



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»
Федеральное государственное унитарное предприятие
«Производственное объединение «Маяк»



Мотивация

Гинько Галина Юрьевна
ФГУП «ПО «Маяк»

**«Победу надо готовить...»
(китайская мудрость)**



**«Истинная победа – та,
когда никто не чувствует себя
побежденным» (Будда)**



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

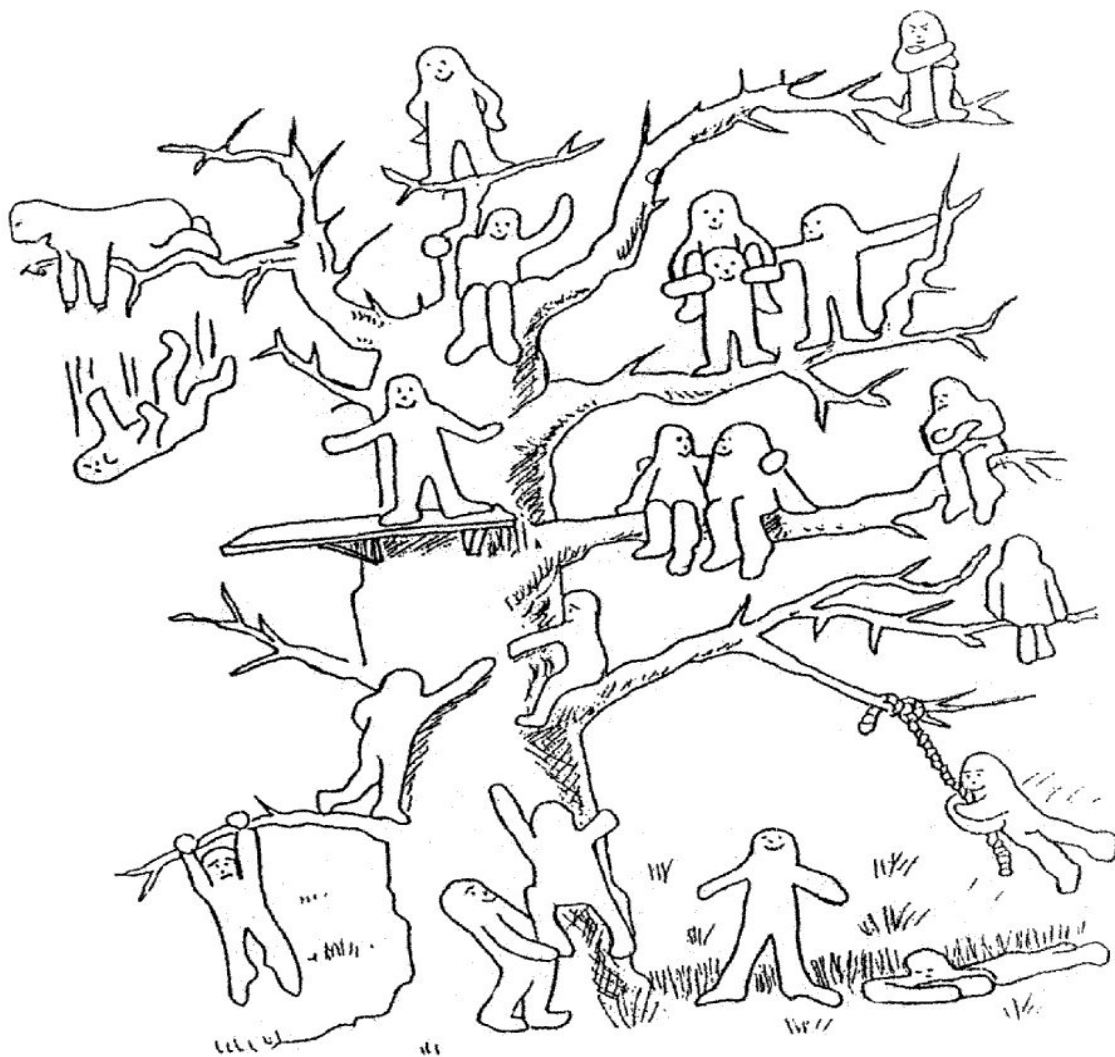
Методика «Дерево участников»

