

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

*«Если задача в том, чтобы предприятие двигалось вперед,  
главное – мотивировать сотрудников»*

*Ли Яккока*

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- Мотивация – это побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность
- Мотивация персонала – это комплекс мероприятий, побуждающих персонал компании к качественному выполнению своих рабочих обязанностей, лояльности компании и руководству

# Трудности, связанные с разработкой системы мотивации

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала
2. Преобладание «карательной» системы мотивации
3. Не учитываются ожидания сотрудников
4. Не учитываются интересы сотрудников
5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением
6. Отсутствие мониторинга системы мотивации
7. Отсутствие поддержки системы мотивации
8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации
9. Нестабильность системы мотивации

# Формы мотивации персонала

Мотивация  
персонала

Материальная  
И  
Нематериальная

Положительная  
И  
Отрицательная

Внешняя  
И  
Внутренняя

Общекорпоративная  
И  
Групповая  
И  
Индивидуальная

*Самотивация*

# Известные западные модели и концепции мотивации

## 1. Концепция иерархии потребностей А.Маслоу



# Известные западные модели и концепции

## 2. Трехфакторная модель потребностей

D.McClelland

Потребность во  
власти

Потребность в  
успехе

Потребность в  
причастности

# Известные западные модели и концепции

## 3. Двухфакторная модель мотивации Ф. Herzberg

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика компании, Условия и режим работы, Заработная плата, Отношения между коллегами, Система контроля и оценки	Возможность достижения успеха, Условия построения карьеры, Признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, Наличие персональной ответственности, Возможность творчества.

# Известные западные модели и концепции

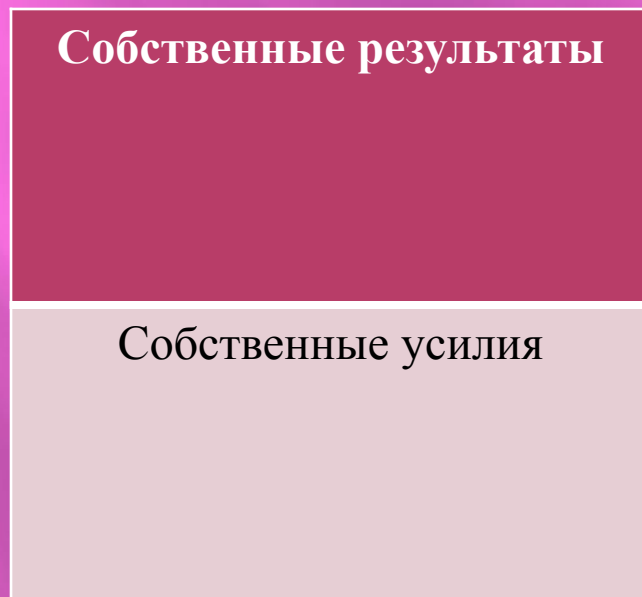
## 4. Теория ожиданий V.Vroom

- ▣ «Я получу хорошие результаты в своей работе, если затратю достаточно сил и времени».
- ▣ «Если моя работа принесет хорошие результаты, я получу обещанное вознаграждение».
- ▣ «Я почувствую удовлетворённость своей работой, если получу обещанное вознаграждение».

