

# МОТИВАЦИЯ ТРУДА



Тема 1:

**Теоретические основы  
МОТИВАЦИИ**

## **ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ**

*«Чтобы понять общество, нужно понять мотивы индивидов»*

*датский психолог Я. Алстед.*

**Заинтересованность в работе порождает благоприятные установки по отношению ко всей совокупности общественных ценностей, а отсутствие заинтересованности и удовлетворенности работой, напротив, становится социально-психологической основой различных форм негативного поведения.**

**Состояние дел в обществе определяет степень заинтересованности граждан в созидательной деятельности.**

## **СОЦИАЛЬНО - ПОЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ МОТИВАЦИИ**

*«Энергией обладает лишь неудовлетворенное желание»*

**«Если человек лишен права на информацию, если организационная доктрина государства лжива и противоречит очевидным фактам, то такой человек, гражданин страны обязательно станет ЦИНИКОМ.**

**Он, утратив веру во всем и вся, станет подозрительным по отношению к самым очевидным, самым бесспорным истинам. Для такого человека не святы никакие ценности и никакие моральные принципы, ему не на чем строить взаимоотношения с другими людьми, у него нет идеалов и надежд на будущее.**

**... Кроме активного цинизма возможна и пассивная реакция на ложь и безгласность – и тогда человека охватывает апатия, безволие, он готов к безропотному подчинению...**

# Эволюция концепций мотивации

## *основатели ТЕХНОКРАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА К МОТИВАЦИИ ТРУДА:*

Адам Смит - английский экономист: конец 18 века в труде: «Исследование о природе и причинах богатства народов» пишет: «Щедрое вознаграждение за труд увеличивает трудолюбие работника» (Политика «пряника»)

Фредерик Тейлор -1915 - принуждение основа высоких показателей труда. «Средний рабочий должен иметь возможность в конце рабочего дня точно знать размер награды за свой труд, тогда он проявит рвение к работе» (Политика «кнута»).

Френк Гилбретт и Лилиан Гилбретт - 1924г. занимались поиском оптимальных способов выполнения любой работы – рационализацией (впервые применили фотоаппарат и камеру). Основоположники научного подхода к расстановке и подготовке кадров.

Гаррингтон Эмерсон - 1931 в труде: «Двенадцать принципов производительности» впервые сформулировал принципы управления.

Генри Форд - 1947 - практик, автор достижений в интенсификации труда и высочайшая дисциплина Он говорил: «рабочий должен работать 48 часов в неделю и не больше, но очень интенсивно».

# ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ МОТИВАЦИИ

## СТОРОННИКИ АНТРОПОЦЕНТРИЧЕСКОГО ПОДХОДА:

- Генри Гант - 1919 – один из первых задумался о мотивации труда: «необходимо предоставить рабочему не только источник существования, но и ощущение состояния удовлетворения».
- Г. Мюнстерберг- 1916 – автор труда: «Психология и промышленная эффективность», один из авторов концепции «человеческих отношений», основатель системы отбора людей на руководящие должности.
- Мери Паркер Фоллет - 1933 - автор идеи гармонии труда и капитала (социальное партнерство). Работа «Новое государство» о мотивации государства к труду своих граждан.
- Э.Мейо и Ф.Ретлисбергер (учитель и ученик) -авторы Хоторнского эксперимента, доказавших влияние человеческих отношений на результаты труда. Работа Ф.Ретлисбергера «Менеджмент и мораль» 1941г. («...поведение человека определяется настроением в большей мере, чем деньгами...»)

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## Теория Маслоу

Соответствие потребностей роли работника в производстве (производственная функция)

Потребности первой необходимости

Потребности не первой необходимости

## Теория Мак-Клеlland

Соответствие потребностей целям общественного развития (социальная функция)

Приобретенные потребности:

Достижения, соучастия и властвования

## Теория Герберга

Соответствие потребностей биологическим возможностям человека (биологическая функция)

Мотивирующие факторы

Гигиенические факторы

## Теория Альдерфера

Соответствие потребностей критерию целостности (интегрированная функция)

Потребности существования (первичн)

Потребности связей и роста (вторичные)