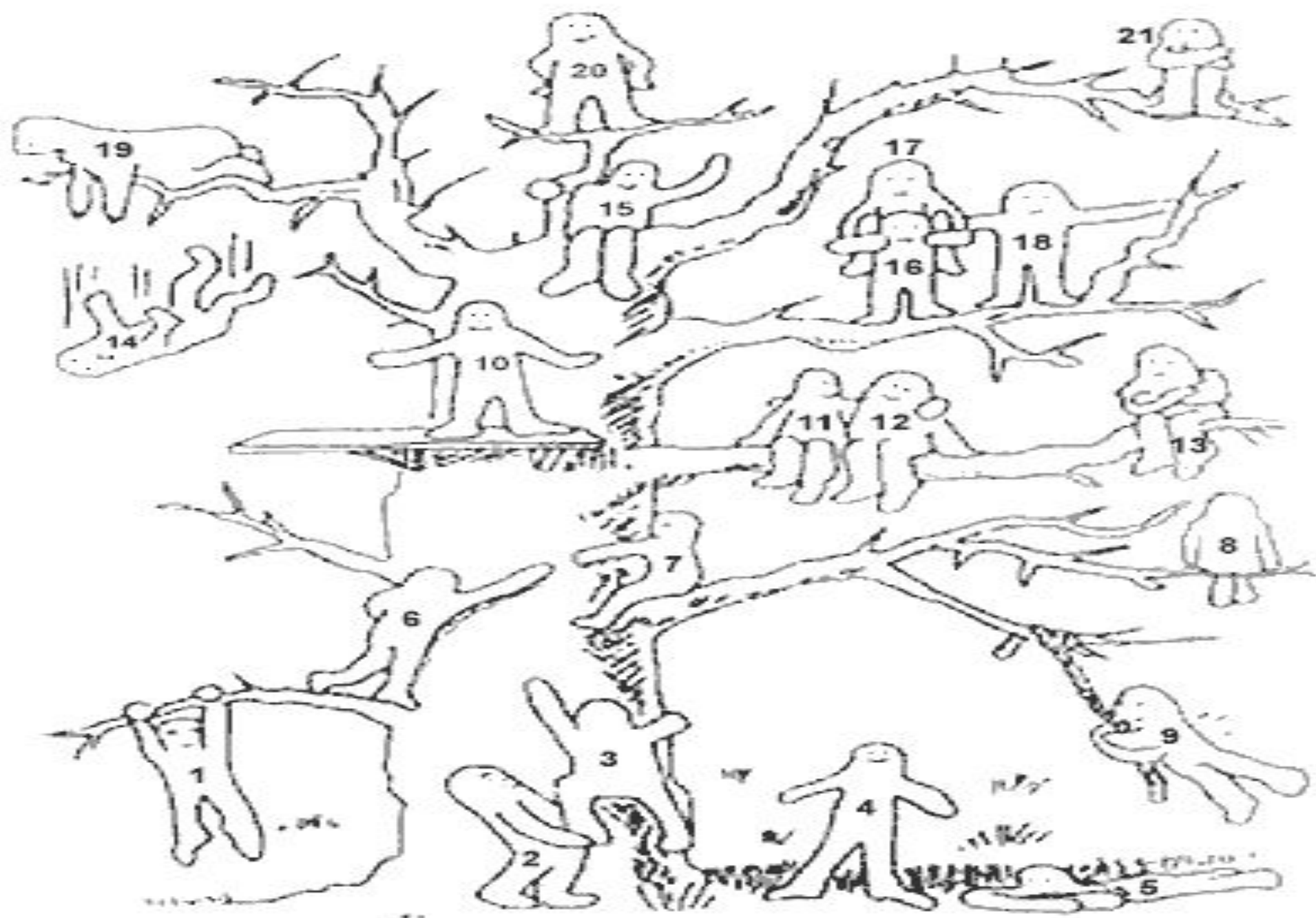


РОСАТОМ

Это дерево
символизирует тему нашей
встречи:
**«Обучение педагогическим
навыкам»**

