

**Мотивация и вовлеченность**  
**как основа повышения производительности**  
**труда**



*Дисциплина: Управление человеческими ресурсами*

Одно из условий коммерческого успеха организации – это наличие мотивированных и преисполненных трудового энтузиазма работников

# МОТИВАЦИЯ

- **Мотивация** (от фр. motif – побуждение)
  - динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.



## **МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ –**

**это создание условий, регулирующих трудовые отношения, при которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться с целью удовлетворении своих потребностей.**

- **МОТИВИРОВАНИЕ** - процесс побуждения себя других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимо и выгодно другому.
- **ПОТРЕБНОСТЬ** – источник активной деятельности, осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах и социальных ценностях.

**ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ** – это такое состояние социальной системы, которое соответствует целям прогрессивного экономического развития конкретного общества на определенном историческом этапе.

**ПОД МОТИВАЦИЕЙ ПОНИМАЮТ СИЛЫ, СУЩЕСТВУЮЩИЕ ВНУТРИ ИЛИ ВНЕ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЕ ВОЗБУЖДАЮТ В НЕМ ЭНТУЗИАЗМ И УПОРСТВО ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ**

**ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПОЗВОЛЯЕТ ПОНЯТЬ, ЧТО ЗАСТАВЛЯЕТ ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА ИХ ВЫБОР СПОСОБА ДЕЙСТВИЙ И ПОЧЕМУ ОНИ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ЕГО В ТЕЧЕНИЕ НЕКОТОРОГО ВРЕМЕНИ.**

**МОТИВАЦИЯ** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к активной деятельности для достижения личных целей или целей организации.

**МОТИВ** – (*от лат. motu - побуждать*) внутренняя побудительная сила, вызывающая определенные действия, направленные на удовлетворение потребностей.

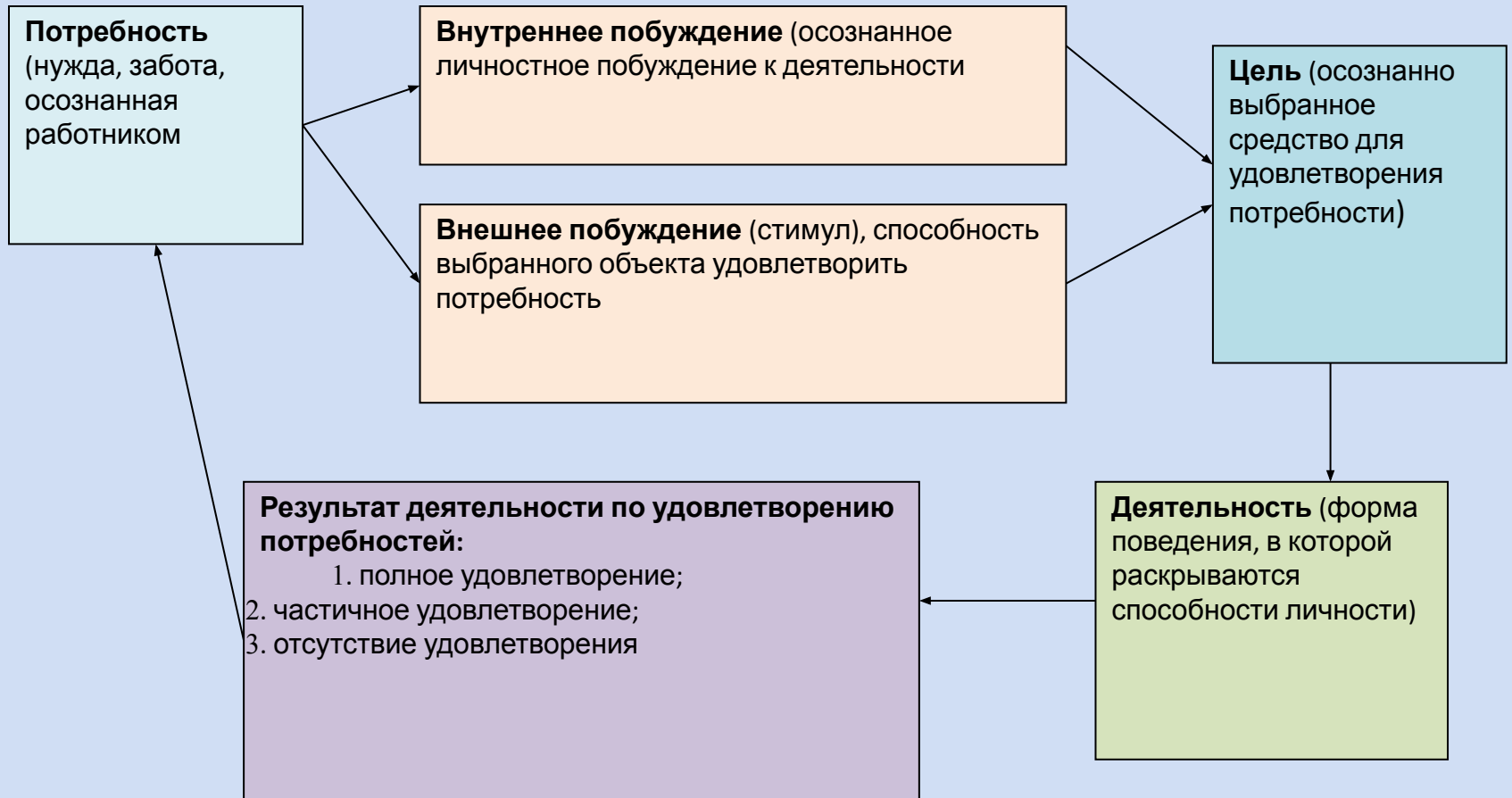
**ПОТРЕБНОСТЬ** - недостаток (дефицит) чего-либо.