## **Абрахам Гарольд Маслоу:**

*(работа «Мотивация и личность» 1954)*

**«Людам не дано достичь своих целей»**

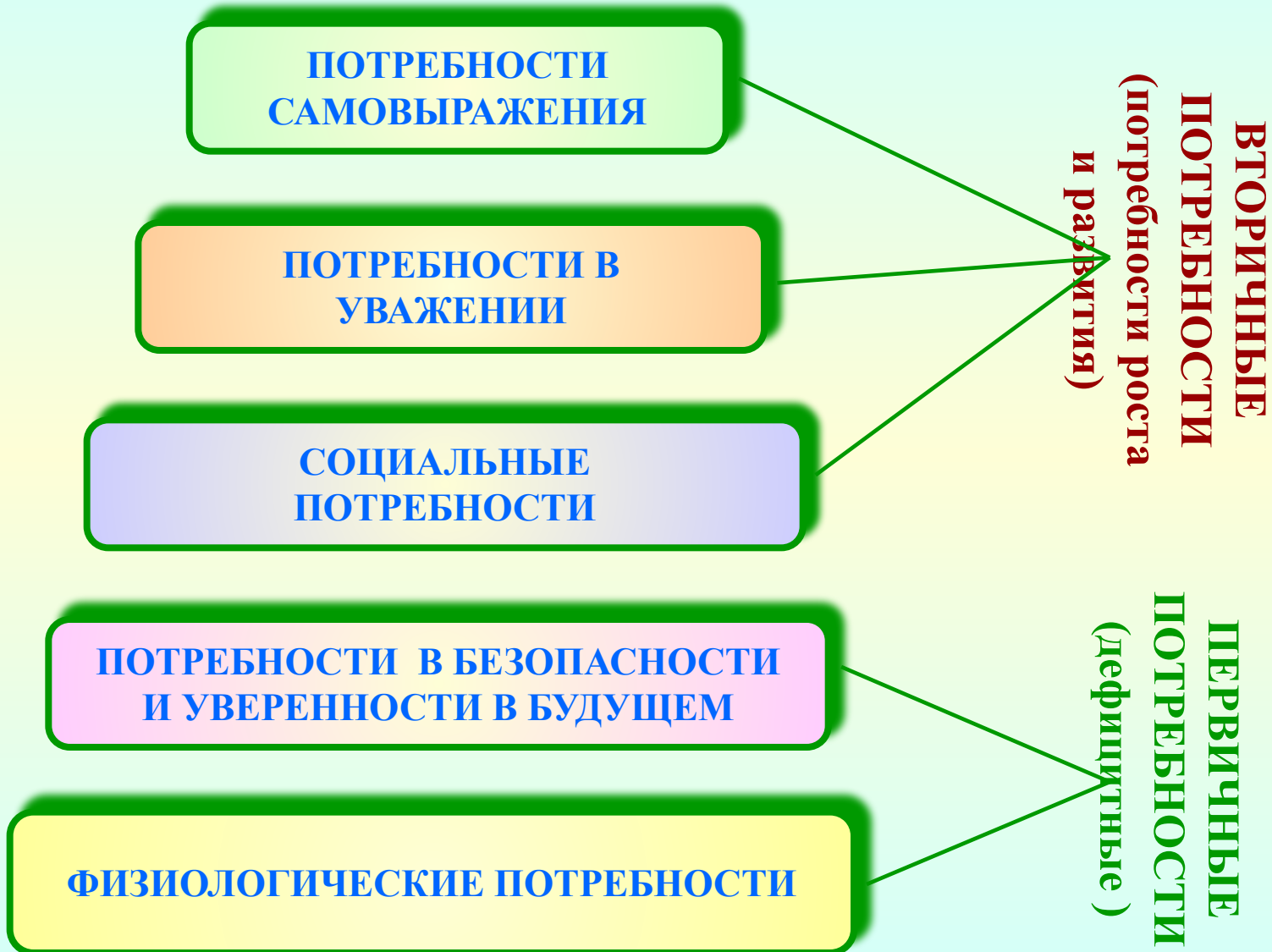
*(Мотивация по Маслоу - это процесс изучения предельных целей человека)*

### **Основные постулаты его теории:**

- люди суть нуждающиеся животные, потребности которых никогда не могут быть удовлетворены;*
- состояние частичного или полного неудовлетворения потребностей побуждает человека к действию;*
- существует иерархия потребностей, в которой основные потребности более низкого уровня находятся на нижних ступенях, а потребности более высокого уровня – на самом верху.*



# ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



## ***ВЫВОДЫ:***

**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.**

## *К. Альдерфер - теория СВР (существования, взаимосвязей и роста)*

*В ответ на критику теории А. Маслоу о невозможности для менеджеров распознать различные уровни иерархии потребностей работников и индивидуализировать мотивационные программы - выдвинул свою: Теорию человеческих потребностей существования, взаимосвязей и роста.*

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)

## Девид МакКлеланд

### *Концепция приобретенных потребностей: достижения, соучастия и властвования*

*(осн. работы: «Общество достижений», 1961г., «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы» 1978г.)*

*изучил предпринимательские способности в обществе*

#### Основные идеи:

- Люди с более развитыми мотивами достижения сами верят в то, что у них больше вероятность успеха, чем у тех, у кого эти мотивы слабее;
- Общество с повышенными мотивами к достижению порождает больше энергичных предпринимателей, а эти предприниматели, в свою очередь, ускоряют экономический рост;
- Мотивы высоких достижений развиваются в условиях, когда менеджеры стимулируют развитие личности своих работников, что ведет к росту производительности труда
- Потребности соучастия проявляются в виде консолидации трудовых коллективов
- Потребности властвования также являются приобретенными, они возникают в процессе самоконтроля и ответственности человека, что ведет его к позиции лидера.

*Фредерик Герцберг -  
автор двухфакторной теории мотивации*

(работы: «Отношение к труду: обзор исследований и мнений»(1957),  
«Мотивация к труду» 1959.)

*Основные идеи:*

- Факторы, вызывающие удовлетворенность работой, отличались от тех, из- за которых возникала неудовлетворенность;
- Факторы, усиливающие удовлетворенность - **мотиваторы**, именно они подвигают работников к новым достижениям, росту и признанию;
- Факторы, снижающие удовлетворенность - **гигиенические факторы**, они носят внешний характер, связаны с окружением трудового процесса, политикой отношений и т.д.
- Ф. Герцберг доказал, что мотивирует только та работа, которая для работника имеет смысл. Он заложил идеи мотивации трудом и обогащения труда, которые весьма актуальны в настоящее время.

# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Предметом процессуальных теорий мотивации является изучение трудового процесса (выполнение определенной работы).

**Теория ожиданий В. Врума** ( «Труд и мотивация» 1964г.)

Процесс мотивации по В. Вруму покоится на трех составляющих:

**усилие-исполнение –результат**

*Он ввел термины «ожидание» (вера во взаимосвязь действия - результата) и «валентность» (ценность вознаграждения)*

Его выводы:

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



## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

### 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.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

- **Комплексная теория Л. Портера и Э. Лоулера**

*(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 и 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, удовлетворяющее работника.





## Тема 2:

# Система и механизм мотивации трудовой деятельности

**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 КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ –**

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

- МОТИВАЦИЯ ТРУДА-** 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.**

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

**СТИМУЛ** - (от лат. *stimulus* – остроконечная палка для животных) – побуждение к действию, имеющее как правило внешний источник

**МОТИВЫ** – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, представляющих образ **желаемого блага**, которое может быть получено в результате определенных трудовых действий.

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – совместимость внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к целенаправленной деятельности.

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

# ЭТАПЫ МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

① Чувство неудовлетворенности

② Активизация поведения (*Я хочу...*)

