



**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«УЧИТЕЛЬ»**

# Тема вебинара

## Методы стимулирования персонала: основные подходы и требования к организации

*Ведущий вебинара: Цепляева Светлана Анатольевна,*  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Педагогика и методика  
профессионального обучения» ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ



**Издательство  
«Учитель»**  
[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

**Наши**

[Профессиональные мероприятия: подготовка](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме онлайн](#)

[Вебинары в режиме онлайн](#)

[Курсы повышения квалификации в режиме офлайн](#)

[Вебинары в режиме офлайн](#)

[Международные научно-практические конференции](#)

[Международный конкурс проектных и исследовательских работ обучающихся](#)

## **Содержательные вопросы вебинара:**

- Стимулирование труда: понятие, функции, виды.
- Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности.
- Методы стимулирования персонала.

Интересы работников

Потребности  
работников

СИСТЕМА  
МОТИВАЦИИ

Цели  
предприятия

Мотивы труда


Задачи

Фактическая  
деятельность  
работников

=

Желаемая  
деятельность  
работников

Интересы предприятия



На сегодняшний день система стимулирования персонала представляет собой целый комплекс различных действий, которые применяет управленческая верхушка организации для того, чтобы добиться максимальной эффективности работы сотрудников.

## **Стимулирование труда: понятие, функции, виды**

Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личности и как работника одновременно.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

- **Экономическая** функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.
- **Нравственная** функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высококонравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.
- **Социальная** функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможностью их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).



Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы — это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

Различают прямое и опосредованное стимулирование. Опосредованное стимулирование - это создание определенных условий труда на предприятии: психологический климат, организационная культура, стиль отношений между рабочими и руководителями. В свою очередь, прямые стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Нематериальные (моральные, социальные, социально-психологические) стимулы – это возможность профессионального и карьерного роста, уважение со стороны друзей, родственников. Это ещё и возможность самореализации, личностного развития в процессе профессиональной деятельности.

По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Имеются в виду уровень развития экономики, традиции того или иного государства, а также материальное положение, возраст и пол работника. Принимая во внимание данное обстоятельство, необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Но это не означает полного отсутствия воздействия моральных стимулов.

В структуре материальных стимулов деньги являются наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

К материальным (денежным) стимулам относятся оплата по тарифным ставкам и окладам, доплаты, надбавки и премии. Самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает, человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу. Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек имеет значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу. Используемые различными организациями льготы для персонала и призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования.

К неденежным материальным стимулам относятся услуги организации работникам: социальные выплаты, льготы, гарантии и компенсации. Согласно статье 164 Трудового Кодекса Российской Федерации, «Гарантии – средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений», установленные законодательством гарантии могут иметь как материальный (например, сохранение среднего заработка на период учебного или ежегодного отпуска, командировки), так и нематериальный характер (например, сохранение места работы, должности). «Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей» (ст. 164 ТК РФ). Основной целью компенсаций является возмещение расходов, понесенных работником в связи с исполнением трудовых и иных обязанностей. Таким образом, материальное неденежное стимулирование персонала играет огромную роль в развитии организации, а также социальные гарантии регулируют рынок труда через смягчение возникающих противоречий между спросом и предложениями рабочей силы.



Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным. К моральным стимулам относятся похвала и критика.

## Психологические способы стимулирования

Классически принято приводить способы стимулирования, основанные на факторах работы из модели мотивации Олдхема и Хакмана. Это те факторы, которые психологически увеличивают значимость работы и результатов и уменьшают субъективный вклад в работу. В теории управления к внутренним мотиваторам относится мотивирование работой. Ф. Герцберг считал, что мотивировать можно только через содержание работы, а не через условия, в которых эта работа выполняется. В этом случае, если работник имеет высокий мотивационный потенциал своей работы, его чувства тесно связаны с тем, как хорошо он выполняет эту работу, и наоборот. Таким образом, имеет место самовоспроизводство вознаграждения как внутреннего мотиватора за хорошую работу через положительную мотивацию работой.



Хакман и Лоуле в 1971 году, а также Хакман и Олдхэм в 1976 году предложили измерять мотивированность работой через следующие пять характеристик, первые три из которых измеряют важность работы, а каждая из последующих – ответственность и уровень знания результата.

**1. Разнообразие работы.** Степень, с которой работа требует разнообразия различных действий для ее выполнения, включая использование личностью навыков, умений и талантов.

**2. Законченность работы.** Степень, с которой работа требует завершения исполнителем определенного цикла работ, ассоциируемого с одной «цельной» работой, или выполнения ее от начала до конца с ясно определенным результатом.

