



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 удовлетворение 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 ⁴

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

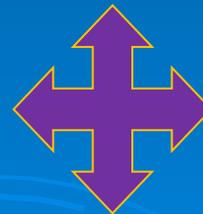
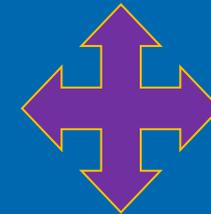
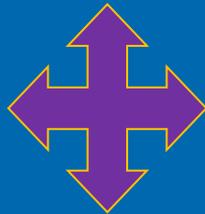
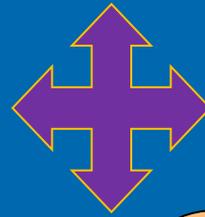
Нематериальное
стимулирование

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.