**ПОБУЖДЕНИЕ** - состояние устремленности удовлетворить недостаток чего-либо.

**СТИМУЛ** - субъективный и объективный фактор, внешняя причина, которая оказывает влияние на деятельность работника с целью непосредственного влияния на результаты труда.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ** – способ управления трудовым поведением, используя мотивы; совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

# Механизм мотивации



# Этапы мотивационного процесса

① Чувство неудовлетворенности

② Активизация поведения *(Я хочу...)*

③ Готовность к действиям *(Нужно что-то делать...)*

④ Видение будущего результата *(Я, мои действия, средства, результат)*

⑤ Выработка программы действий *(Что делать и как делать)*

⑥ Получение желаемого результата – удовлетворение!

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Теория Маслоу**

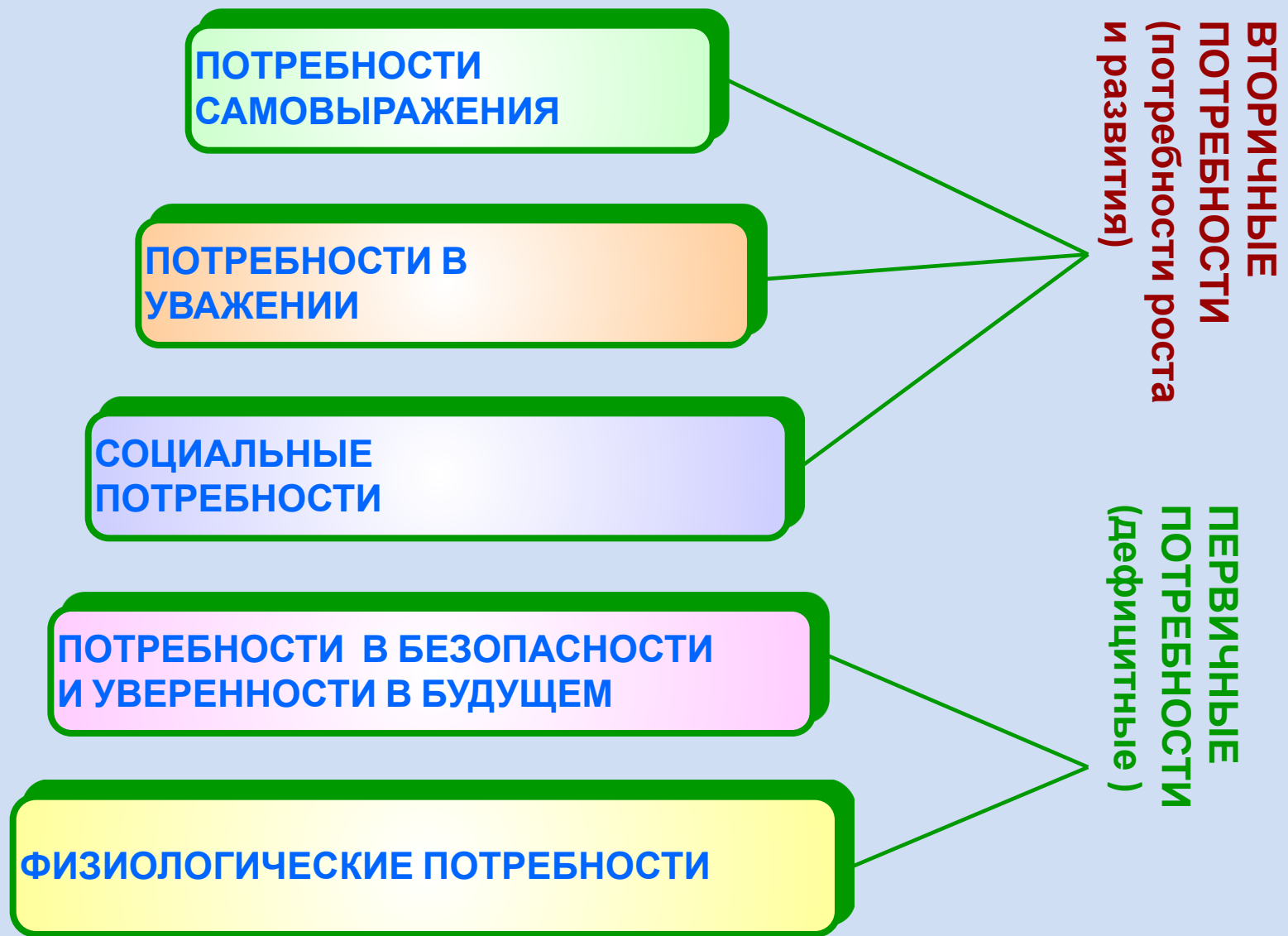
**Теория Герцберга**

**Теория Мак-Клелланда**

**Теория Альдерфера**



# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



**Сложность в понимании иерархии потребностей состоит в том, что на практике в работе с людьми сложно распознать различные уровни иерархии.**

**Следовательно, менеджерам трудно конкретизировать программы мотивации для работников.**

**Вместе с тем, вклад Маслоу в теорию управления остается весьма значительным и фундаментальным!**

# Теория мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда

*Любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня:*

- **во власти,**
- **в принадлежности,**
- **в успехе.**

# ТЕОРИЯ ERG АЛЬДЕРФЕРА (existence, relatedness, growth)

**Потребность  
существования**

**Потребность  
связи**

**Потребность  
роста**

## К. Альдерфер - теория СВР

*выдвинул свою теорию в ответ на критику теории А. Маслоу о невозможности для менеджеров распознать различные уровни иерархии потребностей работников и индивидуализировать мотивационные программы.*

*По сути теория СВР совпадает с иерархией потребностей А.Маслоу, но он доказывал активность всех потребностей в одно время и отвергал иерархию. По его мнению все потребности могут быть активными в любой данный момент.*

