эффективная  
мотивация

## Гигиенические факторы

- политика компании и стиль управления;
- методы контроля за персоналом;
- отношения с коллегами на работе;
- уровень оплаты труда;
- статус работника в организации;
- условия и безопасность

труда.

## Мотивационные факторы

- достижение результата;
- успех и признание за достижения;
- интерес к работе;
- ответственность;
- профессиональное совершенствование и карьерный рост.

# ERG - теория Клейтона Альдерфера (американский психолог)



**Мотивы текучести кадров** – непосредственные причины, побуждающие работников увольняться.

**Мотивы личного характера**  
(переезд, изменение семейного статуса)

**Профессионально-квалификационные мотивы**  
(несоответствие занимаемой должности)

**Неудовлетворенность качеством жизни**  
(невозможность самореализоваться, неудовлетворение потребностей)

**Неудовлетворенность условиями внутри предприятия**  
(некомфортные условия на рабочем месте)

# Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические  
(зарботная плата)

Целевые  
(четкая постановка целей)

Психологического поощрения  
(похвала, порицание)

Дисциплинарные  
(замечание, выговор, увольнение)

Группы  
методов

Партисипативности  
(коллективное принятие решений, работа в команде)

Устранение отрицательных стимулов  
(позитивная мотивация без угроз)

Расширение  
и обогащение работы  
(новые проекты и технологии)

# Нематериальные методы МОТИВАЦИИ

14

## □ Организационные

- Участие работников в делах организации
- Программы развития и карьерный рост
- Обогащение содержания труда
- Создание благоприятных условий для работы
- Делегирование полномочий
- Разработка принципов корпоративной культуры

## □ Социально-психологические

- Гласное признание заслуг работников
- Поздравления с успехами и юбилеями
- Фотография на доску почета, буклеты и т.д.
- Уважение, доверие, одобрение и поддержка
- Отрицательное подкрепление

# Виды нематериальных СТИМУЛОВ

Нематериальные стимулы  
(неденежное вознаграждение)

Официальное  
признание  
заслуг

Участие в  
управлении

Оргкультура

Психологичес-  
кий климат

Изменение  
статуса  
работника

Возможности  
для  
творчества

Стиль  
управления

Улучшение  
условий труда



# Материальные методы мотивации

Оплата труда

Материальная помощь

Скидки на товары  
компании

Премии  
и бонусы

Обеспечивают  
базовые  
потребности и  
оценку вклада  
работника

Пльготы и соцпакет

Бытовые услуги

Надбавка к окладу

Оплата лечения, отдыха,  
обучения

Процент



# Способы повышения трудовой мотивации

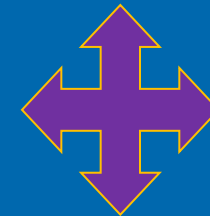
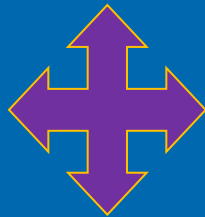
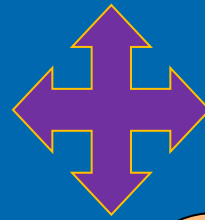
Нематериальное  
стимулирование

Материальное  
стимулирование

Улучшение качества  
рабочей силы

Совершенствование  
организации труда

Вовлечение в управление



# Типы внутренней мотивации по В. Герчикову

- **Коммерческий**
  - (ориентация на заработок, а не на содержание и условия труда)
  
- **Хозяйский**
  - (стремление к достижению результатов, самостоятельность)
  
- **Профессиональный**
  - (ценность - содержание работы, трудные задачи)
  
- **Патриотический**
  - (приверженность к коллективу и месту работы)
  
- **Люмпенский**
  - (низкая самооценка и низкий уровень исполнения)

# Структура системы мотивации персонала

## Система мотивации персонала

### Материальное стимулирование

#### Оплата труда

Постоянная часть  
(оклад, тариф)

Переменная часть  
(премии и др. выплаты)

#### Соцпакет

Стимулы, преобразуемые в деньги и экономящие средства работника (оплата отдыха, учебы и др.)

### Нематериальное стимулирование

#### Формализованные стимулы

Закрепляющие существующее положение (грамоты, почетные звания и т.д.)  
Ориентирующие на изменения (повышение в должности, обучение и др.)

#### Неформализованные стимулы

Неформальные мероприятия, повышающие лояльность (приверженность) к организации  
Стиль управления руководителя (взаимоотношения с работником)

# Алгоритм разработки системы мотивации персонала

## I этап Диагностика целей

- Уточнение целей предприятия на рассматриваемый период
- Определение используемых форм и условий стимулирования
- Определение потребностей, мотивов и целей сотрудников
- Определение особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации

## II этап Проектиров ание

- Выбор новых форм и методов стимулирования и мотивирования, соответствующих потребностям, мотивам и целям сотрудников
- Определение условий применения стимулов, ориентирующих персонал на достижение целей предприятия

## III этап Внедрение программы

- Документационное закрепление положения о стимулировании
- Обучение менеджеров методам мотивирования подчиненных
- Контроль экономической эффективности внедряемой системы мотивации

# Методы изучения мотивации персонал



# Основные разделы программы мотивации персонала



Цель программы

- Категории сотрудников
- Срок действия программы
- Критерии оценки работников
- Система поощрений и взысканий
- Календарный план мероприятий
- Ответственность за выполнение
- Бюджет программы

## Типы кадровой политики

**Стимулирующее воздействие** - использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде. Американский ученый Фредерик Тейлор для создания у работников заинтересованности в высоких результатах труда старался обеспечить связь между результатами труда и заработной платой.

**Мотивационное управление** - мощная идеологическая деятельность руководства внутри организации и актуализация бескорыстного энтузиазма работников. Такой подход часто преобладает в формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

**Стимулирующее воздействие и мотивационное управление** – наиболее оптимальный подход. Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура и механизм распределения материальных благ организации.

# Виды стимулирующих выплат работникам

- Доплаты
- Надбавки
- Компенсации
- стимул
- стимул
- стимул

- Премии
- Бонусы
- Комиссионные

Стимулирующая оплата труда - оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.



# Аудит системы мотивации

## Уровни аудита

**Социально-экономический** -  
оценка социально-экономической  
эффективности управления мотивацией

**Организационно-  
технологический** -  
оценка используемых в организации  
документов и процедур

**Социально-психологический** -  
оценка мотивационного потенциала  
работников

# Методы проведения мотивационного аудита

- Установочные, экспертные интервью;
- Анализ действующей документации;
- Наблюдение за работой руководителей;
- Анкетирование и тестирование персонала;
- Формализованное описание процедур;
- Статистические методы обработки результатов изучения потребностей работников.