- Мысленно отметьте
человечка на дереве,
с которым Вы себя
соотносите, с точки
зрения работника





Интерпретация методики «Дерево участников»

1	Установка на преодоление препятствий, привычка полагаться на свои силы, нет доверия людям, просьба о помощи в крайних случаях
2	Установка на взаимопомощь, иногда вопреки собственным интересам. Восприятие себя, скорее как помощника, а не как лидера в продвижении новых идей
3	Выраженная мотивация к внедрению инноваций, однако, для реализации целей необходима помощь коллег или руководителя
4	Желание добиваться успехов, не преодолевая трудностей, отсутствие готовности предпринимать активные действия
5	Утомляемость, общая слабость, застенчивость, отсутствие попыток развивать новые идеи
6, 7	Целеустремленность, стремление к сотрудничеству для достижения максимальных результатов, выраженная мотивация к инновациям
8	Отстраненность, уход в собственные дела
9	Мотивация на развлечения, отношение к инновациям, как к игре
10, 15	Комфортное состояние, уверенность, твердость позиций
11, 12, 16, 17, 18	Стремление к сотрудничеству при реализации новых идей, командной работе
13, 21	Отстраненность, замкнутость, отрицательное отношение к новым идеям
14	кризисное состояние, «падение в пропасть», столкновение с трудностями,
19	Стремление помогать коллегам, желание делиться опытом
20	Завышенная самооценка, установка на лидерство, склонность к риску

- ❖ **Что в деятельности работника находится в зависимости от мотивационного воздействия?**
- ❖ **Каково соотношение внутренних и внешних мотивов?**
- ❖ **Как мотивация соотносится с результатами профессиональной деятельности?**



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Зарисовка из жизни



РОСАТОМ

....Из автобуса, прибывшего на автовокзал, выходят двадцать семь пассажиров.



КАКОВЫ ПРИЧИНЫ РАЗЛИЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ?

Определения мотивации

Мотивация – **ПОТРЕБНОСТИ И СТИМУЛЫ**, определяющие выбираемые людьми формы поведения.

Мотивация – **ПОБУЖДЕНИЕ** к действию.

Мотивация – это **АКТИВНОЕ** состояние личности, которое направляет ее на действия в определенной ситуации.

Мотивация – это процесс сознательного или бессознательного **ВЫБОРА** человеком того или иного типа поведения.