*Движение потребностей снизу вверх – это удовлетворение потребностей, а сверху вниз - он называл состоянием фрустрации.*

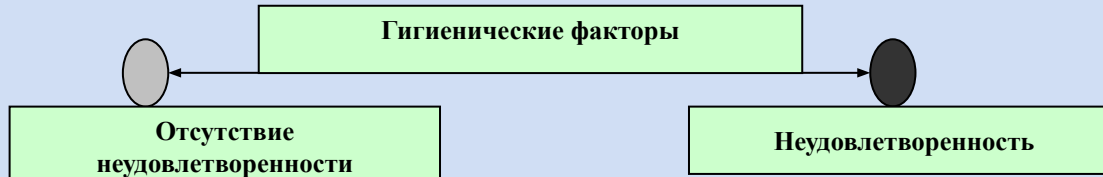
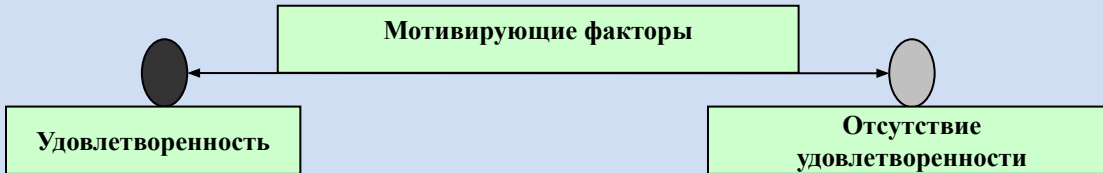
*(На практике это означает, что с потерей статуса, работы, человек вряд ли сможет подняться снова. Жизнь неоднократно опровергла эту идею Альдерфера.)*

# Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

ТРАДИЦИОННЫЙ БИПОЛЯРНЫЙ ВЗГЛЯД



ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА



Факторы мотивации  
всегда приводят к  
удовлетворенности  
человека.

Факторы гигиены  
никогда не могут  
привести к  
удовлетворенности  
человека.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Теория Врума**

**Теория Адамса**

**Теория Портера-Лоулера**

**Теория Скиннера**

**Теория Локка**

# Игра «Золотая рыбка»

Команда «Старик»: при каких условиях рыбка будет жить у вас в аквариуме и выполнять все желания

Команда «Баба»: при каких условиях старик уговорит рыбку жить в аквариуме и выполнять все его желания

Команда «Рыбка»: при каких условиях будешь жить в аквариуме и выполнять все его желания

Время подготовки: 10 минут

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМА)



- 1. Ожидание вознаграждения более значимо, чем полагают менеджеры*
- 2. Вознаграждение следует тесно связывать с интересами организации.  
Полезная работа для общих целей должна поощряться особенно открыто.*
- 3. Люди по разному относятся к вознаграждению –необходимо учитывать желания работников*
- 4. Вознаграждение должно быть эквивалентно усилиям, затраченным на выполнение работы*



# Теория справедливости Джона Стейси Адамса

## Основные выводы:

- Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.
- До тех пор пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

# ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ (СКИННЕРА)

*Люди повторяют поведение,  
которое приносило удовлетворение,  
и избегают поведения, которое  
доставляло им неприятности.*

*Роль положительной мотивации - стимулировать  
достижения и инициативу.*

*Роль отрицательной мотивации – повышение  
исполнительской дисциплины и интенсивности труда.*

# Комплексная теория Л. Портера и Э.

*(соединяет элементы теорий ожидания справедливости и раскрывает реакцию работника на стимулирование труда)*

Теория устанавливает зависимость между

1. затраченными усилиями
2. восприятием
3. полученными результатами
4. вознаграждением
5. степенью удовлетворения

*Достигнутые результаты труда зависят от приложенных усилий работника, его способностей, а также от осознания им своей роли.*

*Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий (затрат труда), действительно повлечет за собой вполне определенное вознаграждение,*

# ТЕОРИЯ ЦЕЛЕЙ (ЛОККА)

*Люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы.*

*Характеристики целей, от которых может зависеть уровень исполнения работы:*

**Сложность цели**

**Специфичность цели**

**Приемлемость цели**

**Приверженность человека цели**

# Ситуация для анализа

- Вы – сотрудник А (Алексей).

Ваш коллега, сотрудник Б (Борис) работает с вами в одном отделе, выполняет сходные задачи.

- Ваш руководитель Р (Роман) отметил работу Алексея в текущем квартале. Вы знаете, что подготовлен приказ о премировании Алексея.

- Вы убеждены, что выполняете не меньший объем работы, чем Алексей и работаете не хуже него. В то же время ваша работа ничем не отмечена.

**Какова ваша реакция? Ваши действия?**

# **ВЫВОДЫ:**

**Теоретические основы мотивации позволяют определить природу поведения человека и его основные потребности, интересы и идеалы.**

