



**МОТИВАЦИЯ И  
СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# Содержани е

- **ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
- **ТЕМА 2. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ, ФУНКЦИИ И КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
- **ТЕМА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**
- **ТЕМА 4. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ДЕНЕЖНОГО И НЕДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**
- **ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

# ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Мотивация (лат. *motivatio*)** - динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних (мотиваторов) и внешних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели человека и организации в целом.

# Виды МОТИВАЦИИ

## Мотивация

### Внутренняя

Человек, руководствуясь психологическими потребностями и ценностями и используя сознание, волю и стимулы, сам побуждает себя к определенному поведению

### Внешняя

Человек побуждается другими или ситуацией, т.е. посредством воздействия из вне.

Содержательная

Статусная  
(ролевая)

Административная

Социальная

Экономическая

# Классификация стимулов

Критерий	Классификация	Содержание
По времени действия	Непрерывные	Условия труда, организация рабочего времени
	Дискретные	Заработная плата, премии, надбавки и доплаты стимулирующего характера, доход от собственности
По периоду действия	Долгосрочные	Высокий уровень заработной платы, реальное участие в прибылях, социальное обеспечение
	Среднесрочные	Условия труда, надбавки к заработной плате
	Краткосрочные	Единовременные выплаты
По сфере действия	Общественные	Рост национального дохода
	Коллективные	Формирование и распределение фонда оплаты труда
	Личные	Совокупный доход работника
По функциональному назначению	Престижные	Заработная плата по конкретной системе, акции на льготных условиях, участие в прибылях
	Поощряющие	Повышение заработной платы, премии, надбавки за профессиональное мастерство
По области применения	Универсальные	Все виды денежных стимулов
	Специфические	Неденежные стимулы
По направлению	Инвестиционные	Увеличение фонда оплаты труда и прибыли в перспективе как следствие инвестирование в развитие производства
	Инвестиционно-потребительские	Дивиденды, оплата труда, инвестиции в развитие производства с последующим увеличением прибыли и фонда оплаты труда
	Потребительские	Оплата труда, использование прибыли преимущественно на текущее потребление

# Классификация МОТИВОВ

## ПРИОРИТЕТЫ

Обеспечения

Изучения

Общения

Действия

Признания

## МОТИВЫ

Безопасности  
Жизнедеятельности  
Комфорта  
Стабильности

Наблюдения  
Исследования  
Переживания  
Ориентации

Коммутации  
Состязания  
Сопереживания  
Взаимности

Мобилизации  
Созидания  
Творчества  
Испытания

Принадлежности  
Имиджа  
Статуса  
Известности

## РЫЧАГИ

Прогноз  
Надежды  
Планы  
Уверенность

Социальный  
Индивидуальный  
Интеллектуальный  
Профессиональный

Внимания  
Выделения  
Сопоставления  
Признания

Сотрудничество  
Инициативы  
Инновации  
Вдохновения

Уровня  
Должности  
Власти  
Положения

# Взаимосвязь МОТИВОВ И СТИМУЛОВ

Фактор	Мотивы	Стимулы
Природа возникновения	внутренние	внешние
Порядок становления	первичные	производственные
Основы формирования	индивидуальные	социальные
Структура построения	субъективные	объективные
Методы применения	частные	общие
Форма действия	опосредованные	непосредственные
Сущность действия	побуждения	принуждения

ТЕМА 2. ПРОЦЕСС  
ФОРМИРОВАНИЯ,  
ФУНКЦИИ И  
КЛАССИФИКАЦИЯ  
МОТИВОВ ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Мотив труда** – внутреннее побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.
- **Мотивация труда** – стремление работника удовлетворить потребности (то есть получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.
- **Мотивация трудовой деятельности** – процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим – комплекс мер, принимаемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

# Связь между потребностью и МОТИВОМ

**Первая фаза существования потребности,** когда состояние дискомфорта уже проявилось, но потребность еще не обладает вектором, т. е. жесткой связью с удовлетворяющим ее предметом

**Второй фазой существования потребности** является фаза «опредмеченной» потребности. На смену состоянию «неясности желаний» приходит конкретное желание. Потребность, наконец, обретает свое четкое обличье и содержание. В акте опредмечивания происходит очень важное событие -

