

# МОТИВАЦИЯ: ПОНИМАЮ, ПРИМЕНЯЮ, ОЦЕНИВАЮ

**ОТ МОТИВАЦИ 1.0 К МОТИВАЦИИ 3.0**

ГРАБАРЬ ВАДИМ ВАЛЕРЬЕВИЧ НИУ ВШЭ- ПЕРМЬ 2021

# МОТИВАЦИЯ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

- **Мука учения всего лишь временная. Мука незнания – вечна.**
- **Если ты сейчас уснёшь, то тебе, конечно, приснится твоя мечта. Если вместо сна - выберешь учебу, то ты воплотишь её в жизнь.**
- **Сегодняшние слюни станут завтрашними слезами.**
- **Обдумывайте не то что я сказал, а то о чем я промолчал.**
- **Сегодня никогда не повторится.**

# СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

- Первая человеческая мотивационная система, **Мотивация 1.0**, утверждала, что люди – сумма биологических потребностей, и была предназначена прежде всего для выживания, она строилась на необходимости – защитить себя, поесть, поспать, по...
- Ее наследница система **Мотивация 2.0** была построена на понимании людей как существ, которые стремятся к удовольствию и избегают наказания. Активность достигалась кнутом и пряником, что отлично подходило для выполнения рутинных задач, типичных для XX века. И только в середине XX века некоторые из ученых начали говорить о том, что у людей есть еще и третья движущая сила, которую стали называть в том числе **«внутренняя мотивация»**.
- И в XXI веке система Мотивация 2.0 показала свою несовместимость с новой реальностью – нужна **Мотивация 3.0**, новый стимулятор активности.

# В ЧЁМ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ 2.0?

- **Мотивация 2.0:**
- очень плохо согласуется с **новыми принципами организации труда**, учитывающими, что мы внутренне мотивированы стремиться к высоким целям, а не только к максимизации личной выгоды (особенно педагоги!)
- не соответствует **представлениям** экономистов XXI века о **человеке**, в котором - мы всесторонне развитые люди, а не экономические роботы, живущие ради одной цели;
- трудно примирима со многим из того, чем **мы на самом деле занимаемся на работе**, потому что всё большее число людей оказываются заняты творческой, интересной и самостоятельной работой, а не безнадежно рутинным, однообразным и нуждающимся во внешнем контроле трудом ( и педагоги тоже!)

# СЕМЬ ПРИЧИН СЛАБОСТИ МОТИВАЦИИ 2.0 В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

**Традиционные вознаграждения «если сделал –то получи» могут приводить к негативным последствиям:**

- гасить внутреннюю мотивацию ( дети – рисунки)
- снижать производительность (только свой кусок)
- подавлять творчество ( креативные - глупеют)
- вытеснять здоровые формы поведения ( р/штр.)
- провоцировать неэтичное поведение (стероиды)
- вызывать привыкание (сын и мусор!)
- формировать краткосрочное мышление( дозу !)

# МОТИВАЦИЯ 3.0

- **Мотивация 3.0**, обновление, в котором мы так нуждаемся, допускает, что у людей есть и третья движущая сила — потребность учиться, творить и изменять к лучшему окружающий их мир.
- Наука указывает нам на три её Элемента:
- 1) **автономию** — желание управлять собственной жизнью;
- 2) **мастерство** — потребность становиться все лучше и лучше в каком-то важном деле;
- 3) **целеустремленность** — страстное желание делать то, что мы делаем, ради чего-то большего, чем наше индивидуальное существование.

# АПОСТОЛ МОТИВАЦИИ 2.0 –ДЭН КЕННЕДИ « ТЫ , АГРЕГАТ, ДУСЯ»

- **Дэн Кеннеди «Жесткий менеджмент».**
- Слушай прожжённых практиков.
- Ты никогда не станешь настоящими друзьями со своими работниками. В случае чего они тебя сожрут!
- Не старайся понравиться персоналу. Это не важно. И не нужно.
- У тебя должна быть программа для сотрудников. Иначе они придумают её сами. За твоей спиной.
- Единственная причина нанять работника – это его способность приносить тебе прибыль . Перестал приносить – увольняй!
- Работник – инструмент. Как трактор.
- Расходы на работника в три раза выше его зарплаты.
- Каждый работник обязательно « захромает» , рано или поздно с ним придётся расстаться.
- Худшее число работников – 1.
- Нанимай медленно – увольняй быстро!
- Не нанимай друга или родственника!
- Нанимай того, кто подходит по личным качествам . Навыкам учатся.
- Жёстко контролируй своих работников.
- Пусть работники «стучат» друг на друга.
- Работники воруют всегда!
- На уникальных работниках не экономь!

