

# **Мотивация персонала**

# Содержание

- **1. Содержательные теории мотивации.**
- **2. Процессуальные теории мотивации.**
- **3. Современные подходы к мотивации персонала**

# 1. Отличие стимула от мотива

- **Стимул** (от лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой погоняют животных) - внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.
- **Мотив** (от фр. *motif*) - внутренняя причина, побуждающая к какому-либо действию или деятельности.
- **Мотив** - это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.



# Потребность

- *это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления.*

# Мотивация

- - это создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека.
- Мотивационный процесс включает:
- оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

# Теории мотивации

- можно разделить на две группы: **теории содержания и теории процесса.**
- **Содержательные теории мотивации** делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения.
- **Процессуальные теории мотивации** - пытаются выявить процесс, который приводит к конкретному поведению человека. Они концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желательным результатам.

# Содержательные теории МОТИВАЦИИ

- **Иерархия потребностей Маслоу**
- **Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)**
- **Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга**
- **Теория приобретенных потребностей МакКлелланда**



# СТРУКТУРА ПОТРЕБНОСТЕЙ

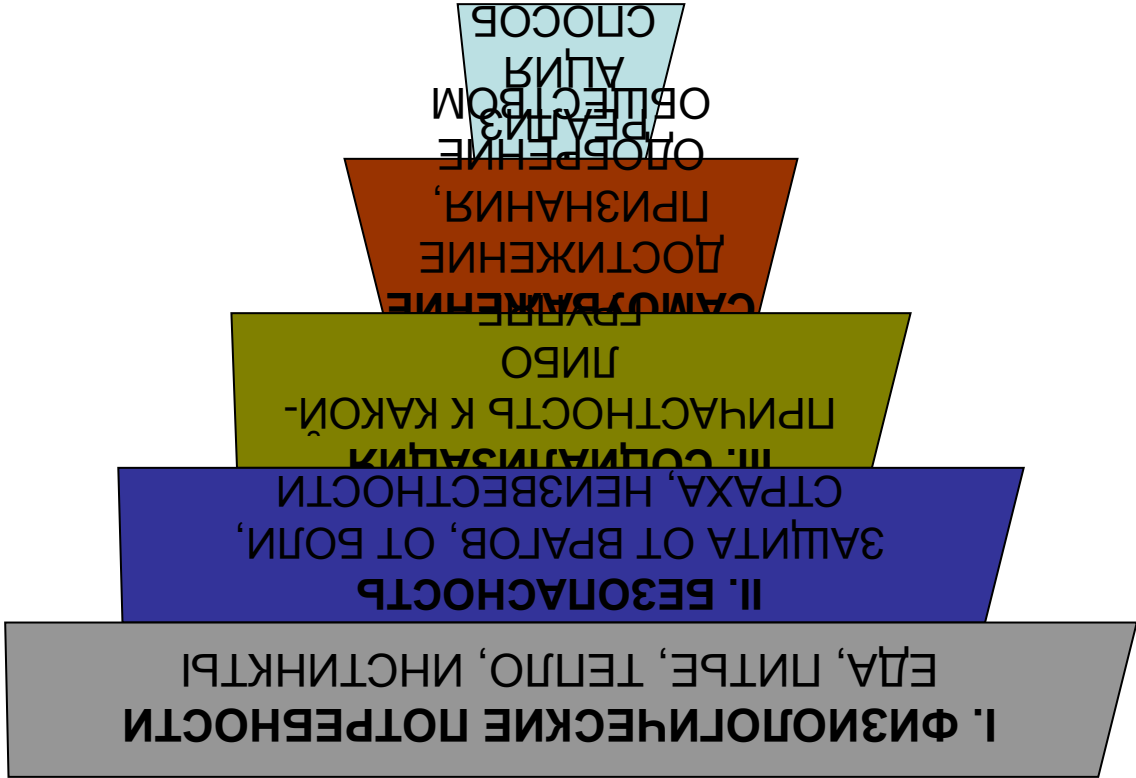


А. МАСЛОУ

ПОТРЕБНОСТИ:

- 1 БАЗИСНЫЕ:**  
ПОТРЕБНОСТЬ В  
ПИЩЕ,  
БЕЗОПАСНОСТИ,  
ОБЩЕНИИ И Т.Д.
- 2 ПРОИЗВОДНЫЕ**  
(МЕГАПОТРЕБНОСТИ  
): В  
СПРАВЕДЛИВОСТИ,  
БЛАГОПОЛУЧИИ,  
ПОРЯДКЕ И Т.Д.

