



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**

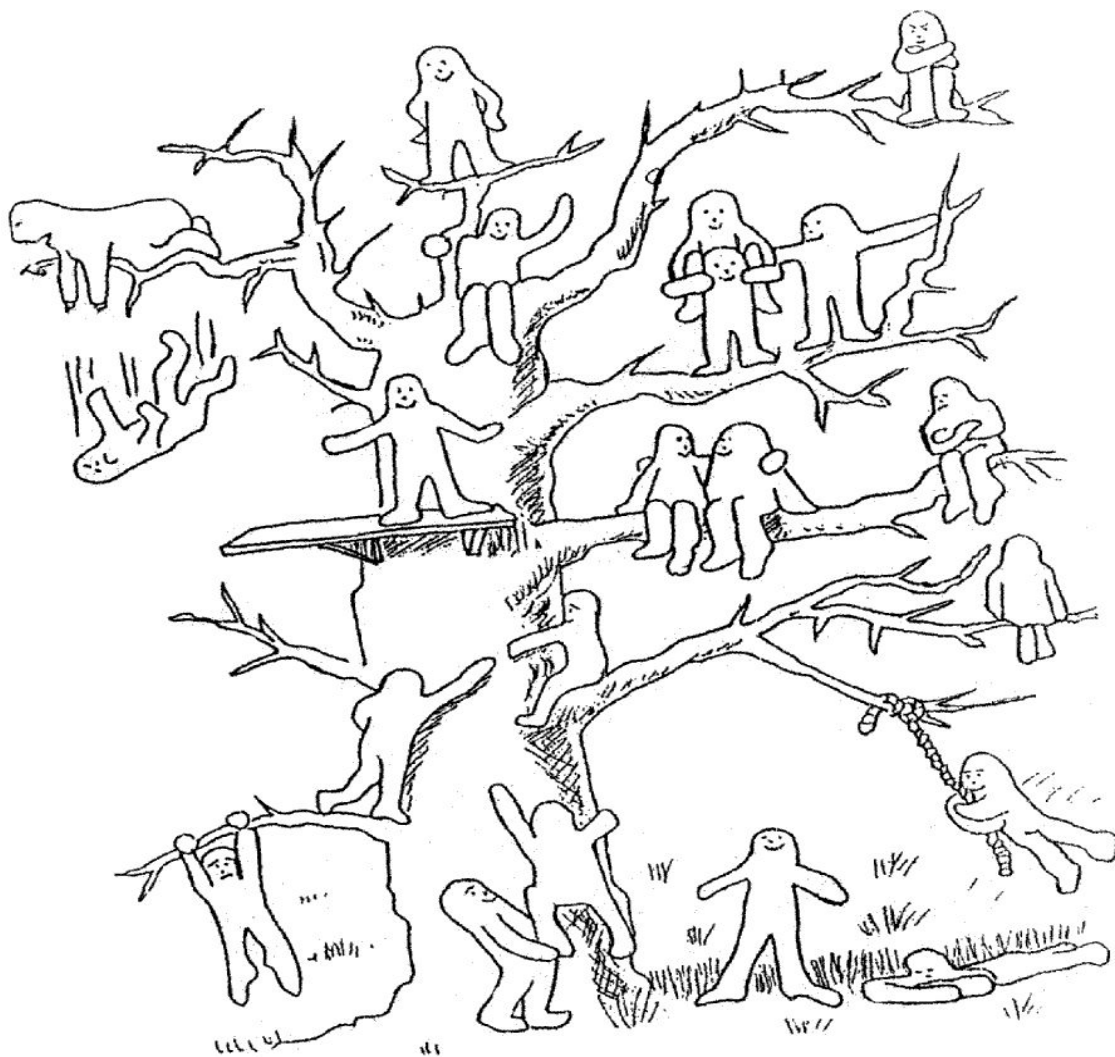
# Методика «Дерево участников»