# ЧУТОЧКУ ТЕОРИИ

- От страха – к совести, от принуждения – к самостоятельности, от обид – к выработке совместных требований, от « это меня не касается» – к « да, я за свою фирму( школу)...»
  - **На этом пути помогли:**
- **Дуглас Макгегор** с выводом – положительная мотивация улучшает ситуацию
- **Абрахам Маслоу** – человек – это нераскрытый потенциал, сделай так, чтобы твои стимулы отвечали уровню его потребностей
- **Фредерик Херцберг** – устраняй демотиваторы, мотивируй
- **Гарри Харлоу, Эдвард Деси** – человек имеет врожденную склонность искать новое и преодолевать трудности, развивать и применять свои способности, исследовать и учиться.
- **Михай Чиксентмихайи** - невозможно жить по-настоящему полноценной жизнью, не ощущая принадлежности к чему-то более великому и долговечному, чем ты сам.

# МОТИВАЦИЯ ПО СВОЕЙ СУТИ, ЭТО...

- *Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.*

*Ли Якокка*

- **Мотивация** — процесс или состояние побуждения к тем или иным действиям. А если совсем просто – то это желание что-либо делать.
- **Мотивация труда** – это желание сотрудника выполнять задачи, которое ставит перед ним руководство. А с точки зрения руководства – это процесс пробуждения в своем сотруднике этого желания.
- **Мотивация 2.0** – ориентируется на применение внешнего воздействия на работника - стимула
- **Мотивация 3.0** – строится на включении внутренних мотивов (самотивации)

# В ЧЕМ ЖЕ РАЗНИЦА МЕЖДУ МОТИВОМ И СТИМУЛОМ?

- **Мотив** — (лат. *moveo* — двигаю) это осознанное желание заниматься конкретной деятельностью – ради достижения конкретной цели и удовлетворения той или иной потребности, принимаемое человеком как личностная необходимость. То, что движет им изнутри, независимо от внешних воздействий.
- **Стимул** (лат. *stimulus* — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют быка, запряженного в повозку) – это прямое или косвенное принуждение к совершению нужного действия. Т.е. классические варианты «кнута и пряника» или как часто шутят -«морковка спереди и морковка сзади».

# ТОГДА В ЧЁМ РАЗНИЦА МЕЖДУ МОТИВИРОВАНИЕМ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ?

- **Мотивирование** — это **стратегия**, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед сотрудником( педагогом), и сочетающаяся с целями предприятия( школы), стайерский бег.
- **Стимулирование**, с точки зрения руководства, является **тактикой**, позволяющей добиваться от сотрудников нужных результатов на короткой дистанции, спринте.
- Мотивация нужна для изменения существующего положения, для достижения качественно новых результатов, для значимого увеличения производительности труда. Стимулирование — на закрепление нужных результатов. Но при этом они взаимно дополняют друг друга.

## И (или) 2.0 и (или) 3.0

- **Мотивация 2.0.** опирается на поведение людей, которые активизируются **внешними мотиваторами** (стимулами), скорее не на внутреннее удовлетворение от деятельности, а на внешние награды, которые эта деятельность приносит.
- **Мотивация 3.0** — обновление, зависит от поведения нового типа людей и формирует его. Оно меньше связано с внешними наградами и больше — с внутренним удовлетворением (**самотивация**), получаемым от самой деятельности.

Для профессионального успеха и личной самореализации мы и наши коллеги должны перевоплотиться из прежнего в новый тип.

**Какую систему используете Вы?**

## ПЕРЕХОД ОТ 2.0 К 3.0 ЭТО ПЕРЕХОД:

- ОТ **ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТИ** К **АВТОНОМИИ** - автономии в выборе задачи (что они делают), времени (когда), команды (с кем) и метода (как).
- ОТ **ПОСЛУШАНИЯ И ДИСЦИПЛИНЫ** К **УЧАСТИЮ, ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ** и далее – к **МАСТЕРСТВУ** , а именно к возможности делать любимое дело , (оптимальные по уровню задачи, понятые и принятые) в оптимальных условиях .
- ОТ цели **МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ** К цели **ПОЛЕЗНОСТИ**, от корысти к возвышенному , высокому , как к источнику вдохновения.