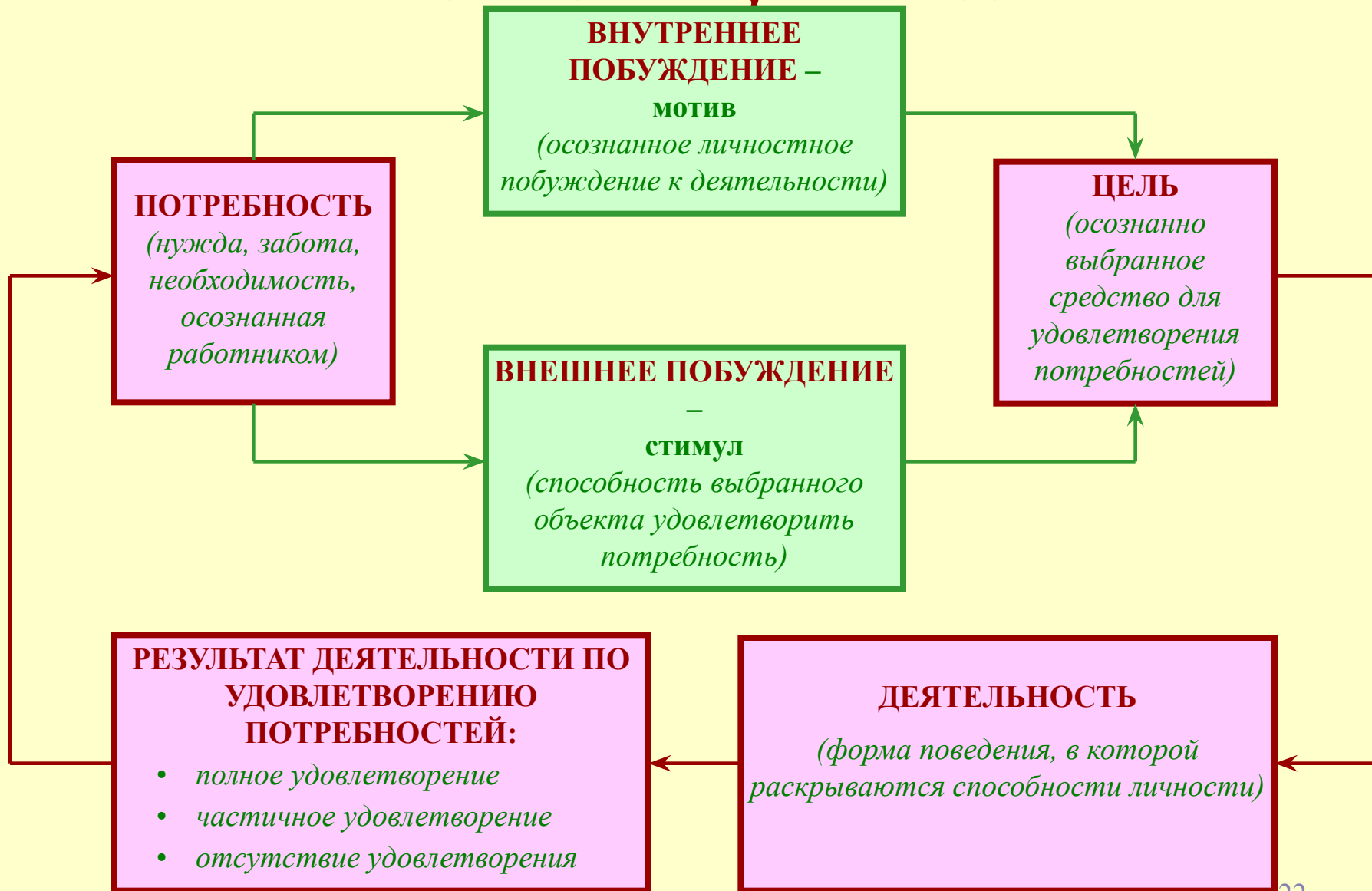
③ Готовность к действиям (*Нужно что-то делать...*)

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

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

⑥ Получение желаемого результата – удовлетворение!

# МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА



# ТИП ОТНОШЕНИЯ К ТРУДУ

## Тип мотивации

• **Внешняя вынужденная**

• Труд – средство выживания

• **Внешняя инструментальная**

• Труд – средство удовлетворения потребностей

• **Внутренняя**

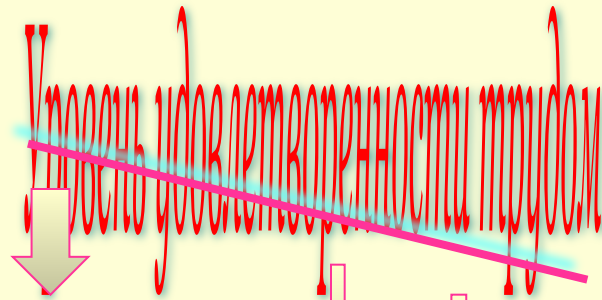
• Труд – самостоятельная ценность

## Тип стимула

• **Принуждение**

• **Вознаграждение**

• **Побуждение**



• **Низкий**

• **Дифференцированный**

• **Высокий**

# СИСТЕМА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

## Тип мотивации

• Внешняя  
вынужденная

• Внешняя  
инструментальная

• Внутренняя

## Личная подсистема

• Базовая  
мотивация

• Потребности

• Интересы

• Ценности

• Конкретная  
мотивация

• Мотивы труда  
в конкретных условиях

## Тип стимула

• Принуждение

• Вознаграждение

• Побуждение





**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ**

•1

•ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ  
СИСТЕМА

•3

•ЛИЧНОСТНАЯ  
СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

•2

•КОРПОРАТИВНАЯ  
СИСТЕМА МОТИВАЦИОННЫХ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ