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ



# Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)



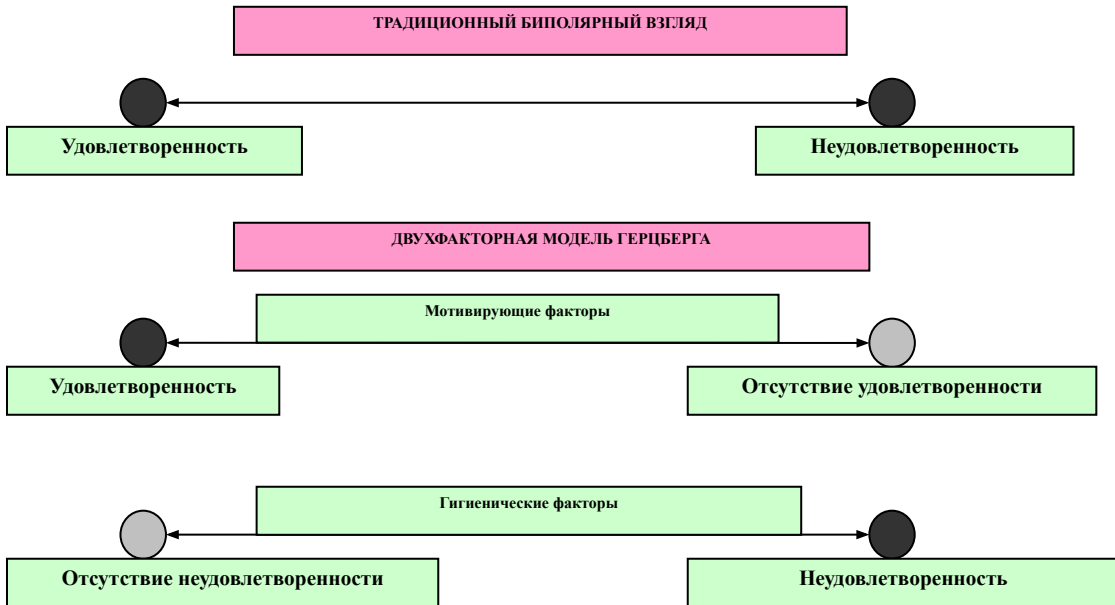
# Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

- Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — **ERG-теория**.
- *Экзистенциальные потребности* связаны с удовлетворением базовых потребностей.

# Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

- **Социальные потребности** связаны с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи.
- **Потребности развития** — это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации.

# Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга




# Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

- Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами, т.е. факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал *росту удовлетворенности*, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет *расти неудовлетворенность*.

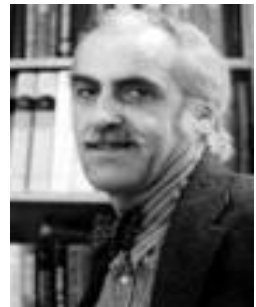
# Двухфакторная модель Ф. Герцберга

F. Herzberg

Гигиенические Факторы	Мотиваторы
<p>Dissatisfaction ← No Satisfaction → Job Satisfaction</p> 	
<ul style="list-style-type: none"><li>• размер осн. зарплаты</li><li>• условия на работе</li><li>• отношения в группе</li><li>• статус</li><li>• безопасность труда</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• достижение целей</li><li>• доп. з/пл</li><li>• продвижение по службе</li><li>• творческий рост</li><li>• личностный рост</li></ul>



# потребностей МакКлелланда



**ПОТРЕБНОСТЬ ВО  
ВЛАСТИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В  
ДОСТИЖЕНИИ**

**ПОТРЕБНОСТЬ В  
СОУЧАСТИИ**

# Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

- **Потребность соучастия** проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

# Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

- **Потребность достижения** проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели.

# Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

- **Потребность властвовать**  
потребность также, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

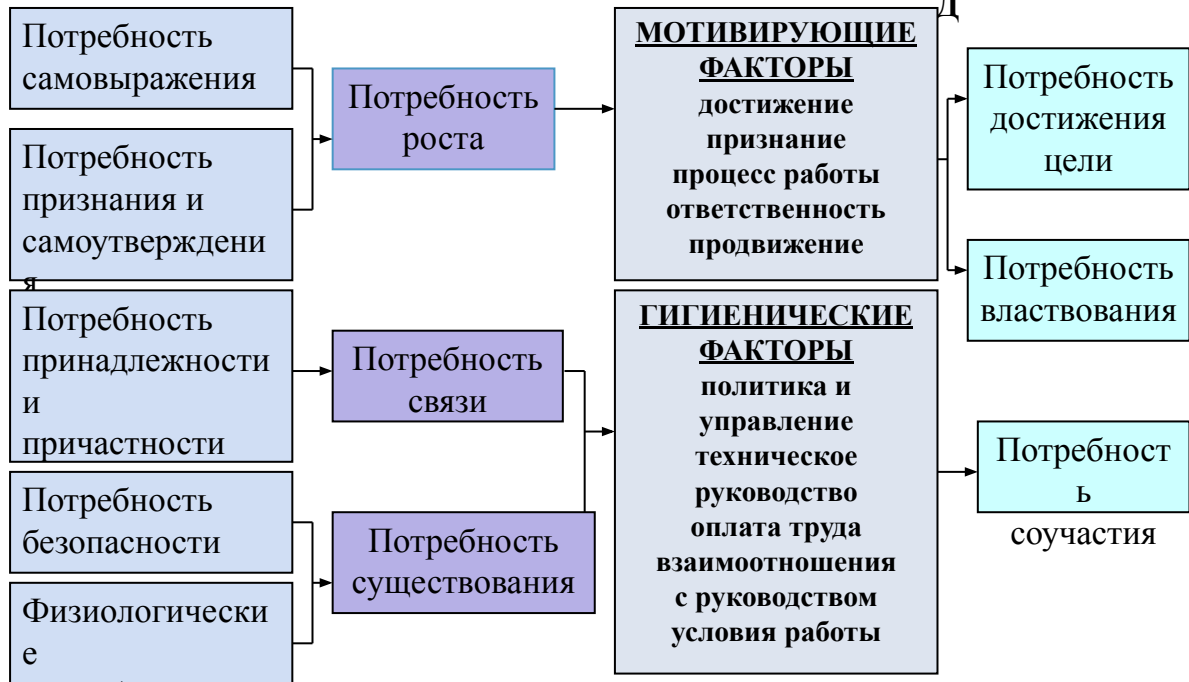
# СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

МАСЛОУ

АЛЬДЕРФЕР

ГЕРЦБЕРГ

МАККЛЕЛЛАН



## 2. Процессуальные теории мотивации

- Теория ожидания В. Врума
- Теория справедливости С. Адамса
- Комплексная теория Портера-Лоулера

# Процессные теории мотивации



## I. Теория ожидания В. Врума

- Ожидания (1): *Затраты труда*  $\Rightarrow$  *Результаты*;
- Ожидания (2): *Результаты*  $\Rightarrow$  *Вознаграждение*;
- Ожидания (3): *Ценность Поощрения* или *Вознаграждения*  $\Rightarrow$  **ВАЛЕНТНОСТЬ**

$$M_i = Pf \left[ (P \Rightarrow B), (V \Rightarrow R) \right], \quad (1)$$

$$M_0 = \sum_{i=1}^k M_i, \quad (2)$$

# Теория ожидания В. Врума

- Важным вопросом является "равенство" или справедливость в отношении между членами коллектива. Неформальные чувства или убеждения определяют, действуют ли люди в соответствии с вознаграждением, независимо от того, сколько они в действительности получают.



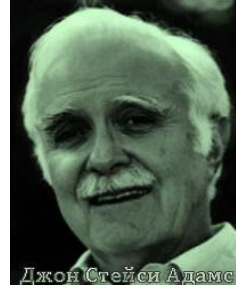
# Теория ожидания В. Врума

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

# Теория ожидания В. Врума

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.
- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.
- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом.

# Теория справедливости или равенства С. Адамса



Воспринятое  
вознаграждение  
индивида

—

Воспринятое  
вознаграждение  
других

---

Воспринятые  
затраты индивида

—

Воспринятые  
затраты других

# Теория справедливости или равенства С. Адамса

- **Воспринятое вознаграждение индивида** — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий.
- **Воспринятое вознаграждение других** — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка также носит субъективный характер, так как базируется на информации отдельных данных, а иногда и слухах, которые получил индивид.
- **Воспринятые затраты индивида** — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата.