**3. Значимость работы.** Степень, с которой выполняемая работа влияет на жизнь и судьбы других людей, включая даже тех, кто не является членом организации.

**4. Автономность в работе.** Степень, с которой работа обеспечивает существенную самостоятельность, независимость и право для исполнителя планировать свою работу и выбирать методы ее выполнения.

**5. Обратная связь от работы.** Степень, с которой действия, требуемые для выполнения работы, обеспечивают исполнителя прямой и ясной информацией об эффективности его усилий. Также дополнительно вводятся еще две важные мотивационные характеристики работы.

**6. Обратная связь о работе от других людей.** Это оценка работы исполнителя коллегами, руководством т. д.

**7. Кооперация с другими людьми.** Это степень, с которой для выполнения данной работы исполнителю необходимо вступать во взаимоотношения с людьми.

Измерение характеристик работы, мотивирующих исполнителя проводится с помощью различных тестов и вопросников. Один из таких вопросников, созданный Хакманом и Олхэмом, получил название «Диагностическое обследование работы» (ДОР). Вопросник ДОР включает семь ранее рассмотренных переменных – характеристик работы, каждая из которых измеряется по семибалльной шкале. Каждая конкретная работа может иметь разные (от низких до высоких) показатели рассмотренных выше характеристик. Вместе с тем, представляет интерес сведение всех показателей характеристик работы в один совокупный индекс – показатель, измеряющий и отражающий общий потенциал работы в стимулировании у исполнителя внутренней мотивации к ее выполнению. Такой показатель был введен Хакманом. Он получил название «мотивационный потенциальный балл» (МПБ). МПБ может достигать высокого уровня, если по крайней мере одна из следующих характеристик работы тоже достигла высокого уровня: разнообразие, законченность и значимость.

Существуют требования к организации стимулирования труда: комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов; дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными могут быть подходы к работникам в зависимости от стажа работы, образования и т. п.; гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

● **Комплексность** подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

● **Дифференцированность** означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

● **Гибкость и оперативность** проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах.

**Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

**Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

**Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.



**Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т. к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — это сильный мотиватор.

**Сочетание моральных и материальных стимулов.** И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

**Сочетание стимулов и антистимулов.** Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам.

В частности, исследователи выделяют такие формы, как:

**по степени информированности** объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования. В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования. При подкрепляющей форме, объект стимулирования узнает о том, что оказалось ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия. Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

**По учету результата деятельности при определении стимула:**  
коллективную и индивидуальную.

Индивидуальная форма стимулирования позволяет четко проследить связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Стимулирование по результатам деятельности коллектива позволяет каждому работнику ощутить себя ответственным за судьбу своего предприятия;

- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ и принимается людьми значительно острее, чем позитивное.



**По разрыву во времени между результатом и получением стимула:** непосредственную (когда причинно-следственная связь отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается за пределами года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата), состязательную (стимул вручается за занятое место).

## *Основные подходы к мотивации и стимулированию трудовой деятельности*

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть подразделена на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Данная классификация основана на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

**Экономические** методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

**Организационно-административные** методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т. п., и опирающейся на возможность принуждения.

Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

**Социально-психологические** методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т. п. «Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.)»

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

## **Методы стимулирования персонала**

Одним из факторов успешного развития предприятий в современных экономических условиях является построение эффективной системы стимулирования труда. Она интегрирует хорошо продуманные и неукоснительно используемые формы и методы повышения трудовой активности персонала, которые по своему характеру подразделяются на две тесно связанные между собой группы экономических (материальных) и психологических стимулов.



Методами стимулирования труда, учитывающими экономические (материальные) факторы, могут быть:

- заработная плата, которая является главным стимулирующим фактором. Система оплаты работников предприятий (организаций) представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы. Системы оплаты работников базируются на нескольких основаниях: уровне профессиональной квалификации, выслуге лет, объеме выполняемых работ, сложности функций и мере ответственности, времени выполнения работы, продолжительности операций и др.

Основной задачей гарантированной части заработной платы, как и любой другой системы вознаграждения, является создание у работников уверенности и чувства защищенности. Необходимо, чтобы работники сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач, не отвлекаясь на то, как прокормить и одеть семью, обеспечить крышу над головой. При этом важным моментом является то, что заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективной работе.