# КАКАЯ МОТИВАЦИЯ БЫВАЕТ И КАКАЯ НАМ НУЖНА?

- Мотивация бывает по направлению – **положительной и отрицательной**, по степени интереса – **сильной и слабой, отсутствующей**, по времени – **длительной и краткосрочной**, по степени сохранения – **устойчивой и нет**.
- Какая мотивация нужна работнику Вашей компании, команды Вашего проекта, Вашему педагогу? .....
- В каком случае она изменится?.....

## СОВЕТ МЕНЕДЖЕРУ ОТ МЕНЕДЖЕРА

- Потенциал любого человека огромен, но каждый из них реализует лишь малую часть своей внутренней силы. Как его реализовать?
- **Найдите действительно великую цель, от которой у вас самих дух захватывает, за которую почестному, по гамбургскому счету вы готовы трудиться от души, а не за деньги. Сумейте показать своим людям, как достижение этой цели поможет реализовать их настоящие мотивы. И народ за вами потянется, и с потенциалом у них все будет нормально. Но учтите, вам придется соответствовать этому разбуженному потенциалу.**

**Какой совет Вы можете дать мне?**

## ЕЩЁ НЕМНОГО СОВЕТОВ...

- Не существует никакой **магической формулы мотивации** ( к тому, что кажется панацеей относись наиболее осторожно)
- **Корни** мотивации ищи **в мелочах** (мотивационный климат складывается из + и - )
- В компании, школе, команде **мотивирует ВСЁ**( даже цвет Вашей рубашки)
- Мотивация -это **непрерывная** работа
- Учитывай фактор **времени** ( мотивация отстоит от результата и наоборот)
- Учитывай **мнение других**( не будь предвзятым)
- Стремись к **совершенству** ( ты не знаешь, что и кто принесёт результат)

# И, О ЦВЕТЕ РУБАШКИ...

- **Красный** - потребность в достижении, обладании, лидировании, активности, стремление к успеху. В трудовой жизни - это безусловные лидеры, которые стремятся к власти, должности и полномочиям.
- **Зеленый** - потребность в отстаивании собственной позиции, самоутверждение, саморазвитие. Ценности в управлении - четкость, прозрачность, понятность, стандарты, исполнительская дисциплина, не хватает рискованности.
- **Желтый** - потребность в эмоциональной вовлеченности, яркости переживаний и общении. Их назначение в бизнесе - устанавливать деловые контакты, представлять интересы компании. Как правило, являются неформальными лидерами и редко занимают высокий пост
- **Синий** - потребность в глубокой привязанности. Эдакие корпоративные психотерапевты, для которых позитивная атмосфера - лучший трудовой мотиватор, являются цементирующим звеном корпоративных отношений.
- **Белый** - потребность в самоотдаче, поиск понимания, единства, возможностей, снятия препятствий.
- **Чёрный** – готовность к применению силы, как в созидании, так и агрессии, готовность рисковать на основе предвидения. Стирается белым.
- **Серый** – стремление к гармонии, умиротворению, стабильности, спокойствию, отдыху, эмоциональной сдержанности.
- **Коричневый** – выражает преданность, стабильность, основательность, внимательность, но категоричность.

# ЧТО ДЕЛАТЬ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКА( 1)?

- Придерживаться очень простого принципа – **« что поощряем, то и получаем»**.
- Надо **«кормить» вниманием** тех, кто лучше мотивирован, результативен, то есть самого ценного , а не проблемного сотрудника. Чтобы ВСЕ понимали: у нас принято хорошо трудиться. И выгодно.
- Надо понять, что мотивов **много**, они построены в определённом порядке, компенсируют недостающие мотивы, индивидуальны, изменчивы, и могут изменяться под влиянием управленца и самой работы.

