



ДОКЛАД ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Мотивация персонала в организации

Понятие мотивации, основные теории и практические подходы к построению эффективной системы стимулирования сотрудников.

АВТОР

Ковалёв Дмитрий

РОЛЬ

Группа МН-32

АУДИТОРИЯ

Преподаватель: Литвинова Е. А. · 2026

Мотивация: определение и роль руководителя

- ◆ **Определение** Мотивация — внутренний процесс побуждения человека к действиям для достижения целей организации.
- ◆ **Рост производительности** Заинтересованные сотрудники работают эффективнее и качественнее.
- ◆ **Снижение текучести** Мотивированный персонал реже увольняется, что экономит ресурсы на подбор и обучение.
- ◆ **Вовлечённость** Люди с сильной мотивацией разделяют цели компании и проявляют инициативу.

Материальные и нематериальные стимулы

Материальные стимулы

Оклад, премии, бонусы, соцпакет

Быстрое действие, но эффект краткосрочный

Легко измерить и сравнить

VS

Нематериальные стимулы

Признание, карьерный рост, обучение

Действуют медленнее, эффект устойчивый

Сложно измерить, но повышают лояльность

ОБЩЕЕ Обе группы стимулов дополняют друг друга и необходимы для эффективной системы мотивации

Содержательные теории мотивации

01

Маслоу: иерархия потребностей

5 уровней: физиологические, безопасность, принадлежность, уважение, самореализация. Удовлетворённая потребность перестаёт мотивировать.

02

Герцберг: двухфакторная теория

Гигиенические факторы (условия, зарплата) не мотивируют, но их отсутствие демотивирует. Мотиваторы: признание, рост, достижения.

03

Макклелланд: приобретённые потребности

Три потребности: достижение, власть, причастность. У разных людей одна из них доминирует и определяет поведение.

Как возникает мотивация: ожидания и справедливость

+ Плюсы

Теория ожиданий Врума: мотивация = ожидание × инструментальность × валентность. Усилия → результат → вознаграждение.

Теория справедливости Адамса: сотрудник сравнивает свой вклад и вознаграждение с другими и корректирует поведение.

Практическая ценность: понятные критерии результата, прозрачная система вознаграждения, регулярная обратная связь.

– Минусы

Сложно оценить все три фактора; переоценка ожиданий ведёт к разочарованию.

Субъективность сравнения; трудно объективно измерить вклад и вознаграждение.

Требует постоянного внимания руководителя к восприятию справедливости.

— ПРАКТИКА

Система мотивации на практике

ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ

Оклад

Стабильная выплата за работу — базовая потребность в безопасности (Маслоу).



ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ

Премия за KPI

Вознаграждение за достижение целей — связь усилий и результата (теория Врума).



НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Обучение, карьера, признание

Развитие и признание — удовлетворённость по Герцбергу, уважение (Маслоу).

Типичные ошибки в мотивации персонала

Одинаковый подход ко всем

Игнорирование индивидуальных потребностей: то, что мотивирует одного, другого демотивирует.

Несправедливая оценка и разрыв с вознаграждением

Субъективные критерии и задержка премий снижают ценность поощрения и доверие к руководству.

Игнорирование нематериальных стимулов

Фокус только на деньгах: признание, карьерный рост и интересные задачи не менее важны.

Отсутствие обратной связи

Сотрудник не понимает, что делает правильно и что улучшить, — без регулярного диалога мотивация падает.

Ошибки в системе мотивации приводят к росту текучести и снижению вовлечённости

Как измерить эффективность мотивации

$\leq 10\%$

Текучесть кадров

Уволенные / среднесписочная
численность $\times 100\%$.

≥ 30

Вовлечённость (eNPS)

Индекс eNPS: % промоутеров – %
критиков.



Производительность

Выручка/выпуск на сотрудника. Рост
год к году — эффект.

Метрики оценивают в динамике: сравнивают квартал к кварталу и год к году.

Выводы: мотивация как системная работа

01

Системный процесс

Мотивация — непрерывная работа руководителя, а не разовое мероприятие: стимулы нужно регулярно пересматривать и обновлять.

03

Индивидуальный подход

Люди мотивируются по-разному: учёт потребностей конкретного сотрудника (по Маслоу, Герцбергу, Макклелланду) повышает отдачу.

Мотивация — это управленческая компетенция, которую можно и нужно развивать.

02

Баланс стимулов

Эффективная система сочетает материальные и нематериальные стимулы: деньги важны, но признание и развитие удерживают сотрудников не меньше.

04

Оценка результата

Регулярно измеряйте текучесть, вовлечённость и производительность — это показывает, работает ли система мотивации на практике.

Литература по теме доклада

- ◆ **Мескон М. и др.** «Основы менеджмента» — классический учебник по теории управления и мотивации.
- ◆ **Виханский О. С.** «Менеджмент» — базовый курс, разделы о мотивации и поведении персонала.
- ◆ **Герчикова И. Н.** «Менеджмент» — учебник, освещающий практические аспекты управления персоналом.