

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)

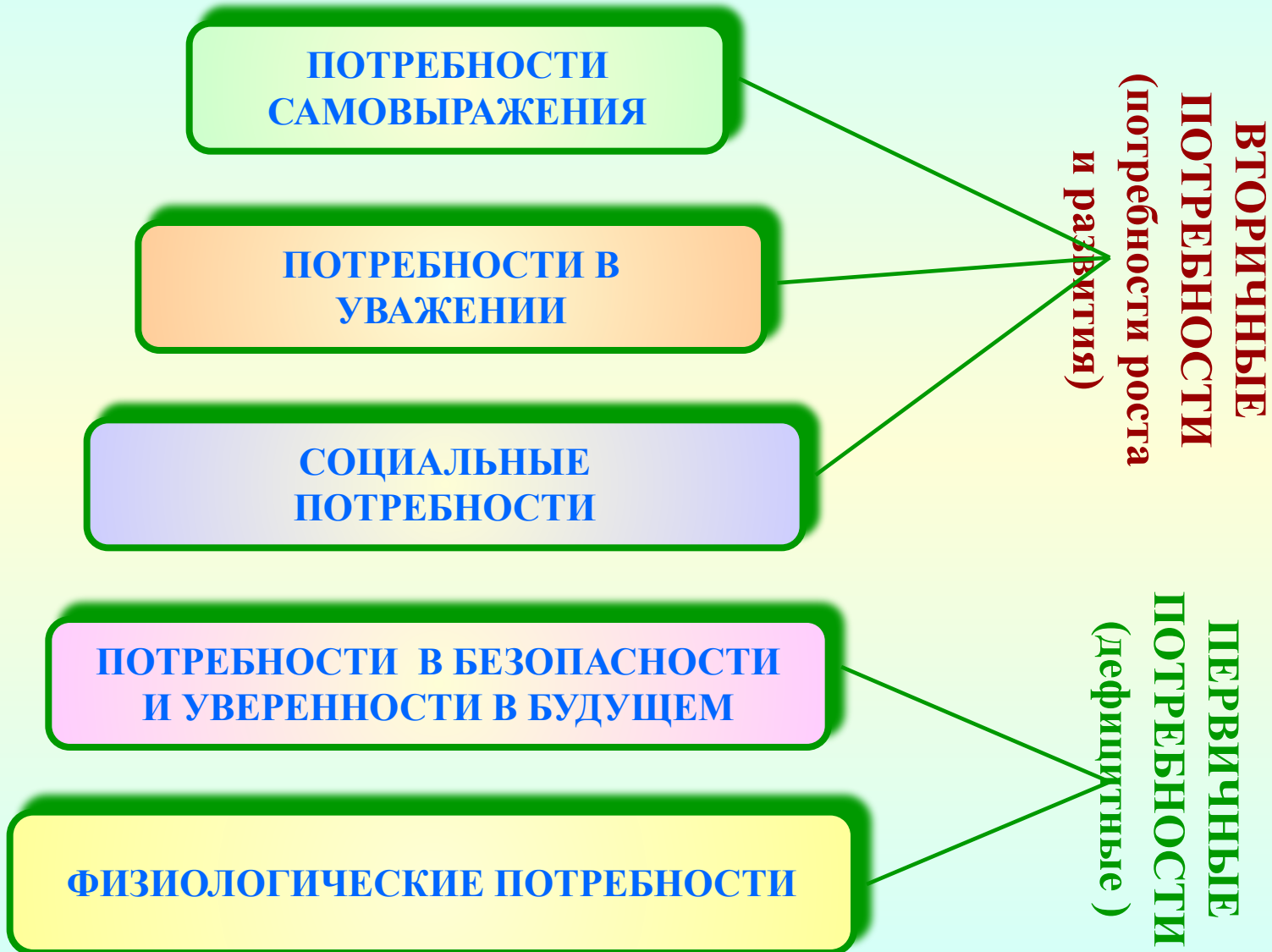
«Людам не дано достичь своих целей»

(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. motui - 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...*)