# СЛЕДОВАТЬ ПРИНЦИПАМ МОТИВИРОВАНИЯ

- Полимотивированность
  - Иерархия
  - Компенсация
  - Автономизация
  - Справедливость
- Индивидуальный подход

# ЧТО ДЕЛАТЬ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКА (2)?

## Убрать факторы неудовлетворённости:

- **назойливое администрирование** и бюрократию (когда под запретом всё новое, и жизнь заставляет людей ловчить и поощряет нечестность)
- **постоянный присмотр** ( вызывает изжогу)
- **конфликты** в межличностных отношениях ( иначе не превратить своих подчиненных в монолитную команду единомышленников)
- **убогое рабочее место** – « список необходимых вещей» ( проблема «авто для работы»)
- **работу и только работу** – подчинённые тоже люди, и у них есть личная жизнь
- **чувство опасности** ( ясность, чёткость, убедительность снимает переживания)
- **низкий статус** сотрудника, и **не заработанную зарплату**

# ВСЕГДА ЛИ СРАБАТЫВАЮТ ФИНАНСОВЫЕ МОТИВАТОРЫ (ПРЕМИИ И Т.Д.)?

- Мотивов много, но деньги – такой всеобщий эквивалент, имея который, можно худо-бедно ключевые потребности закрыть.
- **Ленивый руководитель, вместо того, чтобы помочь своим подчиненным закрыть потребности напрямую – интересными задачами, победами, атмосферой в коллективе, признанием – как бы говорит: вот тебе премия, купи сам что хочешь.**
- Умение управлять мотивацией сотрудников позволяет существенно сэкономить ФОТ и при том сделать так, чтобы сотрудники остались довольными и мотивированными.

# КОГДА ДЕНЬГИ, КАК МОТИВ НЕ СРАБАТЫВАЮТ?

## Когда :

- У сотрудника закрыты все материальные потребности;
- Они выдаются не за конкретные достижения, успехи, результаты, решения , победы, а просто так, за участие, присутствие , принадлежность к организации;
- Они существенно меньше, чем сотрудник ожидает. Ребята ударно поработали, выложились от души, что говорить «попахали», а мы им раздали по «пятихатке».
- Есть острое ощущение несправедливости распределения.
- **Но вот недостаток финансовых стимулов – практически всегда демотивирует.**

# ЗАТО, ЧАСТО СРАБАТЫВАЮТ МОТИВЫ...

- • **Коллективизма** - «На миру и смерть красна», «Всемером и батьку бить легче», «Вместе мы — банда!». Согласитесь **есть в этом кайф – трудиться вместе**, «за други своя!» даже голову положить.
- • **Личного самоутверждения** - «Ай да Пушкин, ай да сукин сын». Те, кто получил **кайф от достижения действительно большой цели, экстраординарного результата** – знают, он мало с чем сравним, даже..
- • **Причастности к большому делу** - «Мы рождены, чтоб сказку сделать былью!». Кто то носит кирпичи, а кто то строит храм? **Большинству сотрудников - хочется быть творцом и создателем, меняющим мир, а не винтиком в машине**, выжимающей проценты для акционеров.
- • **Простого удовольствия от процесса** – когда человек делает эту работу, потому что ему это нравится, и ему **невозможно представить, что он мог бы делать что-то другое**. И по большому счету, делал бы то же самое, даже если бы за это не платили. (Тссс! Только не говорите этого моим подчинённым!)

**А ещё? А в Вашем случае? А у Ваших друзей, коллег? А может это 3.0?**

## В КОМПАНИИ ЭТО

- переживание за честь компании
- работа на успех дела
- победа в конкурсе
- реализация значимого проекта
- создание имиджа компании
- выбор любимого дела, темы
- чувство коллектива
- включение в состав привлекательной группы
- борьба за лидерство

## ... И МОЖНО ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НЕ ПОВЫШАЯ ЗАРПЛАТЫ

- **Ребрендинг( нейминг) должности** ( клининг- леди чистота)
- **Привлечение звёзд**( в качестве эталона)
- **Ожидание подарка** ( особенно от шефа!)
- **Разовые премии** ( неожиданные!)
- **Радость быть счастливым** ( всё получается!)
- **Зона комфорта** ( норма выработки, удобное расписание)
- **Страх потерять работу**( тако-о-о-о-е место!)
- **Привилегии, клубы, касты** ( я вхожу в Зал Славы!)
- **Народный артист! Супер –профи!** ( Я – Учитель года!)
- **Со всеми удобствами ( СВ –вагон)**( стол у окна!)
- **Памятный адрес**