Рождается  
МОТИВ

**Мотив** в теории деятельности определяется как предмет (материальный или духовный), удовлетворяющий потребность.

# Структура МОТИВАЦИОН НОГО процесса

## Первый этап

- возникновение потребностей

## Второй этап

- поиск путей обеспечения потребности

## Третий этап

- определение целей (направлений) действия

## Четвертый этап

- реализация действия

## Пятый этап

- получение вознаграждения за реализацию действия

## Шестой этап

- ликвидация потребности

# Сущность МОТИВАЦИОН НОГО механизма

- **Мотивационный механизм предприятия** – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики.
- **Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется** на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## Организационно-административные

Трудовой кодекс РФ

издание приказов, распоряжений,  
инструктивно- нормативных  
документов

аттестация работников

правила внутреннего распорядка

должностная инструкция

## Экономические

премирование

участие в прибыли

бонусы

комиссионные с продаж

дополнительные льготы

надбавки

единовременные выплаты

## Социально-психологические

моральное стимулирование

участие в управлении

отношение руководства

формальное и неформальное общение

профессиональный рост и карьера

социальное развитие коллектива

формирование корпоративного духа

эстетика условий труда

**Средства воздействия на мотивацию****Основные составляющие**

Организация работ	Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы. Законченность выполняемых заданий. Значимость и ответственность работы. Предоставление сотруднику самостоятельности. Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям.
Материальное стимулирование	Конкурентоспособность предлагаемой зарплаты. Соотношение постоянной и переменной части зарплаты. Связь оплаты и рабочих результатов. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории.
Моральное воздействие	Широкий набор нематериальных составляющих (доска почета, благодарность и др.). Примечание: мотивационный потенциал данного средства снижается при формальном подходе.
Индивидуальный подход к сотруднику	Оценка индивидуальных особенностей конкретного сотрудника и выбор подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности, характера и мотивации.
Поставка целей	Постановка перед сотрудником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенный период времени. Ключевые требования: конкретность, привлекательность, реализуемость.
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем. Оценка рабочих результатов и поведения.
Информирование	Своевременность, полнота и достоверность значимой для сотрудника информации.
Организационная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации. Традиции и правила, определяющие организационное поведение и взаимодействие членов организации.
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и его соответствие сложности задач основным характеристикам персонала.
Обращение к наиболее значимым для сотрудника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед коллективом. Интересы организации. Карьерные перспективы.
Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды сотрудника, определяющие его отношение к работе. Широкое использование методов аргументации в ходе личного общения с подчиненным.

**ТЕМА 3. ОСНОВНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ И  
СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА**

**Методы исследования  
мотивационного фона  
компании**

**Анкетирование**

Анкеты содержат открытые вопросы, подразумевающие развёрнутые ответы сотрудников, включающие предложения по улучшению данного вопроса

**Тестирование**

Тесты предполагают ответы сотрудников на закрытые вопросы («да» - «нет»), либо выбор из списка уже заданного варианта ответа

**Диагностическое интервью**

Здесь есть возможность наиболее глубоко исследования мотивационного фона компании посредством диагностической беседы с ключевыми сотрудниками организации

# Методика мониторинга рынка труда

- **Мониторинг рынка труда** - процесс систематического статистического исследования состояния рынка труда и действий органов службы занятости
- Результаты мониторинга рынка труда лежат в основе формирования **кадровой политики** по различным направлениям.

# Кадровая политика

## 1 Политика вознаграждения персонала

- Достоверная информация по заработным платам наглядно показывает место компании на рынке труда, её положение по сравнению с конкурирующими фирмами

## 2 Политика подбора персонала

- На основе информации о спросе и предложений рабочей силы следует разрабатывать стратегию привлечения новых сотрудников, в том числе с учётом фактора сезонности на рынке труда.

## 3 Корректировка требований к сотрудникам и формирование политики оценки персонала

- Мониторинг рынка труда позволяет отследить изменения в требованиях к должностям, поскольку развитие бизнеса требует появления дополнительных компетенций и профессиональных навыков.

## 4 Политика развития персонала

- Позволяет заблаговременно подготовить кандидатов для большинства ключевых должностей. Данная информация также учитывается при разработке плана обучения сотрудников компании.