**Случалось ли вам заходить
в тупик при попытке найти
объяснение
поведению? собственному**

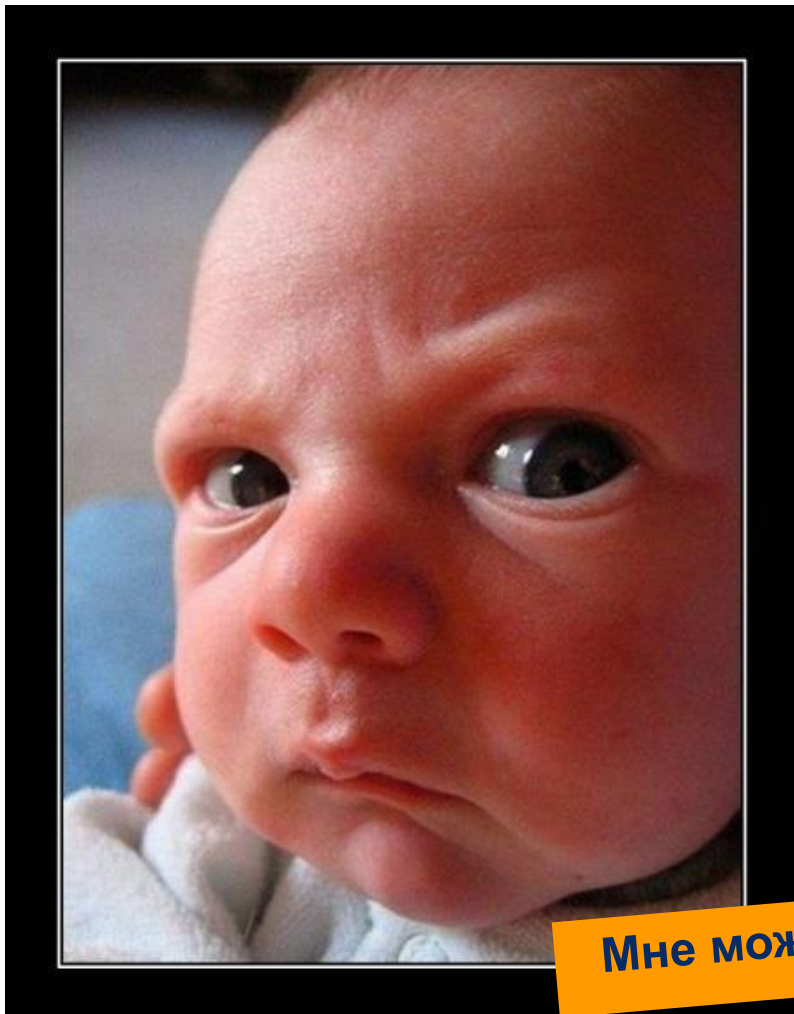


Определить потребности и выяснить побудительные мотивы не всегда легко. Когда человека просят объяснить свое поведение, он часто испытывает серьезные затруднения.

Особенно щекотливая задача – найти оправдание своим дурным поступкам. Есть весьма остроумный способ скрывать истинные мотивы своего поведения отговоркой вроде «бес попутал». При этом предполагается, что сам по себе человек совершенно не способен осознанно и намеренно сделать что-нибудь плохое.

Из приведенных ниже примеров укажите, какую мотивацию имеет описанное поведение – **сознательную или бессознательную**.

- *Мария ужасно скучает на лекциях по экономике, потому что преподаватель читает их очень монотонно. Чтобы не заснуть, Марии приходится усилием воли заставлять себя вести конспект.*
- *Когда Николай катался на лыжах в экстравагантной шапочке в красную полоску, ему несколько раз казалось, что на него обращали внимание симпатичные девушки. Когда Николай снова поедет кататься на лыжах, он наденет эту шапочку.*
- *Татьяна записывает дни рождения своих родственников и друзей в специальную записную книжечку, чтобы не забывать посылать поздравительные открытки. Однако, хотя день рождения ее младшей сестры и записан в книжке, Татьяна все же забывала посылать ей поздравление в течение последних четырех лет.*



Мне можно все

Бессознательная мотивация помогает **избавиться от чувства вины за свои поступки, поскольку они (или их отсутствие) считаются произвольными.**



Потребности

Диапазон потребностей весьма широк. Некоторые имеются у **ВСЕХ** людей, например, все хотят жить и быть здоровыми.

Потребности в пище, отдыхе и кислороде являются общими для всех.

Но у каждого человека есть и **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ** потребности.

Представьте себе участника конкурса едоков, заглатывающего десятый кусок пирога. Вряд ли его действиями руководит голод. Гораздо вероятнее, что его привлекает, например, денежный приз, лавры победителя или просто оказываемое ему внимание.

Некоторые испытывают потребность разъезжать на спортивной машине последней модели и носить одежду только из престижных магазинов. Другие жить не могут без путешествий. Вы, конечно, слышали о людях, которые испытывают самую настоящую потребность совершать восхождения на горные вершины. Как ни странно, существуют даже личности, ощущающие потребность проводить тренинги по обучению руководителей.