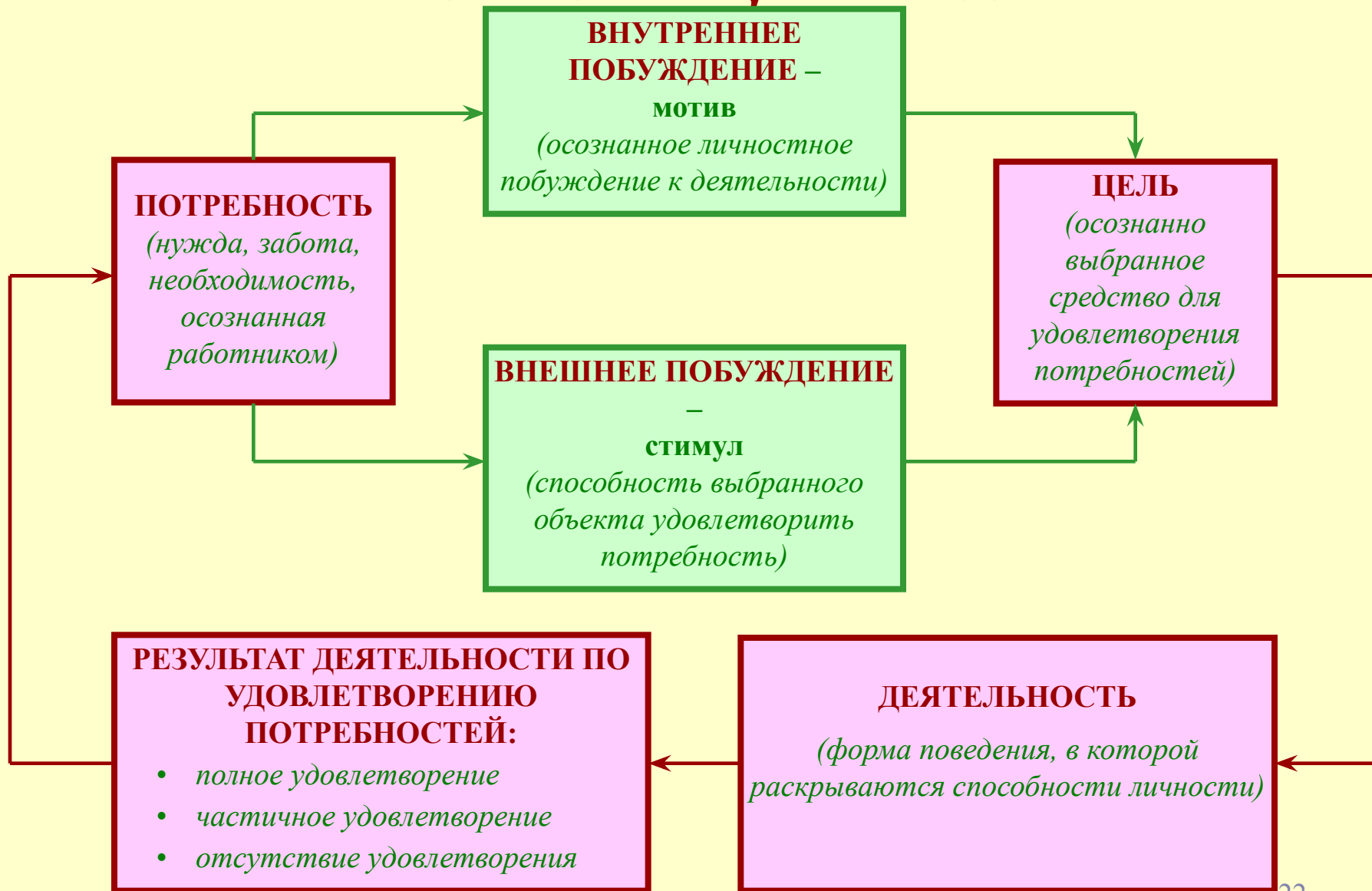
③ Готовность к действиям (*Нужно что-то делать...*)

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**

~~Уровень удовлетворенности трудом~~

• **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

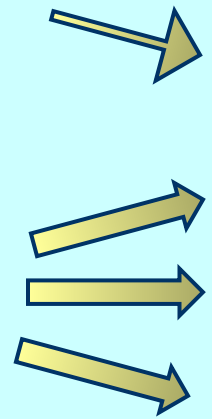
О
пр
ед
ел
ле
т

•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

•КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

•СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Трудовые
отношени
я

Развитие
персонала

Охран
а труда

Найм и
отбор

Эконом.
Вознаград.

Оценка
персонала

Планирование
и маркетинг

•ПРЯМОЕ
МОТИВАЦИОННОЕ
ВОЗДЕЙСТВИЕ

•КОСВЕННОЕ
МОТИВАЦИОННОЕ
ВОЗДЕЙСТВИЕ

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:

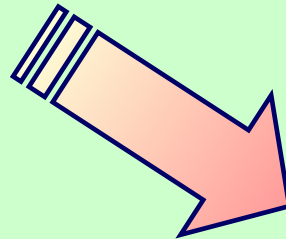
- **Социально психологические:** признание заслуг работника, комфортный стиль руководства, благоприятный социально-психологический климат, высокая организационная культура
- **Моральные:** звания и статус работника, грамоты, награды благодарности, коллективное признание заслуг работника
- **Творческие:**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

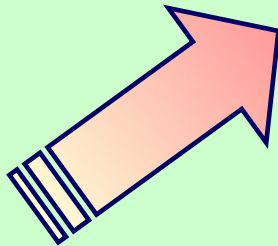
- рост заработной платы
- доплаты к заработной плате
- надбавка к заработной плате
- материальная помощь
- единовременные выплаты
- премиальная система
- социальный пакет
- система участия в прибылях
- комиссионные с объемов продаж

ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

СТИМУЛЫ

МОТИВЫ жизненного самоопределения (личностные)

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

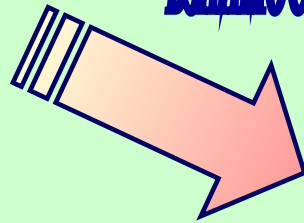


- предоставление работы по интересам, по призванию
- профессиональная ориентация
- перестройка работы: чередование, расширение, обогащение
- повышение творческого характера труда
- учет личных качеств и способностей работника
- развитие неспециализированной карьеры
- широкие возможности для обучения, 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

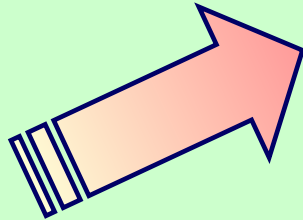
ВЗАИМОСВЯЗЬ МОТИВА И СТИМУЛА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

СТИМУЛЫ

МОТИВЫ

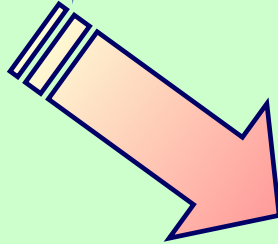
статусного
самоутверждения

- 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!**