- привязка материального вознаграждения к результатам труда. Этот метод особенно актуален тогда, когда сотрудники зарабатывают большую часть денег на основном месте работе. Для этого необходимо выработать такое соотношение базовой и переменной составляющих заработной платы, которое бы максимально стимулировало сотрудников к получению прибыли, но в то же время не вызывало бы опасений получения низкого вознаграждения. При этом поставленные задачи должны быть по силам сотрудникам, так как слишком высокие ожидания от них снижают мотивацию к труду. Усиление связи оплаты сотрудников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности труда;

- периодическое премирование сотрудников. Оно должно осуществляться по результатам промежуточных оценок деятельности сотрудников по различным критериям: эффективность работы, трудовая дисциплина, привлечение клиентов, отзывы клиентов, внесение предложений, освоение новых навыков и другим;

- надбавки за квалификацию. Эти надбавки должны выплачиваться сотрудникам, показавшим более высокую квалификацию по сравнению с другими в результате аттестации или после прохождения курса обучения. Таким образом, может стимулироваться профессиональное самосовершенствование сотрудников;

- помимо социальных льгот, гарантируемых законодательством, желательно предоставлять сотрудникам внутрифирменные льготы, такие как оплата проезда, питания (возможно, частичная), надбавки за стаж работы, выплаты при выходе на пенсию, путевки в дом отдыха, подарок ко дню рождения и другие;

- единовременные пособия. Эффективным стимулом может являться предоставление работникам материальной помощи в виде различных единовременных пособий - на жилье, некоторые виды коммунальных услуг, питание, одежду, транспорт, культурные и медицинские нужды. Эти пособия должны носить разовый характер и выплачиваться лишь в исключительных случаях, т. е. являться, по сути, своеобразной благотворительной помощью;



- участие в прибыли предприятия. Работникам крупных предприятий может быть предоставлено право участия в прибылях компании путем приобретения ее акций. Обладая даже незначительным числом акций «своей» компании, работники чувствуют себя причастными к результатам ее деятельности.

Методами стимулирования труда, учитывающими психологические факторы, могут быть:

- формирование и развитие корпоративного духа и философии организации. Существование миссии организации и вообще развитой корпоративной культуры положительно отражается на деятельности организации. Поэтому для крупных предприятий рекомендуется разработка кредо организации и ознакомление с ним сотрудников с помощью различных способов внутрифирменной пропаганды. Важно также обеспечить наличие обратной связи, что позволит руководству лучше понимать и учитывать интересы сотрудников предприятия;

- общественное признание личного труда. Этот метод нематериального стимулирования тесно связан с предыдущим.

Сотрудник должен знать, что организация, в которой он работает, делает полезную для общества работу и выполняет ее наилучшим образом. Благодаря этому укрепляется чувство полезности его работы, растет уважение к себе, что в свою очередь ведет к повышению производительности труда;



- совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы. Этому способствует самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении режима работы и участие в принятии решений. Другими словами, часть ответственности переносится на нижние уровни управления. Эта мера может являться элементом перехода от авторитарного стиля руководства к так называемому корпоративному управлению;



- разработка и соблюдение режима труда и отдыха, правил гигиены труда. Здесь имеется в виду создание такой материальной среды, которая бы наилучшим образом отражалась на физической, интеллектуальной и психической трудоспособности человека. Например, введение в штат (или периодическое приглашение) психолога-консультанта способствовало бы предотвращению и разрешению межличностных конфликтов, а также личных проблем сотрудников;

возможность профессионального роста и уверенность в будущем. Для того, чтобы сотрудник в полной мере мог реализовать свой трудовой потенциал, необходимо:

а) создавать условия для повышения профессионально-квалификационного уровня и обеспечивать постоянное обновление знаний и совершенствование навыков (всевозможные курсы, тренинги и т. п.);

б) назначение на новую должность должно быть связано с плановым повышением квалификации и переподготовкой;

в) продвижение по службе должно осуществляться в результате признания профессиональных успехов сотрудника в глазах коллектива;

● развитие дружеских отношений в коллективе. Такие отношения, которые позитивно влияют на эффективность деятельности, формируются, когда место каждого сотрудника в организации определяется исключительно по его способностям и результатам труда, когда нет сильного разграничения на иерархической лестнице, то есть действия на каждой ступени подчиняются общей цели, когда развито чувство принадлежности к первичному трудовому коллективу (совместное проведение досуга, взаимопомощь на работе и т. д.) и вообще организации;

- правовая защищенность сотрудников. Руководство организации должно давать своим сотрудникам гарантии, что все дела с ними будут вестись в соответствии с законом, что сотрудник, выступивший с критикой, не будет подвергнут гонениям, что администрация не будет собирать информацию о поведении сотрудника за пределами организации и о жизни членов его семьи.