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Потребности



РОСАТОМ

У каждого
человека есть

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

потребности



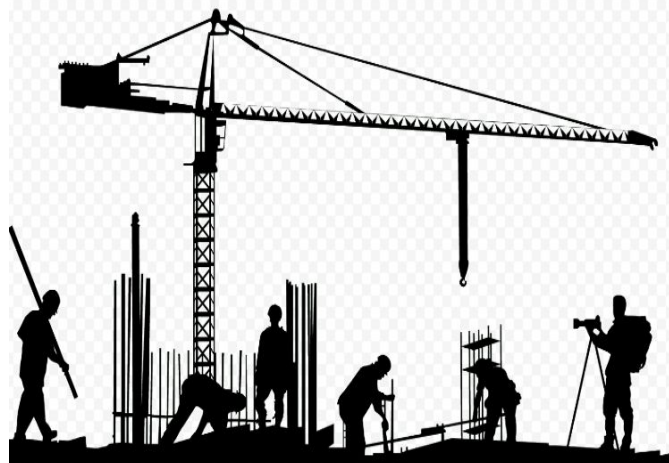


**Абрахам
Маслоу**



Качества личности,
достигшей уровня
САМОАКТУАЛИЗАЦИИ:

- бескорыстие;
- креативность;
- терпимость;
- жизнелюбие;
- чувство юмора;
- чуткость



Сергей работает мастером в строительном управлении. Ему часто приходится иметь дело с подчиненными, которые недоверчиво относятся к решениям руководства, обижены, раздражены.

Сергей не жалеет времени на то, чтобы спокойно поговорить с людьми. Он выражает им свое участие.

Несмотря на то, что он тоже видит проблемы на предприятии, которые ему неприятны, он старается концентрировать внимание на положительных моментах и не забывает о чувстве юмора.

Мотивация **ИЗБЕГАНИЯ** (люмпенизированные работники)

<p>Проявляемые МОТИВЫ:</p>	низкая ответственность	
	малые трудовые усилия	
	привычки	
	страх	
	гарантированный заработок	
	«получение», а не зарабатывание	
<p>Отсутствие МОТИВОВ:</p>	содержательности труда	
	ответственности	
	большого заработка	
	полезности, нужности выполняемой работы	

€ Инструментальная:

- величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд
- заработанность получаемых денег;
- развитое социальное достоинство, статус.

@ Профессиональная:

- разнообразие, интересность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что он/она сможет справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно;
- ориентация на профессиональное совершенствование;
- предпочитаемая самостоятельность в работе;
- развитое профессиональное достоинство.

□ Патриотическая:

- убежденность в своей нужности для организации;
- участие в реализации общего, очень важного для организации дела;
- общественное признание участия в общих достижениях;
- готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.

С Хозяйская:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету). Неприязнь к контролю.