•1

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА

•Характер базовой мотивации

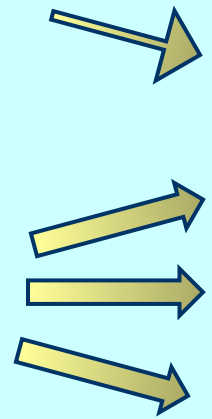
О  
пр  
ед  
ел  
ле  
т

•Систему потребностей, интересов ценностей

Политические институты и правовые нормы :

Культурная подсистема:

Экономическая система:



- Тип государства
- Политический режим
- Форма собственности
- Экономическая ситуация
- Государственное регулирование

## Социальная

- структура общества

## Социально-экономическое

- положение групп населения

## Общественная

- система ценностей и неформальных норм

## Социально-экономическое

- сознание

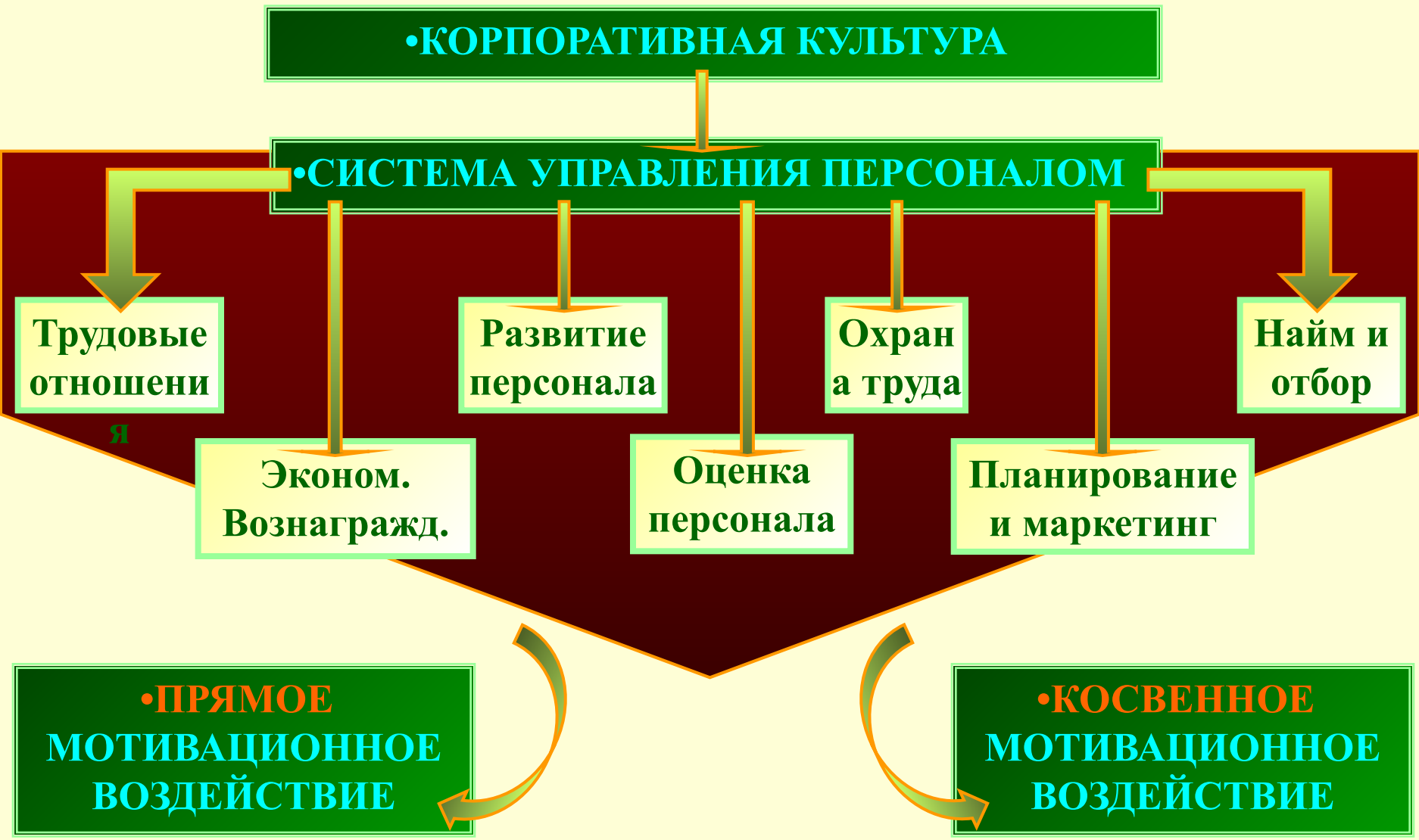
# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА