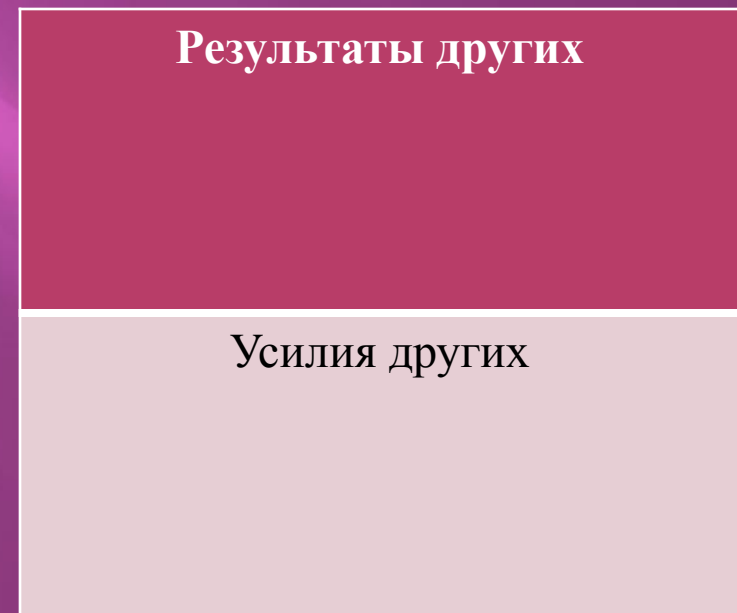


# Известные западные модели и концепции

## 5. Концепция справедливости J.Adams



и



# Известные западные модели и концепции

## 6. Комплексная теория мотивации L.Porter, E.Lawler

Работник получает удовлетворение от

- результатов своего труда, которые зависят от:
  - затраченных усилий,
  - способностей, опыта и знаний,
  - характера,
  - осознания своего места в общей работе.

# Сделаем выводы:

1. Персонал мотивирует наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением
2. Необходимо индивидуально мотивировать ценных сотрудников, с учетом их ведущих потребностей
3. Кроме потребностей, описанных А.Маслоу, существуют и другие важные потребности (власть, успех, причастность к делу)
4. Мотивирующим является принцип справедливости
5. Мотивирует завершенность, получение результата, незавершенные задачи должны быть мотивированы дополнительно
6. Мотивирует осведомленность персонала о системе поощрения и вознаграждения за выполненный труд
7. Мотивируют значимые для персонала условия, они могут быть общими, а могут разными
8. Мотивирует четкая формулировка задач и оценка эффективности их выполнения, хорошая организация труда

# Корпоративные мотиваторы

- Корпоративный гимн
- Общее празднование государственных праздников (в офисе, в ресторане, с выездом)
- Корпоративная пресса
- Вывешенные корпоративные лозунги
- Выступление руководства с корпоративными целями, правилами...
- Адаптация новых сотрудников
- Утренние «накачки» сотрудников
- Совместные выезды туристические
- Спортивные мероприятия корпоративные
- Особые корпоративные праздники или тематические
- Совместные хобби вне работы (охота, рыбалка)
- Особые корпоративные традиции
- Видеосъемка или рассказ в газете о сотрудниках

# Консолидирующие мероприятия

- Создание корпоративного университета
- Бизнес-тренинги с выездом, проводимые с определенной регулярностью
- Тренинги по командообразованию
- Антистрессовые тренинги
- Написание и публикация истории компании
- ДМС и помощь в критических ситуациях
- Работа с увольняющимися и уходящими на пенсию сотрудниками

# Индивидуальные мотиваторы

Мотиваторы через Потребности	Мотиваторы через Потребности	Мотиваторы и темперамент	Мотиваторы и интеллект	Личная информация
Здоровье Жизнедеят-ость Сотрудничество	Общение Принадлежность к рефер. группе	Холерик	Аналитик	Возраст
Статус и власть Подчинение	Независимость Конкуренция Самоутверждение	Флегматик	Прагматик	Пол
Престиж Достижения Творчество	Новизна Стабильность Признании	Меланхолик	Реалист	Образование
Надежность и безопасность	Осмысленность работы	Сангвиник	Критик	Семья
Радость и удовольствие	Социальная значимость работы		Идеалист	Хобби

# Материальная мотивация

- Заработная плата
- Премия и бонусы
- Кредит с низкой процентной ставкой
- Служебное жилье
- Дорогие подарки
- Оплата обучения (МВА)

# Нематериальная мотивация

- Благодарности, грамоты, награды, публичное признание заслуг
- Внимание руководства компании
- Внимание непосредственного руководства
- Подарки
- Впечатления (поездки)
- Тренинги и различное обучение персонала



# Мотивационный профиль

1. Сотрудника



2. Подразделения



3. Компании



- ▣ Какие доминирующие потребности?
- ▣ Насколько они актуальны?
- ▣ Какие фоновые потребности?