**Все это, в свою очередь, позволяет в процессе управления персоналом предсказывать поведение работника.**

# МОТИВАЦИЯ



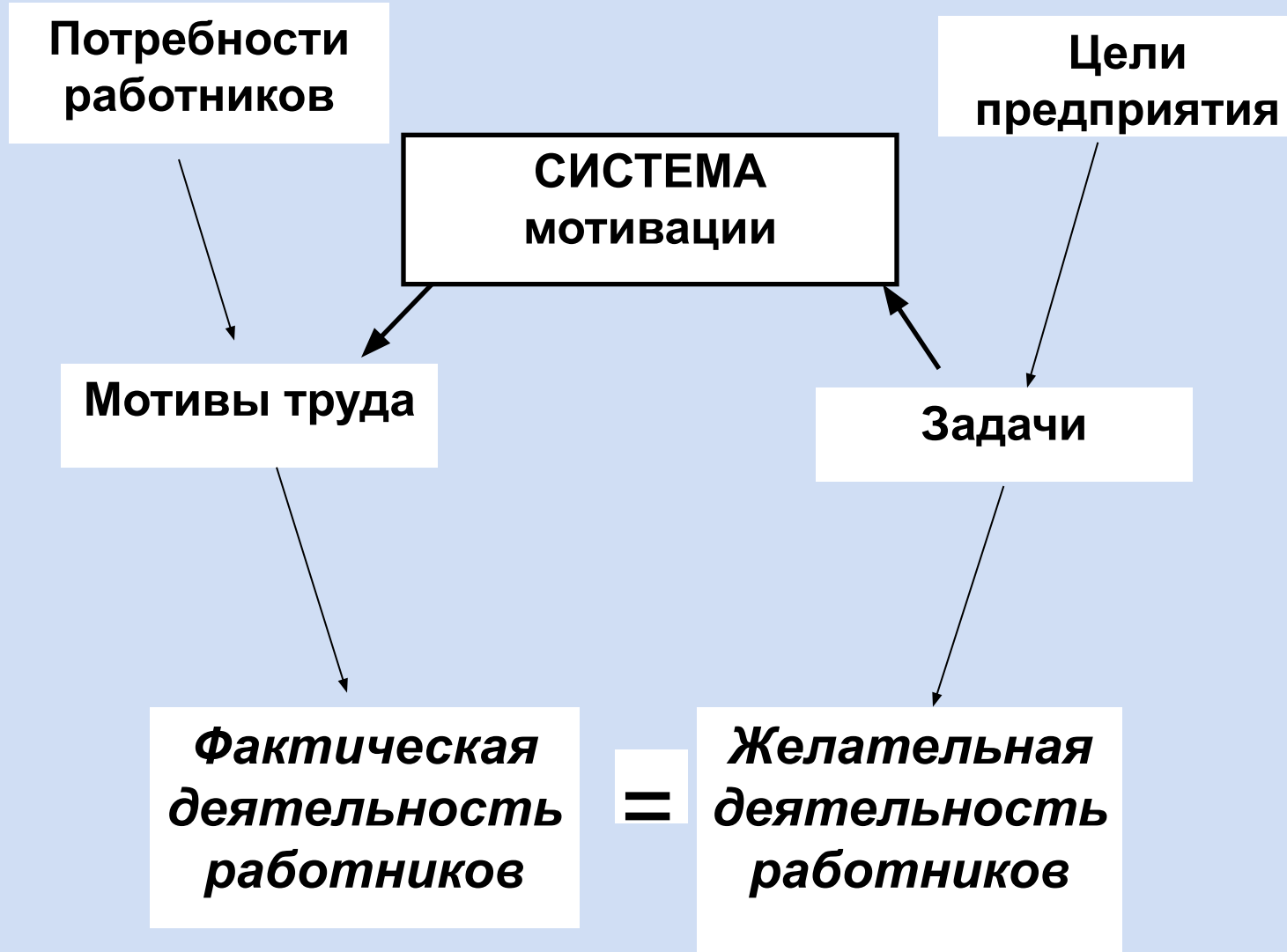
Фактическая деятельность любого человека направлена на удовлетворение только собственных потребностей



Необходимо, чтобы человек работал «на предприятие», в соответствии с потребностями предприятия



**Интересы работников**

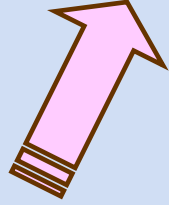
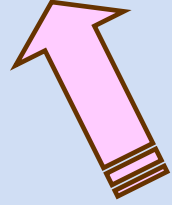


**Интересы предприятия**

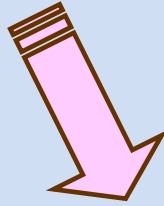
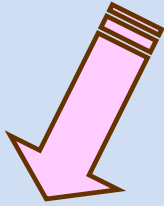
# ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКА

Денежные

Неденежные



**МАТЕРИАЛЬНЫЕ  
СТИМУЛЫ**



поощрения

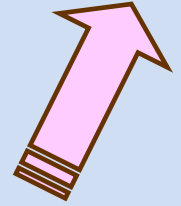
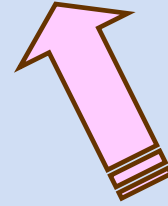
Дополнительные

Функциональные

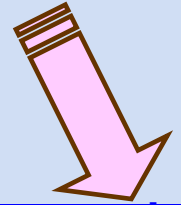
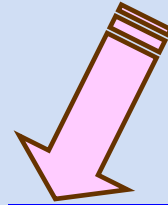
Социально-  
психологические

Время

Свободное



**НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ  
СТИМУЛЫ**



Моральные

Творческие

## **МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:**

### **Денежные стимулы:**

- зарплата (оклад, тариф, сдельная, повременная)
- дополнительная зарплата (за совместительство, сверхурочную, ночную смену и т.д. )

### **Неденежные стимулы (социальные)**

- медобслуживание, страхование жизни, санаторные путевки
- обучение, стипендии, сберегательные фонды
- питание, детский отдых, скидки на собств. товары и услуги и т.д.