## Тип

- системы управления трудом

## Семья, система образования

# КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИОННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ



3

# ЛИЧНОСТНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

•Базовая  
МОТИВАЦИЯ

•Ситуативная  
МОТИВАЦИЯ

*Потребности*

•*Ценности*

•*Интересы*

•*Конкретная  
жизненная ситуация*



# СООТНЕСЕНИЕ ФОРМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



# ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКА

Личные

Неличные



Социально-психологические

Свободное время



Личные поощрения

Функциональные

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:

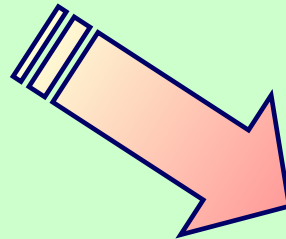
- **Социально психологические:** признание заслуг работника, комфортный стиль руководства, благоприятный социально-психологический климат, высокая организационная культура
- **Моральные:** звания и статус работника, грамоты, награды благодарности, коллективное признание заслуг работника
- **Творческие:** 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



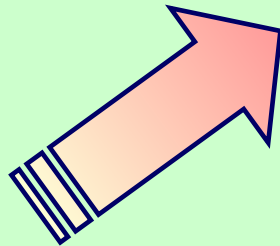
## СТИМУЛЫ

- 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)



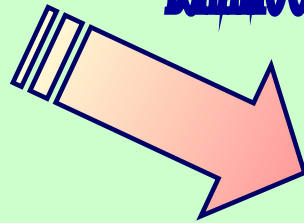
- призвание
- переключение
- самовыражение
- любознательность
- творчество
- изобретательство
- рационализаторство
- занятие наукой

- 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, подарки 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 мероприятий
- социальный пакет

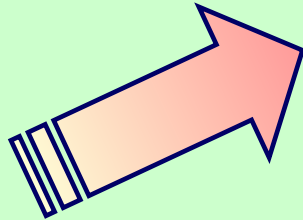
# ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## СТИМУЛЫ

### МОТИВЫ

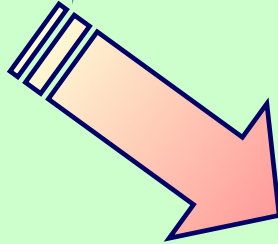
статусного  
самоутверждения

- 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.**



## Тема 3:

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



## **Принципы эффективной системы мотивации и оплаты труда**

- **Соответствие целей системы оплаты труда и мотивации - целям организации**
- **Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала**
- **Устранение демотивирующих факторов**
- **Прозрачность и понятность системы вознаграждения**
- **Справедливость системы оплаты труда**
- **Вознаграждение как за индивидуальные, так и коллективные результаты**
- **Своевременность выплаты вознаграждения**
- **Комплексность системы мотивации (использование материального и нематериального вознаграждений)**
- **Учет конкурентоспособности зарплат в организации**
- **Вовлечение персонала в проведение изменений**
- **Учет этапа жизненного цикла организации**
- **Соответствие системы компенсации – корпоративной культуре**

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- ① Оценка управленческих ресурсов организации
- ② Разработка системы процедур по оценке социальных потребностей персонала
- ③ Актуализация целей организации и оценка влияния целеполагания на мотивацию работников
- ④ Разработка принципов стимулирования труда и системы вознаграждения персонала
- ⑤ Оценка удовлетворенности трудом
- ⑥ Проведение мотивационного аудита



## ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

### Как правильно наказывать сотрудников

1

Разработать систему стандартов

2

Разработать нормативы (*размер штрафов*)

*При назначении размера штрафов компании изучают опыт коллег, учитывают размер зарплат персонала, особенности местного рынка труда и т.п.*

3

Донести информацию до сотрудников

*Разработав систему наказаний, компания должна правильно ее коммуницировать и довести основные положения до сведения персонала.*

4

Систему наказаний нужно применять последовательно

*Если проступок совершен, а сотрудника не наказали или, наоборот, наказали слишком сурово, это может дискредитировать систему в целом.*

5

Отслеживать эффективность системы наказаний

*Это нужно делать хотя бы раз в полгода или год, потому что практика наказаний не является чем-то застывшим.*



# ВЫВОДЫ:

- ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ПРИНЦИПАХ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ТЕХ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЯХ, КОТОРЫМИ ОБЛАДАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ
- ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП МОТИВАЦИИ ТРУДА – ГЛАСНОСТЬ И ДОСТУПНОСТЬ.



# Тема 4:

## Анализ оценки эффективности мотивации: мотивационный аудит

# *Оценка эффективности мотивации труда*

**В ходе оценки системы мотивации персонала организации проверяются следующие параметры управления персоналом:**

- **Эффективность кадровой политики: стабильность персонала, качество подготовки и переподготовки кадров, сокращение сроков адаптации, повышение результатов труда**
- **Наличие и комплексность процедур по выявлению потребностей персонала;**
- **Распределение областей ответственности за мотивацию персонала между высшим руководством, службой управления персоналом и линейными руководителями;**
- **Количество и качество выполненных работ по диагностике, осуществлению и проверке системы управления мотивацией работников.**

## ***ЦЕЛИ МОТИВАЦИОННОГО АУДИТА***

- **Оценка эффективности существующей системы управления мотивацией;**
- **Определение соответствия системы управления мотивацией ТК РФ;**
- **Рекомендации по необходимому перестроению системы мотивации;**
- **Разработка системы стимулирования персонала под новые цели;**
- **Оценка соответствия системы мотивации целям предприятия;**
- **Оптимизация издержек на управление мотивацией персонала;**
- **Оценка мотивационного потенциала персонала;**
- **Создание основы для улучшения (разработки) системы мотивации;**
- **Оценка объемов ресурсов, требуемых для изменения системы мотивации.**

## ***ЦЕЛИ МОТИВАЦИОННОГО АУДИТА***

**В ходе оценки системы мотивации персонала организации проверяются следующие параметры управления персоналом**

- **наличие и комплексность процедур по выявлению потребностей персонала;**
- **распределение областей ответственности за мотивацию персонала между высшим руководством, службой управления персоналом и линейными руководителями;**
- **количество и качество выполненных работ по диагностике, осуществлению и проверке системы управления мотивацией работников.**



## ***ЗАДАЧИ МОТИВАЦИОННОГО АУДИТА***

1. Оценка текущей стратегии предприятия в области мотивации персонала.

2. Оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами



- анализ модели системы стимулирования на основе документации;*
- оценка четкости осуществления стимулирующих воздействий высшим руководством;*
- диагностика системы мотивирования на уровне линейных руководителей.*

3. Оценка мотивационного потенциала персонала организации



- диагностика мотивационно-потребностной сферы работников;*
- выявление областей актуальных и базовых потребностей;*
- оценка областей демотивации, требующих оперативной коррекции.*

4. Определение соответствия



- действующей системы мотивации стратегии организации в этой области;*
- действующей системы мотивации целям организации;*
- действующей системы мотивации мотивам работников;*
- затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту;*
- навыков руководителей по управлению мотивацией ожиданиям работников.*

5. По результатам оценки составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры, процедур мотивации персонала

## СТРУКТУРА МОТИВАЦИОННОГО АУДИТА



# ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ



# СБОР ДАННЫХ



# ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ



# НАПИСАНИЕ ОТЧЕТА





# ВЫВОДЫ:

- Анализ оценки эффективности мотивации труда персонала - это главная контрольная функция управления персоналом организации
- Мотивационный аудит - как современная диагностическая технология оценки системы управления персоналом позволяет корректировать систему мотивации, обеспечивая получение положительных результатов в процессе стимулирования труда персонала



**СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!**