# Теория справедливости Дж. Адамса

J. Stacey

Adams

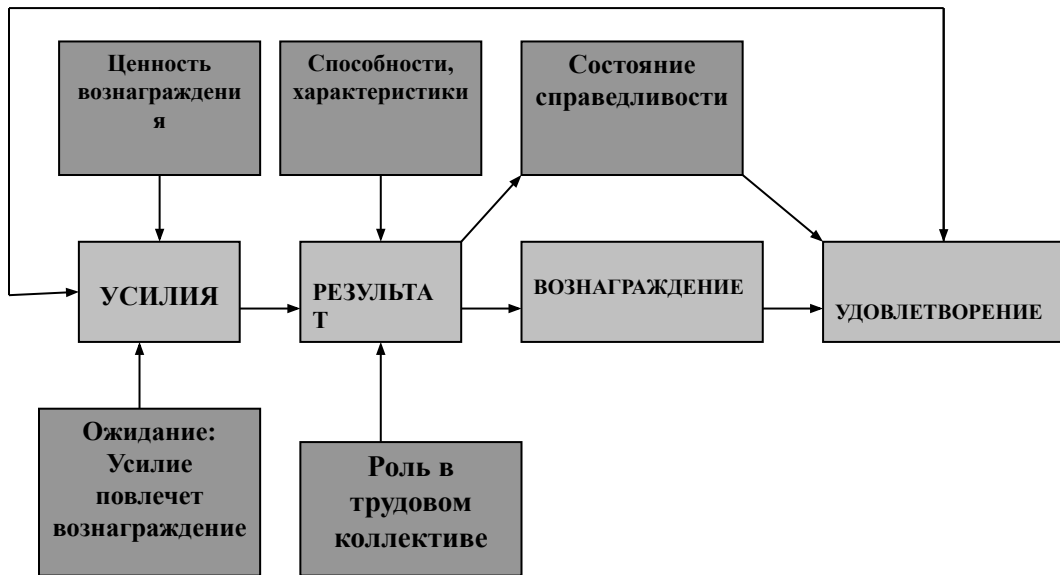
$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \text{Const } or \left( \begin{array}{c} \uparrow \\ \square \end{array} \right)$$

где,

$$\text{Индивидуальные затраты} = 3 + \text{стаж} + \text{возраст} + \text{статус} + \dots + \dots +$$

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

# Модель мотивации Портера-Лоулера

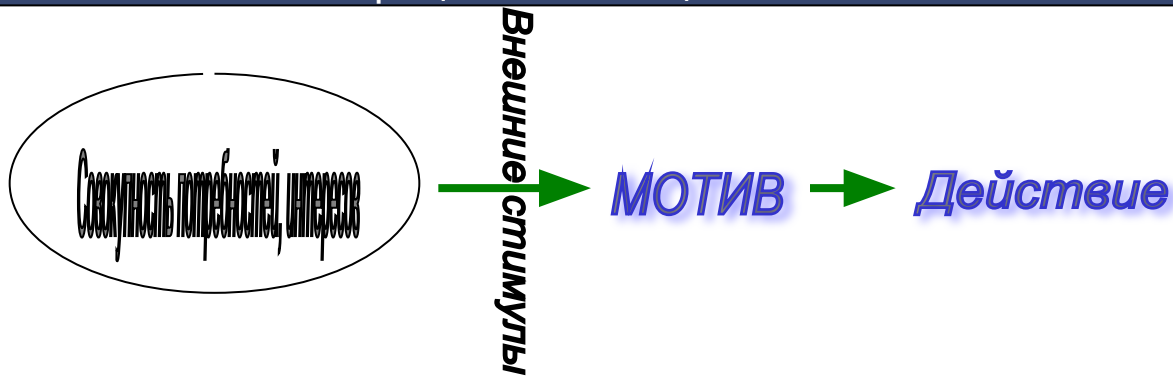


# Модель мотивации Портера-Лоулера

- **Результаты труда** зависят:
  - от затраченных усилий, способностей человека к выполнению конкретной работы.
- В свою очередь **усилия**, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от:
  - оценки вероятности получения вознаграждения
  - его ценности для работника.
- **Вознаграждение**, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот.

### 3. Современные подходы к мотивации персонала

Психологический процесс мотивации



- Будет ли «работать» стимул, если он не известен работнику до выполнения работы?