# Мониторинг системы мотивации

Регулярность мониторинга зависит от разных условий:

- Численность персонала компании
- Снижение лояльности персонала
- Повышение критичности персонала по отношению к руководству
- Повышенная текучесть персонала
- Финансовые ограничения
- Игнорирование сотрудниками корпоративных мероприятий
- Отказ от выполнения распоряжений руководства
- Увеличение случаев *абсентеизма* среди работников
- Резкое снижение эффективности работы
- Повышение уровня конфликтности
- Изменение мотивационного профиля сотрудника

# Практика современной России

- Рабочим все равно какой результат они выдают - увяжите систему оплаты труда с производительностью
- KPI – позволят совместить производительность труда и качество труда
- 1) ежеквартальные премии с учетом значимости подразделения
- 2) применяйте сдельную оплату труда, повысите эффективность менеджмента,

Три основные функции : организация работы ( устранять все, что мешает трудиться эффективно), мотивация и контроль. + вовлечение в принятие решений

- Аккордная форма оплаты труда (расценки не за каждую операцию, а за результат всех работ, выполненных в комплексе);
- Зарплата рабочим обслуживающих служб начисляйте по косвенной системе от зарабатывающих;
- Эффективной считают сдельную оплату, но распространена дольше повременная

# Статистика с середины XX века:

- Доля рабочих сдельщиков снижается, в США за 50- 70 ые гг. их доля уменьшилась с 70 до 30 %
- Во Франции с начала 60 гг. за 15 лет – упала с 40 до 15 %; в 90-ые гг. – в среднем 70-80% работников в развитых странах получают повременную заработную плату, в США их доля достигла 86 %
- Комплексная система оплаты труда:
  - 1) зарплата зависит от объема работ
  - 2) оклад переменная часть ( размер варьируется)
  - 3) справедливость доп.выплат обусловлена заранее обозначенными и четко прописанными условиями ;
  - 4) KPI+ цели + оптимизация целей
- Лучшие работники делают в 3 раза больше чем худшие , (иссл. 90 – ых гг. в США в XX веке). Исследователи предлагают с этим смириться, и жить дальше

# Мотивация по Герчикову В.И.

- **Инструментальный** – ориентирован на заработок, без отсрочки, индифферентен к форме собственности и работодателю.
- **Профессиональный** – ориентирован на реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Интересует содержание труда и характер работы.  
Развито профессиональное достоинство.
- **Патриотическое** - основа мотивации – высокие идейные или человеческие ценности. Построение социалистического общества, достижения равенства, социальной гармонии
- **Хозяйская** – достижения и преумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п. Практически не нужна внешняя мотивация, достаточно внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ ... Потребности таких работников практически не ограничены
- **Люмпенизированный** (lumpen – лохмотья- деклассифицированный элемент общества ) - уравнильное распределение материальных благ, неудовлетворенность порядком распределения мат.благ., не любят ответственности и индивидуальных форм труда.

# Мотивация по В.И. Герчикову

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный
Негативные	Применимы в \$	Неэффективны	Применимы в знак. ф.	Неэффективны	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральн.	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы в \$	Прим. Целевой дог.	Применимы в знак. ф.	Прим. целевой дог.	Базовые
Моральные	Неэффективн.	Применимы	Базовые	Нейтральн.	Нейтральные
Патернализм	Неэффективны	Неэффективны	Применимы	Неэффективны	Базовые
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральн.	Применимы	Неэффективны
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральн.	Применимы	Неэффективны
Участие в управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Неэффективны

# Чувство юмора – ключевое чувство в России во все времена!



**Рис 1. Работоспособность/время работы на компанию. Влияние внешней среды**

**«Лишь поставив в основу  
производства не прибыльность,  
а производительность и  
качество, мы организуем  
настоящее дело, в выгоде  
которого не придется  
сомневаться»**

**Генри Форд**



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**