**Дополнительные поощрения:** премии, доплаты, участие в прибыли, бонусы, ссуды и т.д.

**Функциональные стимулы:** оплата представительских расходов, транспорт, связь, спецодежда и т.д.

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ:

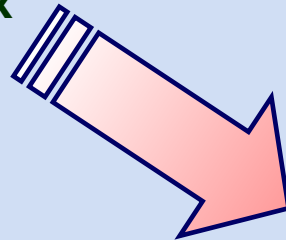
- **Социально психологические:** признание заслуг работника, комфортный стиль руководства, благоприятный социально-психологический климат, высокая орг. культура
- **Моральные:** звания и статус работника, грамоты, награды благодарности, коллективное признание заслуг работника
- **Творческие:** создание условий для развития и карьеры работника, проявления в работе его индивидуальных качеств
- **Организационные (свободное время):** высокое доверие к работнику со стороны руководства, свободный график работы, предоставление дополнительных отпусков, возможность работать вне офиса

# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## МОТИВЫ

по удовлетворению потребностей  
в жизненно насущных материальных  
и духовных благах

- производительность
- качество работы
- повышение занятости
- рост квалификации и мастерства
- повышение ответственности
- совмещение должностей
- работа на одном предприятии



## СТИМУЛЫ

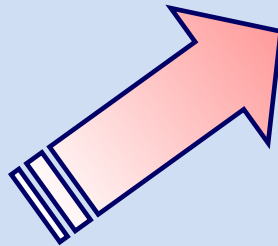
- рост заработной платы
- доплаты к заработной плате
- надбавка к заработной плате
- материальная помощь
- единовременные выплаты
- премиальная система
- социальный пакет
- система участия в прибылях
- комиссионные с объемов продаж

# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## СТИМУЛЫ

## МОТИВЫ

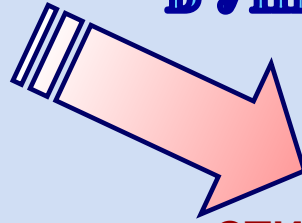
жизненного  
самоопределения  
(личностные)



- призвание
- переключение
- самовыражение
- любознательность
- творчество
- изобретательство
- рационализаторство
- занятие наукой

- предоставление работы по интересам, по призванию
- профессиональная ориентация
- перестройка работы: чередование, расширение, обогащение
- повышение творческого характера труда
- учет личных качеств и способностей работника
- развитие неспециализированной карьеры
- широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями
- премии за новаторство, изобретения, открытия
- программы вознаграждений за идею, поджарки фирмы
- гибкие графики работы
- доступ к новой информации
- всеобщее признание и уважение

# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ



## МОТИВЫ

### социального взаимодействия

- общение
- подражание
- сопричастность
- солидарность
- поддержка
- безопасность
- дружба
- взаимовыручка

## СТИМУЛЫ

- возможность общаться на рабочем месте
- благоприятный социальный микроклимат
- демократический стиль руководства
- участие в управлении и принятии решений
- единый статус работников
- равные возможности, «равенство шансов»
- доска почета
- вынесение благодарностей, признание заслуг
- справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждение)
- программы культурно-оздоровительных

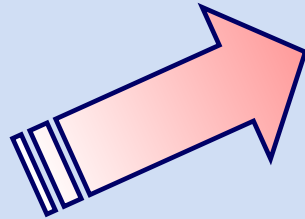
# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## СТИМУЛЫ

## МОТИВЫ

статусного  
самоутверждения

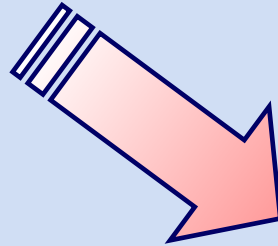
- достижение цели
- престиж
- развитие карьеры
- высокий статус
- власть
- успех
- самоуверенность
- самоутверждение



- участие в управлении и принятии решений
- предоставление руководящей работы
- расширение полномочий
- персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п.
- участие в работе престижных клубов
- участие в успехе, капитале
- предложение о совместном участии в бизнесе
- представительские функции для других организаций
- ротация кадров
- рост числа подчиненных
- международное признание
- присвоение звания «Лучший сотрудник года»



# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ



## МОТИВЫ

### ОПТИМИЗАЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- социальная мобильность
- профессиональная мобильность
- возрастная релаксация
- преодоление статусного и психологического дискомфорта

## СТИМУЛЫ

- предоставление работы по желанию и возможностям
- развитие неспециализированной карьеры
- передача опыта молодежи – наставничество
- устранение отрицательных стимулов
- психологическое поощрение
- единый статус работников
- центры психологической помощи и разгрузки
- политика «открытых дверей»
- комиссии по трудовым спорам

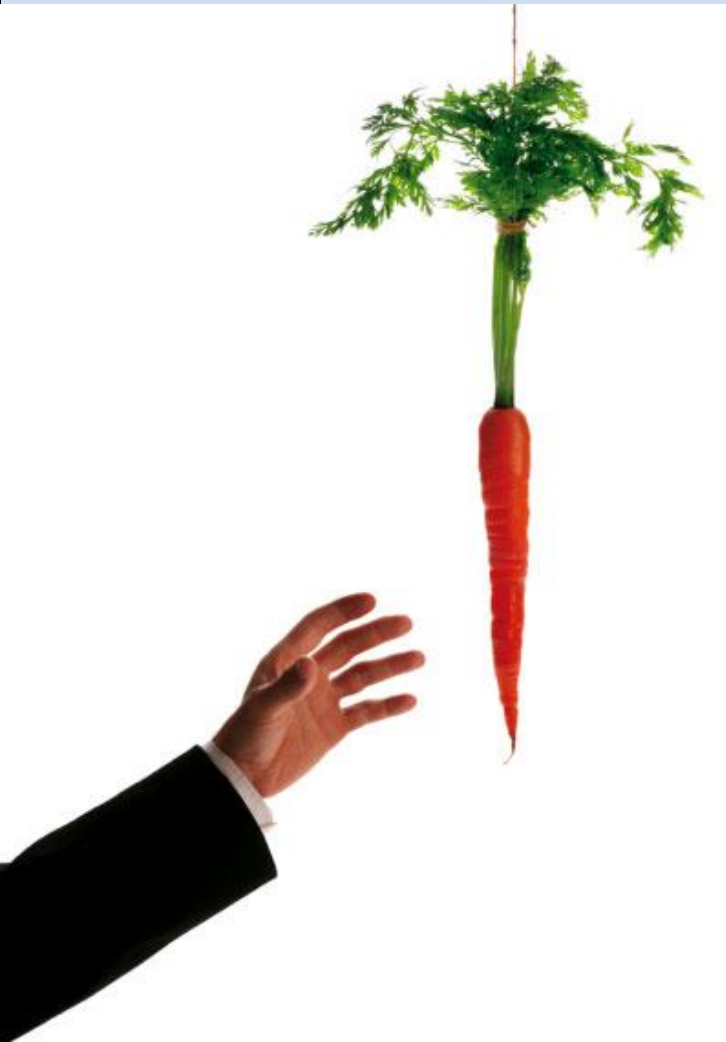
# Выводы:

- **Мотивация как механизм управления персоналом представляет собой создание системы стимулов, позволяющих воздействовать на работника.**
- **Чтобы добиться ощутимых результатов в процессе стимулирования труда необходимо изучать структуру мотивации каждого работника – его потребности, интересы, ожидания, карьерные и личные цели, ценностные ориентации.**

## Воздействие на мотивацию подчиненного предполагает последовательность действий:

- 1. Оценка цели и задач мотивации
- 2. Выбор совокупности мотивов, адекватных цели и ситуации
- 3. Моделирование и оценка структуры мотивации индивида
- 4. Оценка степени значимости мотивов для индивида
- 5. Оценка степени актуальности в конкретной ситуации
- 6. Оценка степени достижимости в конкретной ситуации
- 7. Сравнение цели, индивидуальной особенности мотивационной структуры и ресурсные возможности
- 8. Выбор средств и методов оказания влияния
- 9. Воздействие
- 10. Оценка результатов воздействия и новые действия (изменение направления воздействия, продолжение и прочие).

# *Типы трудовой мотивации модель Герчикова В.И.*



- ✓ *Профессиональная*
- ✓ *Инструментальная*
- ✓ *Патриотическая*
- ✓ *Хозяйская*
- ✓ *Люмпенизированная*

# Профессиональная мотивация

**Работа:** содержание работы является самой большой ценностью

**Доход:** должен соответствовать уровню профессиональной компетенции

**Ответственность:** берет на себя ответственность за профессиональную задачу, а к руководителю часто относится с иронией.

**Ценности:** возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно

**Стимулы:** содержание задач, масштаб, отрасль бизнеса, демократический стиль руководства, обеспечение рабочего места



# Инструментальная мотивация

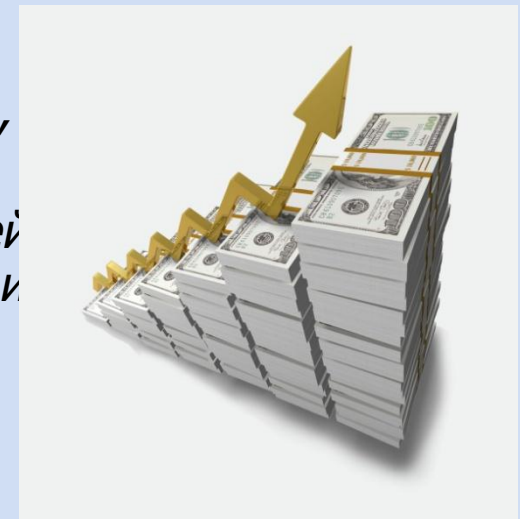
**Работа:** содержание работы ценностью не является.

**Доход:** имеет самое большое значение размер.

**Ответственность:** берет на себя ответственность, если может влиять на размер своего дохода

**Ценности:** будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться.

**Стимулы:** уровень заработной платы выше среднерыночного, премии, бонусы



# Патриотическая мотивация

**Работа:** в работе важна идеологическая составляющая

**Доход:** очень важны неденежные поощрения

**Ответственность:** способен «загореться» перспективной стратегией, выдвинутой руководством, и будет работать с полной отдачей

**Ценности:** более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное более в моральных знаках и оценках

**Стимулы:** имя Компании, отрасль бизнеса, социальный пакет, корпоративная культура, обеспечение рабочего места



# Хозяйская мотивация

**Работа:** содержание не имеет особой ценности, важно - отсутствие тотального контроля

**Доход:** имеет гораздо меньшее значение, чем суверенность положения

**Ответственность:** добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу

**Ценности:** ценит суверенность, не приемлет административного и директивного стиля управления

**Стимулы:** должность, полномочия, подчинение





# Люмпенизированная мотивация

**Работа:** не имеет особого значения, главное, чтобы работы было мало

**Доход:** важнее меньше работать, чем больше получать

**Ответственность:** избегает ответственности всеми возможными способами

**Ценности:** минимизирует свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя

**Стимулы:** расположение офиса, меньше работы и контроля



# Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях

К повышению ЗП сотрудники быстро привыкают  
(в течение 2-3 мес)



В эффективных компаниях

нефинансовые (нематериальные) элементы  
мотивации выходят на передний план



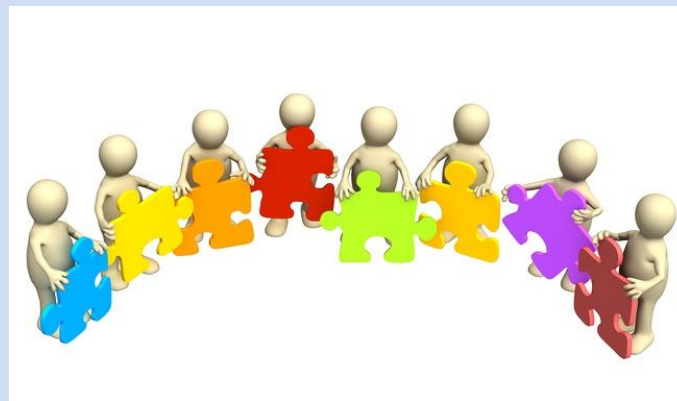
## Современный взгляд на построение системы эффективной мотивации сотрудников в компаниях

- ✓ Необходимо здоровый баланс финансового и нематериального (эмоционального) элементов вознаграждения.
- ✓ Структуру материального вознаграждения достаточно легко скопировать извне, а создать эффективную систему нематериальной мотивации в компании непросто – это одна из главных задач HR-службы на современном этапе.