# КАК ИЗМЕРИТЬ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКА?

- **по поведению** ( новые навыки, умения, поступки, действия, деятельность)
- **по результату** (высокие показатели, изменение качества продукта, дисциплина)
- **по восприятию** ( положительная реакция, отклик, принятие, готовность к действию)
- **по косвенным показателям** (изменение климата в коллективе, отношений, культуры и т.д.)
- **Тестированием**

**Как Вы измеряете мотивацию подчинённых?  
Дайте портрет мотивированного сотрудника.**

# ЧТО ТАКОЕ « ВЗАИМНЫЕ ОЖИДАНИЯ» И КАК С НИМИ РАБОТАТЬ?

## Ожидания работника от компании, школы, проекта :

- **Личные**- каков характер работы, её содержание, требования, перспективы, вознаграждение, гарантии, качество трудовой жизни, справедливость оценки;
- **Групповые** - комфортность при работе в группе , обособленность группы , автономность в принятии решения, степень ответственности за работу ;
- **Статусные** - оценка своего места и роли в организации, значимость, признание, манера общения, стиль руководства, решения в конфликтных ситуациях;
- **Культурно – этические** - степень соответствия ценностей , целей, этических норм, стиля лидерства, других элементов организационной культуры представлениям, нормам, культуре работника.

**Какие ОСОБЫЕ требования работников (педагогов) Вы удовлетворяли в своей практике?**

# ЧТО ТАКОЕ «ВЗАИМНЫЕ ОЖИДАНИЯ» И КАК С НИМИ РАБОТАТЬ?

## Ожидания компании, школы, проекта от работника :

- **Трудовые** – добросовестное и чёткое выполнение обязанностей , усердие, исполнительность, лояльность, инициативность, предприимчивость, режим самообучения;
- **Групповые** – комфортность, дружная бесконфликтная работа в группе, разделённое лидерство, умение работать в команде;
- **По обеспечению безопасности** – дисциплина, лояльность, выполнение норм и регламентов, конфиденциальность;
- **Культурно – этические** – соответствие культуры работника ( педагога)– основным параметрам культуры компании( школы), её миссии , ценностям, кодексам.

**Какие требования Вы выдвигаете работнику, педагогу?**

# ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ВЗАИМНЫХ ОЖИДАНИЙ



## Эффективная мотивация

Мнения ■ руководителей и ■ подчиненных



Источник информации: The Public Institute

cecsi.ru

# КАКОВЫ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКОМ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НЕГО?

- **Прямого воздействия, непосредственной мотивации-** убеждение, внушение, агитация, заражение, личный пример, вознаграждение, соревнование;
- **Властного принудительного мотивирования** – угрозы снижения уровня удовлетворения потребности, наказание, взыскание, увольнение, приказы, распоряжения, указы, законы, кодексы, директивы, отсутствие свободы личного выбора;
- **Опосредованного стимулирования трудом** – условия труда, воспитания, жизни, деятельности, всей внешней среды, предметно – вещественная среда и культура самой компании.

**Какие методы доминируют в Вашей практике? В %.**

# МОТИВАЦИЯ ИМЕЕТ СВОЙСТВО ИСПАРЯТЬСЯ!

## Это происходит ввиду:

- Нарушения гласного и негласного « контрактов »
- Неиспользования каких либо навыков сотрудника, которые он ценит
- Игнорирование его идей и инициативы
- Отсутствие или « убийства » чувства причастности к компании, к школе
- Отсутствия признания реальных достижений, результатов со стороны руководства
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника

**Что ещё демотивирует сотрудника? А Вас?**

# КАКОВЫ КАТЕГОРИИ НЕФИНАНСОВЫХ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ?

- **Вознаграждение потреблением:** обеспечение продуктами для перерыва на чай, бесплатные обеды, продуктовые заказы, подарки к празднику, пикники, семейные обеды, фуршеты после работы и т.д.
  - **Вознаграждение пользованием:** дополнительное образование в офисе, настенные таблички, предоставление личного автомобиля, дарение запонок, значков, зажимов, галстуков, одежды, обуви, снаряжения, мебели, инструментов для дома, клубные привилегии, пользование домом отдыха, детским лагерем, пользование центром обслуживания компании( транспорт, заказы )
  - **Видимые и публичные вознаграждения** - офис с окном, с лучшим видом, лучшее рабочее место, отдельный кабинет, ремонт по вкусу, приглашение в качестве эксперта, лектора, участие в обсуждении важных проектов
  - **Подарки** – ранний уход с работы, акции, опционы, пропуска в кино, театр, поездки в период отпуска, купоны на приобретение товаров и услуг и т.д.
  - **Социальное вознаграждение** – дружеские приветствия, неформальное признание, просьба высказать мнение, дать совет, похвала, признание в печатном органе, улыбка, похлопывание...
- **Что принято в вашей организации?!**

# МОТИВАЦИЯ ЦЕЛЮ



## НЛП технология достижений Иерархия личных целей



Четко формулируй свои цели –  
если ты не знаешь, куда идешь, ты вряд ли дойдешь дотуда.