## 5 Политика удержания персонала

- Информация по рынку труда помогает спрогнозировать кадровые риски в случае ухода ключевых сотрудников.

## Общая классификация СТИМУЛОВ трудо- вой деятельности

- **Стимулами** выступают блага, способные удовлетворить потребности, обеспечить психологический комфорт, повысить самооценку работника
- **Стимулирование труда** - это материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников
- Сложность классификации стимулов связана не только с их многообразием, но и с мотивационной **полифункциональностью** многих из них. Это означает, что один и тот же стимул может служить удовлетворению нескольких потребностей

# ТЕМА 4. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ДЕНЕЖНОГО И НЕДЕНЕЖНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ



## Формы и методы денежного стимулирован ия персонала

- **Денежное стимулирование включает** все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных денежных выплат: заплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

# Денежное СТИМУЛИРОВАНИЕ

## Зарботная плата

- важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника

## Премирование

- стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения

## Участие в распределении прибыли

- одно из основных прав участников хозяйственных обществ. возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формирование прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден.

## Бонусы

- награда за конкретный рабочий подвиг, успешное выполнение задания

## Дополнительные выплаты

- надбавки, доплаты и компенсации, которые зависят от квалификации работника и условий труда

# Формы и методы неденежного стимулирован ия персонала

- Наряду с денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде льгот и компенсаций – так называемые **бенефиты** или **социальный пакет**
- **Социальный пакет (соцпакет)** — совокупность социальных выплат, предоставляемый работодателем работнику
- **Бенефит (англ. Benefit)** - право получения денег или другого страхового обслуживания по договору страхования.

**ТЕМА 5.  
ОРГАНИЗАЦИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ  
МОТИВАЦИЕЙ И  
СТИМУЛИРОВАНИЕ  
М ТРУДОВОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Управление всегда  
предполагает наличие двух  
основных частей**

**объекта  
(предмета)  
управления**

**на который  
направлено  
управляющее  
воздействие  
для его  
выполнения**

**субъекта  
(органа)  
управления**

**который  
вырабатывает  
управляющее  
воздействие и  
контролирует  
его  
исполнение**

Практические  
подходы к  
управлению  
мотивацией и  
стимулированием  
трудовой  
деятельности

- В теории и практике управления персоналом можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: **экономического, органического и гуманистического**:
- использования трудовых ресурсов;
- управления персоналом;
- управления человеческими ресурсами;
- управления человеком.