## Принципы построения системы нематериального стимулирования персонала

- Система должна быть комплексной, охватывать максимальной полный спектр различных факторов мотивации
- Фокус на индивидуализацию мотивации (с учетом мотивов ключевых сотрудников). Ведь правильная мотивация – это составляющая борьбы за ключевых сотрудников (Talent Management – привлечение, развитие и удержание ключевых сотрудников).
- Необходимо уметь объективно выявлять и оценивать основные мотивы сотрудников в организации



## *Перечень факторов нематериальной мотивации очень разнообразен!*

- Перспективы роста
- Уважение к сотрудникам
- Репутация работодателя
- Признание (дипломы, грамоты)
- Выстроенные процессы внутри
- Отношение непосредственного руководителя
- Удовлетворённость результатом
- Самостоятельность (автономность работы)
- Ресурсы
- Интересная работа
- Амбициозные бизнес-задачи
- Хороший коллектив
- Обучение и развитие
- Харизма лидера компании
- Баланс работы и личной жизни
- Адекватная обратная связь
- Отсутствие склок, интриг
- Гибкий рабочий график
- Условия труда
- Близость к дому
- Отсутствие переработок
- Корпоративные мероприятия
- Справедливое вознаграждение
- Отсутствие кумовства
- Творческая работа
- Забота о детях сотрудников
- Этичная работа
- Нестандартные (креативные) подходы
- Благотворительность
- Доверие к сотруднику
- Отсутствие тотального контроля
- Возможность рац.предложений сотрудников
- Выходной - в день рождения сотрудника
- Письмо с благодарностью сотруднику и его семье
- Наличие системы кадрового резерва в компании

*Перечень факторов нематериальной мотивации  
очень разнообразен!*

*Но именно **нематериальные факторы**, прежде  
всего, делают сотрудников мотивированными,  
**увеличивают вовлеченность работников!***



# Что такое вовлеченность?

Что мы понимаем под вовлеченностью?

=

Доля сотрудников данной организации, которые **ВОВЛЕЧЕНЫ**

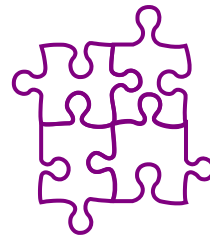
Говорит

Остается

Стремится



Вовлеченные сотрудники позитивно отзываються о компании при общении с коллегами, клиентами, друзьями.