# Пример: связь потребностей, поведения и мотивации

## Потребность:

- Получить прибавку к заработной плате для оплаты обучения

## Мотив:

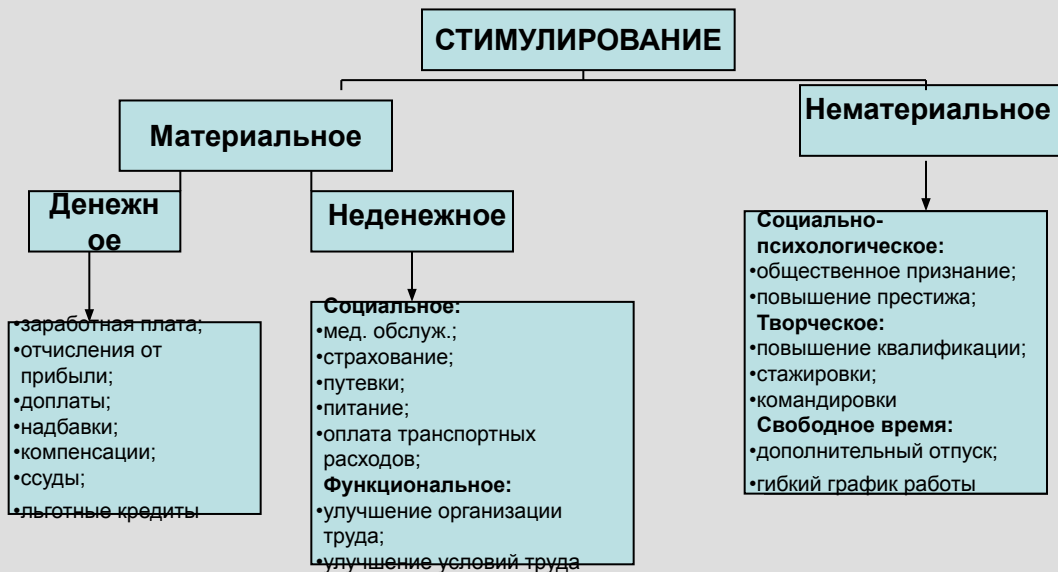
- Эффективная деятельность для получения прибавки к заработной плате

## Поведение:

- Повышение результативности
- Повышение качества работы
- Нет опозданиям
- Сокращение перекуров
- Проявление лояльности менеджменту
- Инициативы

  
**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
СТИМУЛЫ**

# Виды стимулирования



# ТИПЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ (ПО В.ГЕРЧИКОВУ)

**Инструментальная** – работа не является ценностью – источник благ

**Профессиональная** - работник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя

**Патриотическая** - основана на убеждении работника в своей нужности для организации

**Хозяйская** - добровольное принятии на себя полной ответственности , полная отдача без требования особого содержания и оплаты, нет нужды в указаниях и контроле

**Люмпенская** - слабое желание работать и развиваться, низкая квалификация и боязнь ответственности, стремление избежать любой работы

# ДОЛЖНОСТНЫЕ ПОЗИЦИИ И ТИП МОТИВАЦИИ

Тип деятельности	Позиция	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Торговый представитель	Хозяйская, профессиональная
	Слесарь-ремонтник	Инструментальная
Исполнитель на не сложных работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная
	Вальцовщик	Люмпенская
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, HR-специалист	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская и патриотическая
Высший управляющий	Генеральный директор	Хозяйская

# КАК СТИМУЛИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

# ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

- **своевременность:** вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- **значимость:** вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- **справедливость:** правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**

1. Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.

2. Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

## СТРУКТУРА СТИМУЛИРУЮЩИХ ВЫПЛАТ

Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату **постоянной части вознаграждения** (ежемесячно) и его **переменной части (по результатам труда)**.

Постоянная часть вознаграждения не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к компании (направлена на формирование долгосрочных стимулов).



# ТРАДИЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

**Сдельная**

**Повременная**

# РАЗНОВИДНОСТИ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Прямая сдельная**

**Сдельно- премиальная**

**Аккордная**

**Сдельно-прогрессивная**

**Косвенно-сдельная**

# **ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СДЕЛЬНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**Количественные показатели работы  
непосредственно зависят от данного работника или  
подразделения**

**Наличие у работников возможности увеличить  
выработку**

**Наличие возможности точного учёта объемов  
(количества) выполняемых работ**

# ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПОВРЕМЕННОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Отсутствие возможности увеличения выпуска продукции в связи со строгой регламентацией производственных процессов**

**Функции работника сводятся только к наблюдению за ходом технологического процесса (при работе на конвейерных линиях с заданным режимом)**

**Нет необходимости увеличивать выпуск продукции, а также если увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению качества продукции**

## **Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы**

1. Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает:

- проведение анализа деятельности на рабочих местах,
- описание должностных обязанностей,
- оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

**Формирование структуры персонала компании  
(выделение однородных групп) и определение размера  
постоянной части заработной платы**

2. На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость.

3. Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников.

## **Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы**

4. Проведение оценки ценности рабочих мест. На крупном предприятии целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, «рабочие», «специалисты» и «руководители») и определить ценность для каждой из групп.

В рамках этих групп можно выделить подгруппы («линейные руководители», «менеджеры среднего звена», «топ-менеджмент» и т. д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей.

## **Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников**

Систему стимулирования можно увязать со стратегическими целями компании при помощи системы ключевых показателей деятельности — KPI (key performance indicators).

После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровни подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала.

Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть системы прямого материального стимулирования.

Основное назначение данной части материального вознаграждения — это отражение конкретных результатов труда.



## **Критерии и ограничения эффективности системы материальной мотивации**

Критерий 1. Воздействие на достижение целей предприятия.

Критерий 2. Комплексность системы мотивации.

Критерий 3. Рост фонда оплаты труда должен быть не выше роста оборота компании.

Критерий 4. Средняя зарплата сотрудников не должна быть ниже соответствующей на рынке для специалиста соответствующей квалификации.

Критерий 5. Относительный рост баллов при проведении оценки персонала (в динамике) .

Критерий 6. Гибкость разработанной системы мотивации, возможность оперативного внесения изменений при происходящих изменениях на рынке, внутренней среды компании, корректировке целей компании без изменения механизма премирования.

## Критерии и ограничения эффективности системы материальной мотивации

Меню 1	Меню2	Меню3
Оплата обеда	оплата бензина на сумму___	Оплата мед. страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	оплата мобильной связи,50%	Оплата фитнес-центра
Оплата детской путевки	оплата путевки своей собственной (в размере оклада).	Оплата санаторной путевки

# ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ФИРМЫ

1\_этап старта

максимальная нацеленность на результат. Возможное соотношение выплат: базовый оклад — 20%, бонусы за точное и своевременное выполнение задач — 60%, выплаты за достижение стратегических целей подразделения или компании — 20%

2\_этап роста

активное использование поощрительных выплат. Соотношение между частями заработной платы может быть следующим: базовый оклад — 60%, бонусы — 25%, выплаты за достижение стратегических целей — 15%

3\_этап стабильности

контроль над затратами. Доля фиксированной части в доходах сотрудников постепенно увеличивается (за исключением отдела продаж). Общая схема оплаты труда может быть следующей: базовый оклад — 75%, выплаты за достижение целей — 25%

4\_этап спада

контроль над затратами. Система оплаты в целом такая же, как на этапе стабильности (базовый оклад — 80%, премиальные выплаты — 20%). Если компанию необходимо вывести на новый виток развития, список стимулирующих выплат следует расширить

## Мотивация эффективного труда исполнителей

- Адекватный рыночным условиям уровень ЗП, социальный пакет
- Четко прописанные задачи
- Делегирование полномочий со стороны менеджера
- Отсутствие «уровниловки», несправедливости в системе оплаты труда
- Прозрачность системы оплаты труда
- Взаимосвязь оценки труда работника с деятельностью подразделения
- Стиль управления со стороны непосредственного начальника

## Мотивация эффективного труда менеджеров среднего звена

- Достойный уровень ЗП, социальный пакет
- Четко прописанные задачи подразделения
- Делегирование полномочий со стороны топ-менеджера
- Соблюдение иерархии управления (отсутствие «перепрыгивания» через их головы)
- Наличие рычагов воздействия на подчиненных

# Мотивация эффективного труда топ - менеджеров

- Участие в бизнесе
- Опцион
- Самореализация через бизнес
- Ответственность за бизнес
- Пенсионные планы
- Партнерские отношения с владельцем

# Сущность опциона

- Договор о праве менеджера в определенный срок (от одного года до нескольких лет) **купить по фиксированной цене** определенное количество **акций** компании и **продать по цене рыночных котировок**

**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!**