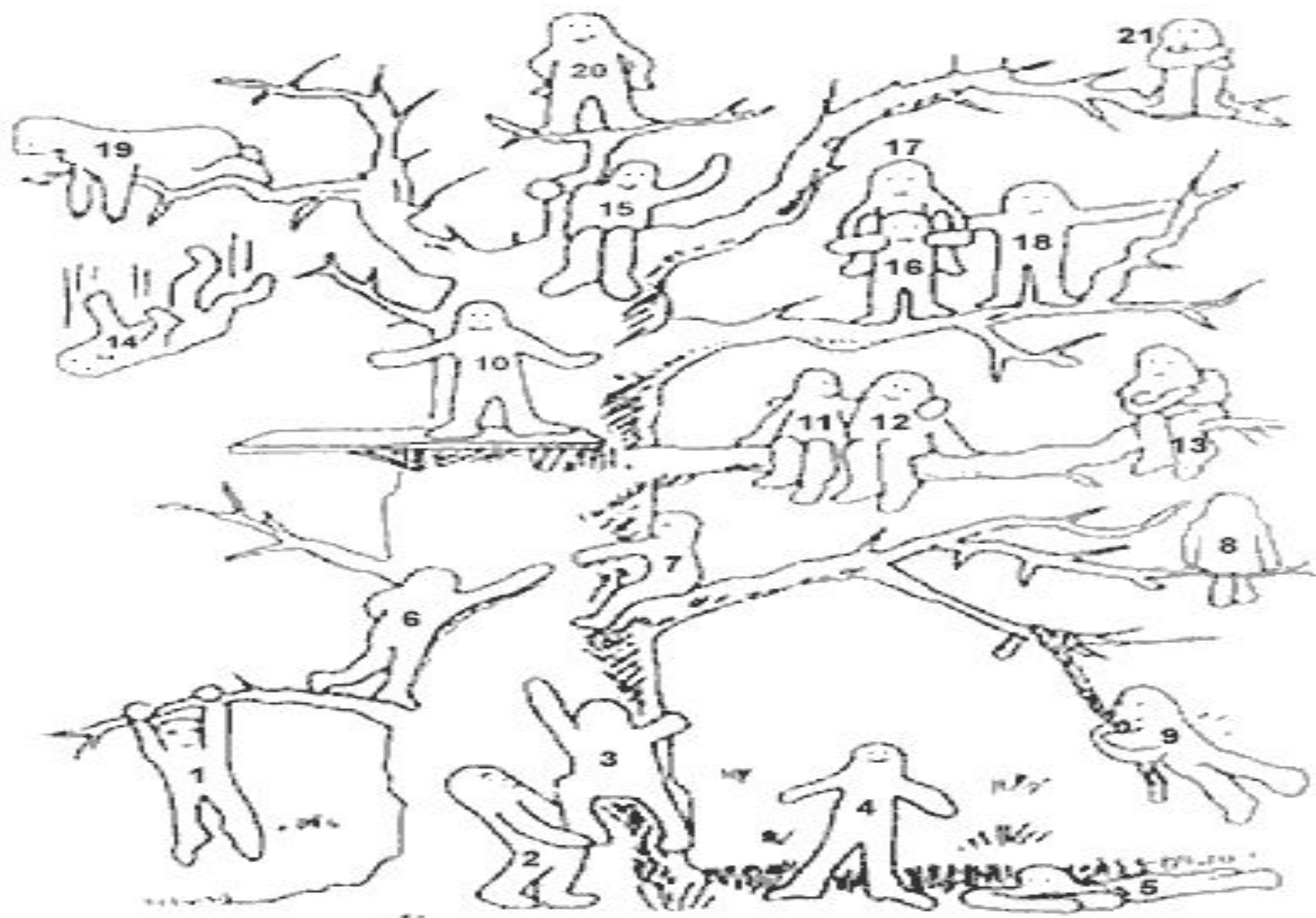


РОСАТОМ

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?**



*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*
- *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.*



ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ  
**МАЯК**

ПРЕДПРИЯТИЕ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

# Сознательная и бессознательная мотивация



РОСАТОМ



**Мне можно все**

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



# 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><b>Проявляемые МОТИВЫ:</b></p>	низкая ответственность	
	малые трудовые усилия	
	привычки	
	страх	
	гарантированный заработок	
	«получение», а не зарабатывание	
<p><b>Отсутствие МОТИВОВ:</b></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.