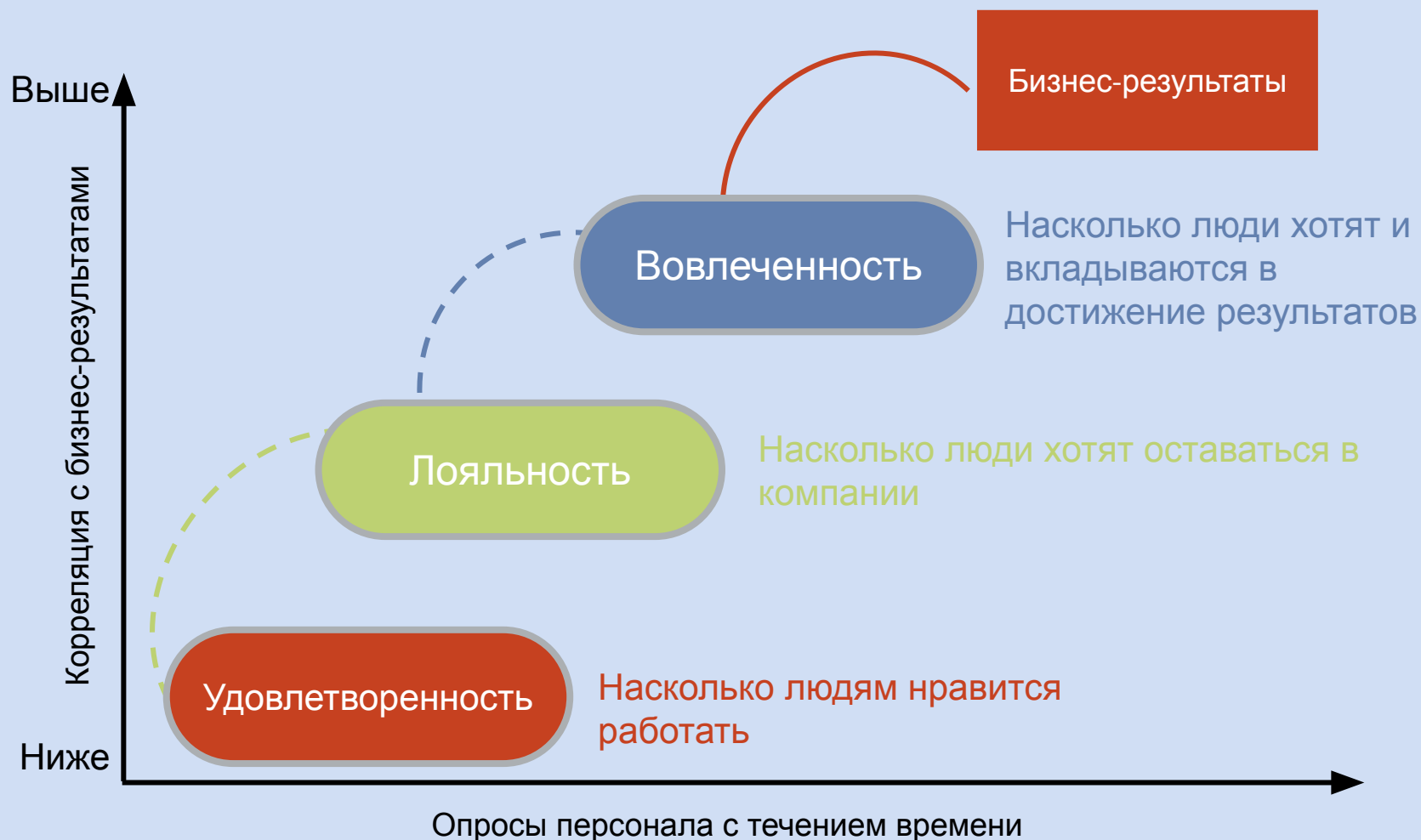


Вовлеченные сотрудники связывают свое будущее с этой компанией.



Вовлеченные сотрудники мотивированны для приложения дополнительных усилий при работе на компанию.

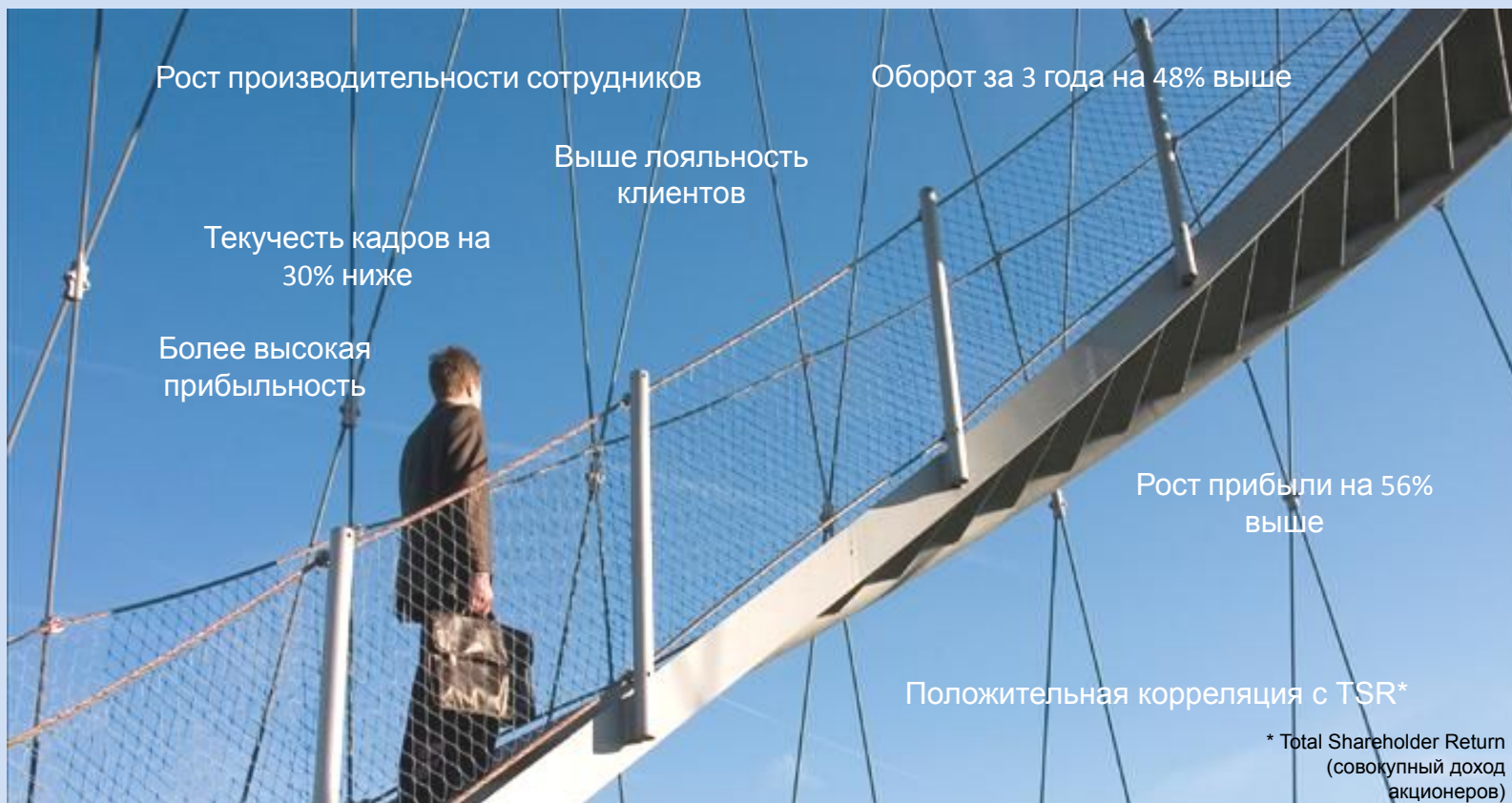
# Вовлеченность связана с бизнес-результатами





# Влияние вовлечённости на результаты компании

В компаниях, где высокий уровень вовлечённости сотрудников, наблюдается...



Источник: Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies

# Чтобы повысить вовлеченность нужно работать с факторами

## Факторы вовлеченности



Восприятие

## Индикаторы вовлеченности

### Говорит

Сотрудник всегда позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, потенциальными сотрудниками и клиентами

### Остаётся

Сотрудник действительно хочет остаться в компании на длительное время, быть частью компании

### Стремится

Сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху бизнеса

Поведение

# Современный подход к системе мотивации



# *Вопросы...*