**Методики  
оценки  
эффективности  
системы  
мотивации**

**Экспертная  
оценка**

**Метод  
бенчмаркинга**

**Метод  
подсчета  
отдачи  
инвестиций**

**Методика Д.  
Филлипса**

**Методика Д.  
Ульриха**

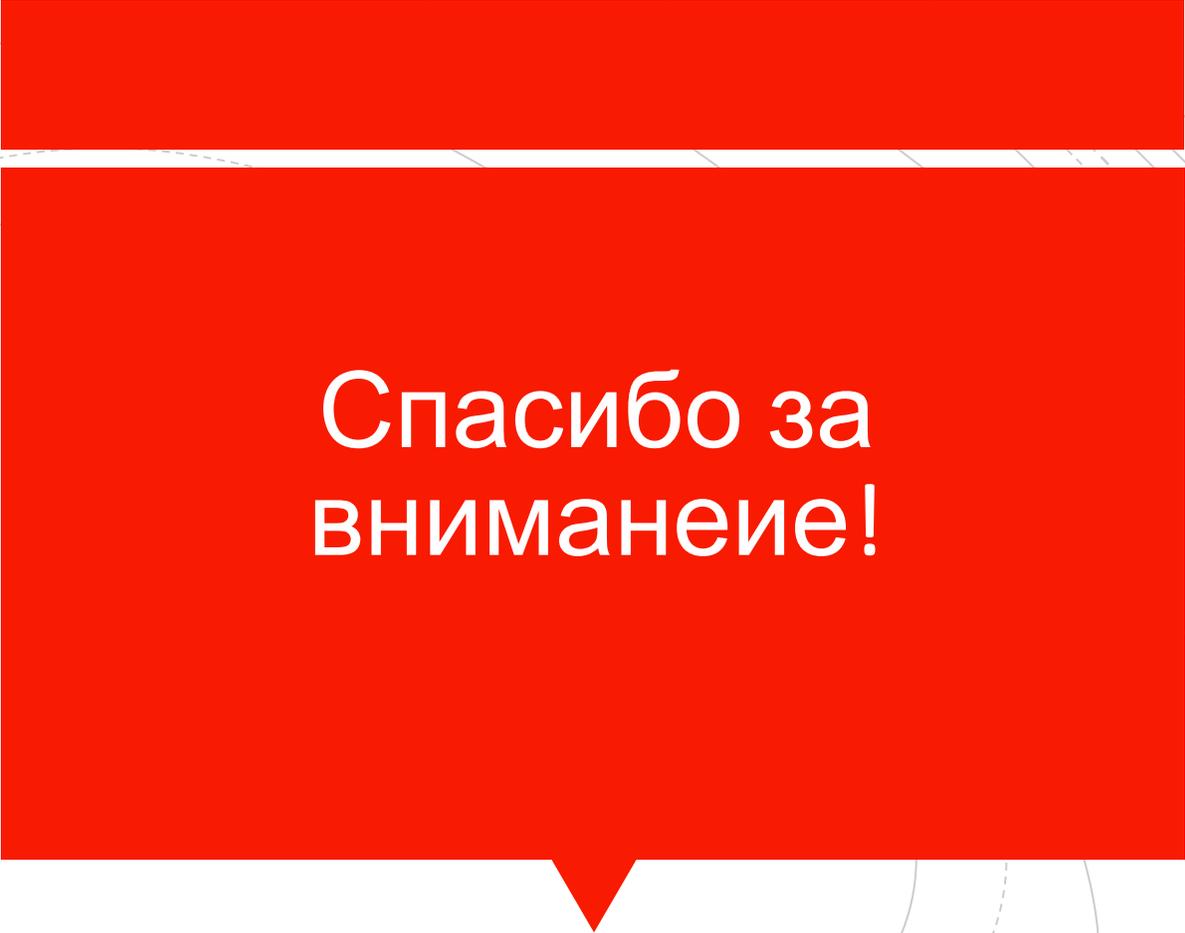
## Роль организации и организационн ой культуры в управлении мотивацией

- **Исходным субъектом** мотивации является сама **личность**. Именно от нее непосредственно зависят включенность работника в мотивационный процесс, его самостоятельность и активность, выбор конкурирующих мотивов, преодоление психологического конфликта между целями и реальными усилиями, а также содержание поведенческой реакции.
- Организация имеет не только **организационную**, но и **социальную структуру**.
- **Социальная структура** во многом определяет потребности и интересы работников, их мотивационные профили в целом.
- Организационная и социальная структуры отражают различные аспекты единого целого – **организации**.
- **Организационная структура** воздействует на мотивационный процесс по ряду направлений, и центральным из них является влияние через **организацию труда**.

- ▣ **Организация труда** – это порядок, способы соединения основных факторов производства, для реализации целей предприятия.
- ▣ **Статусно-ролевая структура** представляет собой совокупность статусов ролей – совокупность требований, предъявляемых к человеку, занимающему данную позицию.
- ▣ Статус имеет фундаментальное значение в системе мотивации, поскольку он во многом определяет потребности работника, его притязания и ожидания.
- ▣ **Организационная культура** – это система типичного сознания и поведения сотрудников.
- ▣ Главное в организационной культуре - это нормы и правила **поведения сотрудников** в организации, и, прежде всего на **рабочем месте**.

## Мотивационное влияние руководителей

- **Руководителям** принадлежит ведущая роль в **мотивации** персонала.
- **Руководителями** являются сотрудники организации, которые обладают легитимной властью, т.е. имеют официально признанных подчиненных, принимают обязательные для них решения и располагают необходимыми для выполнения своих решений ресурсами влияния.
- **Руководство кадрами** – сложный процесс, состоящий из многих компонентов, аспектов, которые в большей или меньшей степени влияют на мотивацию сотрудников.

A red speech bubble with a white outline and a white drop shadow, pointing downwards. The text inside is white and centered.

Спасибо за  
вниманеие!