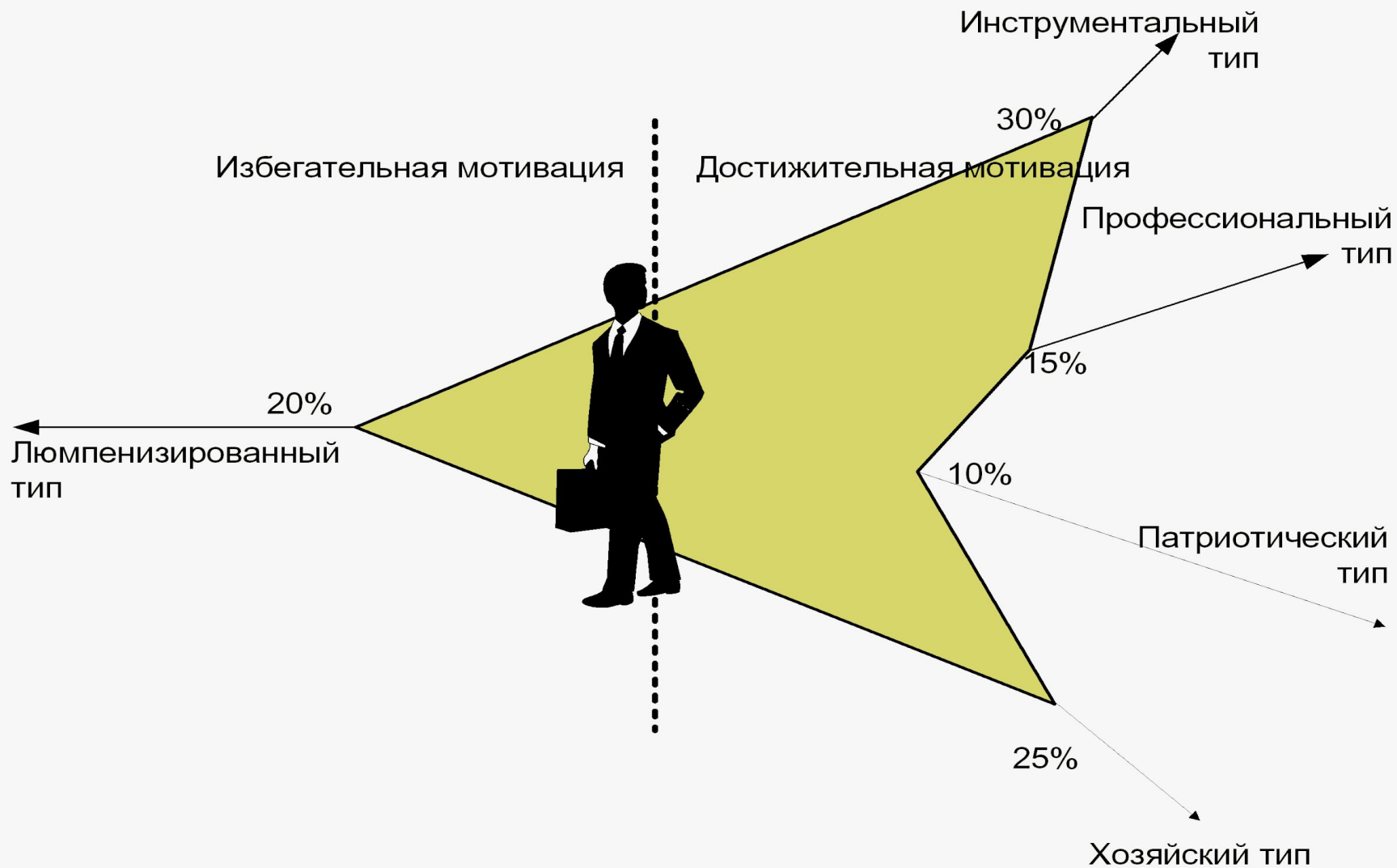


ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ  
ОБЪЕДИНЕНИЕ  
**МАЯК**

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**)

$$\text{УД} = \text{З} \times \text{У} \times \text{М} \times \text{Х}$$

*(по академику В.А.Трапезникову)*

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

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

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

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



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!**