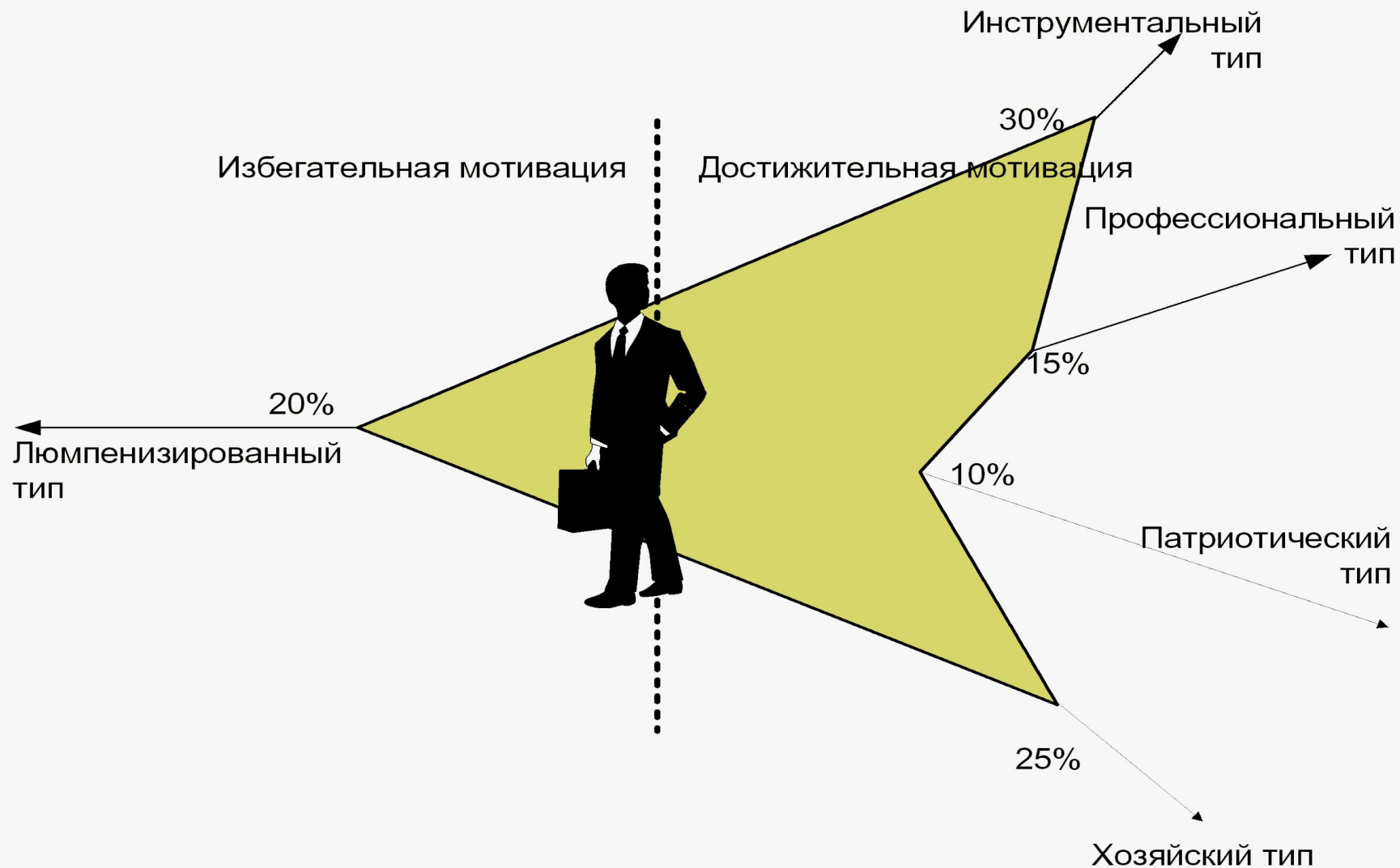


ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»



РОСАТОМ



Удержание & Мотивация

\$

Как
найти
ПРАВИЛЬНУЮ
МОТИВАЦИЮ



Стимулы

Представьте себе, что в жаркий летний день на даче соседские дети организовали на улице торговлю лимонадом. Вы занимаетесь стрижкой газона во дворе своего дома.

Проработав около часа, вы ощущаете потребность утолить жажду и покупаете большой стакан лимонада. Когда вы покупаете второй стакан, дети ужасно радуются и объясняют, что вы – их первый постоянный покупатель.

Вам больше не хочется пить, но вы покупаете третий стакан лишь для того, чтобы доставить им удовольствие.



Объясните, чем отличалась мотивация покупки первых двух стаканов от мотивации покупки третьего?

ЧТО ВАС «ПОБУЖДАЛО»? И ЧТО «СТИМУЛИРОВАЛО»?

Внутренняя мотивация: побуждение к деятельности благодаря собственному внутреннему стремлению к получению **удовольствия** от работы, т. е., потребности.

Внешняя мотивация: побуждение к деятельности с целью получения вознаграждения **извне**, т. е., стимулы.



**Внутренняя
(мотивирование)**

**Внешняя
(стимулирование)**

Формула успешной деятельности

Для того чтобы деятельность была успешной (**УД**), необходимо, чтобы люди:

- ✓ ЗНАЛИ (**З**)
- ✓ УМЕЛИ (**У**)
- ✓ МОГЛИ (**М**)
- ✓ ХОТЕЛИ (**Х**)

$$УД = З \times У \times М \times Х$$

(по академику В.А.Трапезникову)

$$УД = 1 \times 1 \times 1 \times 1 = 1 \text{ – целевой результат}$$

$$УД = 0,9 \times 0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66 \text{ – допустимый результат}$$

$$УД = 1 \times 1 \times 1 \times 0 = 0 \text{ – недопустимый результат}$$

Уровни мотивации	Тип мотивирующего воздействия	Формы мотивирующего воздействия
1. Низкий	Принуждение:	<ul style="list-style-type: none"> - угроза наказания, - мелочный контроль, - забота и опека, - применение авторитарного стиля управления
2. Средний	Стимулирование:	<ul style="list-style-type: none"> - система материального награждения, - социальный пакет, - личная значимость и признание, - формирование причастности к общему делу, - система информирования, - обучение, развитие
3. Высокий	Мотивирование:	<ul style="list-style-type: none"> - свобода в выборе способа решения задач и планировании времени, - привлечение к управлению



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Факторы мотивации



РОСАТОМ

Факторы, способствующие удовлетворению **(МОТИВАТОРЫ)**:

Достижения,
Признание,
Сама работа,
Ответственность,
Продвижение,
Рост

Факторы, способствующие недовольству **(ДЕМОТИВАТОРЫ)**:

Политика организации;
Отношения с начальством;
Условия труда;
Отношения с коллегами;
Отношения с подчиненными



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Развитие профессиональной мотивации личности



РОСАТОМ





ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»



РОСАТОМ

Факторы мотивации

Трудовое поведение

Мотивация избегания (Я НЕ ХОЧУ):

- *делать лишнюю работу, уставать, напрягаться, брать на себя ответственность, принимать решения...*
- *зарабатывать (хочу получать)*
- *обучаться (прилагать усилия для обучения)*
- *болеть, страдать, получать наказания*

Мотивация достижения (Я ХОЧУ):

- *Знать, уметь, иметь*
- *Работать в «продвинутом» коллективе*
- *Хорошо зарабатывать*
- *Делать интересную работу*
- *Иметь возможность роста*
- *Сам принимать решения*
- *Брать на себя ответственность*
- *Добиться признания, уважения, награды*

Избегание

Достижение

Формы стимулирования	Инструменталисты	Профессионалы	Патриоты	Хозяйственники	Люмпенизированные
Негативные	Применимы: денежной компонентой	Запрещены	Применимы: знаковой компонентой	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы: денежной компонентой	Нейтральные	Применимы: знаковой компонентой	Нейтральные	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патерналистские	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в управлении, совладении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

При разработке системы мотивации подчиненных необходимо учитывать следующие моменты:

- 1. Вы должны быть **САМИ** мотивированы, чтобы мотивировать других.
- 2. Мотивация требует конкретных, **ИЗМЕРИМЫХ** целей.
- 3. Мотивация, однажды созданная, **НАВЕЧНО** не сохраняется.
- 4. Мотивация требует признания работника, как **ЛИЧНОСТИ**.
- 5. Чтобы мотивировать, Вы должны персонально **УЧАСТВОВАТЬ** в работе.
- 6. Мотивируют **ПРОДВИЖЕНИЕ** и **УСПЕХ**.
- 7. Трудная проблема мотивирует, только если с ней можно **СПРАВИТЬСЯ**.
- 8. У нас у всех есть **СВОИ** «красные кнопки» мотивации.
- 9. Многих работников мотивирует участие **В КОМАНДЕ**.



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Мотивацию оценивают:



РОСАТОМ

ПО ПОВЕДЕНИЮ работника (оценку может дать как руководитель, так и работники непосредственно из окружения).

ПО РЕЗУЛЬТАТУ (зависит от ясности цели, мотивации работника, его способностей, наличия инструмента, организации работы и др.)

ПО ВОСПРИЯТИЮ (человек знает результат своей работы, ощущает ответственность и понимает смысл выполняемой работы. Мотивация отражается в том, чему человек уделяет внимание, что запоминает и о чем говорит).

С ПОМОЩЬЮ ТЕСТИРОВАНИЯ работника.

ПО КОСВЕННЫМ показателям (текучесть кадров, удовлетворенность работой, абсентизм).



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»



РОСАТОМ

Функция мотивации



Функцию мотивации своих работников осуществляет **ИХ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ**, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при хорошей работе.



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ

МАЯК

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»



РОСАТОМ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!