Обобщая практический опыт различных организаций в области стимулирования труда, можно считать, что при успешном применении методов стимулирования ожидается:

- - увеличение прибыли;
- - улучшение качества продукции;
- - более творческая работа сотрудников и активность по внедрению новых приемов, техники и технологии;
- - повышенный приток сотрудников;
- - повышенное использование трудового потенциала;
- - более сильная сплоченность и солидарность сотрудников;
- - уменьшение текучести кадров;

# Современный подход к СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ




Одним из новейших методов мотивации является стимулирование трудовой деятельности персонала с помощью их личного участия в получении прибыли компанией. Достигается это посредством установки для сотрудников более широких полномочий в процессе деятельности компании.

Но такой подход, помимо возможных выгод несет в себе и проблемы. Например, вырастает уровень затрат на организацию собраний и обсуждений различных вопросов. К тому же, личная ответственность за принятие решения становится менее выраженной, что сказывается в итоге на качестве проделанной работы.



В связи с постоянными изменениями в процессе экономической деятельности компании, время от времени необходимо проводить совершенствование системы стимулирования персонала. Это делается для того, чтобы у руководства были разработаны эффективные подходы и механизмы управления мотивацией сотрудников, позволяющие сохранять производительность и конкурентоспособность компании на рынке.

В последнее время, руководство компаний активно изучает зарубежный опыт стимулирования персонала с целью возможных решений для оптимизации и внедрения некоторых методов в свою систему управления. Так, например, американская система стимулирования базируется на четком понимании стратегии и тактики компании, и разработке на основе этой информации конкретных задач для каждого отдела. Кроме того, доведения до сведения всех сотрудников списка целей и средств, которые они могут применять для достижения общей задачи.



Общая тенденция для владельцев компаний во всем мире состоит в стремлении заполучить не работника, но партнера для своей компании, доход которого напрямую зависит от вложенного труда, опираясь на капитал предприятия. Это объясняется тем, что наемные сотрудники получают не слишком высокую зарплату по причине низкой эффективности труда, значит и невысокой производительности компании в целом.

Для оценки существующего положения в сфере мотивации трудовой деятельности, время от времени проводится анализ системы стимулирования персонала. При этом, если результаты анализа показывают, что существующая система противоречит поведенческим характеристикам сотрудников, которые работают на текущий момент – то наиболее разумным выходом будет замена либо системы, либо – сотрудников.

Разные типы работников ценят разные возможности, предоставляемые работой в компании: власть, денежные компенсации, уверенность в завтрашнем дне, признание, авторитет, и т. д.

После того, как удастся определить, работники какого типа составляют основной процент сотрудников компании, специалисты, занимающиеся данным вопросом, смогут дать рекомендации насчет возможности создания таких условий работы, при которых отдача от работников будет максимальной. Работа, проводимая для улучшения системы стимулирования работников, будет более эффективной, если в процессе будут учтены пожелания хотя бы основных специалистов, которые составляют основной костяк коллектива.

Так, например, список основных проблем, которые чаще всего волнуют сотрудников приблизительно следующий:

опираясь на полученную информацию о стимулах и мотивах работы для каждой категории сотрудников, можно разработать наиболее подходящую для конкретной компании систему мотивации, которая будет способствовать поддержанию интереса сотрудника к выполнению установленных показателей, а еще проявление им инициативы, творческого подхода и взаимодействия с коллективом.

Именно такова цель большинства систем стимулирования работников, которая помогает реализовать весь потенциал предприятия.

Опубликованные исследования в области мотивации персонала, указывают на факт того, что даже нематериальное стимулирование работников может в пределах той же величины фонда заработной платы для компании увеличить показатели производительности труда более чем на двадцать процентов, а еще максимально сократить текучку кадров. Но для достижения подобного результата необходимо подойти к решению данного вопроса строго индивидуально, поскольку для каждой компании будет работать только присущая ей схема мотивации труда персонала.

# КОНТАКТЫ

Наш адрес:

**400079 г. Волгоград**

**Ул. Кирова, д. 143**

**Издательство «Учитель»**

Наш сайт:

**[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)**

Наши электронные адреса:

**[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)**

**[met@uchitel-izd.ru](mailto:met@uchitel-izd.ru)**



# Благодарим за участие в вебинаре



**Издательство «Учитель»**

[www.uchitel-izd.ru](http://www.uchitel-izd.ru)

Вопросы, связанные с вебинарами  
можно задать по адресу:

[webinar@uchitel-izd.ru](mailto:webinar@uchitel-izd.ru)