**Счастье      Удовольствие      Самореализация**

**Здоровье    Отношения    Популярность    Власть    Слава**

**Уважение    Финансовая независимость    Другие цели**

**Служебный рост    Повышение квалификации    Новые возможности**

**Список задач на день/неделю**

# МОТИВАЦИЯ ЦЕЛЬЮ

- **Цель** - это то, чего мы стремимся достичь. Цель, поставленная человеком самостоятельно, усиливает мотивацию, создает настрой и удерживается дольше.
- **Цель** следует разбивать на промежуточные цели, чем конкретнее цель, тем сильнее влечёт к себе
- **Мотив** - причина (побуждение) постановки цели. Цель определяется несколькими мотивами. Чем большее число мотивов детерминирует цель, тем сильнее она побуждает к деятельности. Сильнее побуждают близкие цели.
- Для формулировки цели нужно понять её значение, способы, этапы, трудности достижения, формы контроля.
- **Цели**, в отличие от мотивов, осознаются. Осознание цели (сложности, наличия средств достижения и учета собственных возможностей) увеличивает вероятность ее достижения,

# ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКА МОТИВАЦИОННЫЕ ТИПЫ

- Герчиков
- Харский
- Петриченко

# КАКОВЫ ТИПЫ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЙ ПО ГЕРЧИКОВУ?

- **Инструментальная** - цена( величина заработка и др. благ), заработанность получаемых денег, развитое социальное достоинство.
- **Профессиональная** - разнообразие, интересность, творческий характер работы, возможность проявить себя, доказать свой профессионализм, самостоятельность в работе , развитое профессиональное достоинство.
- **Патриотическая** - убеждённость в своей ценности , нужности для организации, участие в реализации общего, очень важного для организации дела, общественное признание.
- **Хозяйская** – добровольно принятая на себя полная личная ответственность за работу, суверенитет, неприятие контроля.

## КАКОВ ТИП МОТИВАЦИИ ИЗБЕГАНИЯ?

- **Люмпенизированная** – стремление свои трудовые усилия минимизировать- «я Вам , что – лошадь?», низкая цена рабочей силы( квалификация, ответственность ,активность)- « от работы конидохнут», расчёт на «халяву» и благосклонность руководителя - « прибавь, хозяин», выступает за уравнительность, стремится не «высовываться» - « а чего, я как все», но чтоб никто не получал существенно больше – « обижаешь!», стремится остановить порыв других – « тебе что, больше других надо?»

**В каком случае необходим такой работник?**

# ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ТИП

- По натуре он реалист и прагматик. Обладает высокой работоспособностью. Сметлив. Как правило, привержен семье, разделяет общепринятые нравственно-этические нормы и правила. В большинстве случаев это хороший работник, ценный для организации.

- **5 ПРАВИЛ**

Платите за труд в соответствии с объёмом и качеством

Платите - вовремя

Используйте в основном денежное поощрение

Моральные стимулы только в сопровождении с материальными

Если подарки – то только практичные и нужные в хозяйстве!

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТИП

- Мечта каждого руководителя. Деньги - не самое важное, главное – самореализация . Увлечен, проявляет высокую работоспособность , не считается со временем. Его волнует содержание труда, профессиональный «вызов» . Ответственен . Не согласен на неинтересную работу. Терпим по отношению к неблагоприятным условиям, пока они не мешают решению профессиональных задач.

- **5 ПРАВИЛ**

Поручи сложную, ответственную и интересную работу

Поощряй обучением и развитием

Дай свободу в оперативных действиях

Создай условия

Организуй признание как профи

# ПАТРИОТИЧЕСКИЙ ТИП

- Работает за идею (быть первым!) . Ради этого выполняет любую работу (содержание работы вторично), задерживается на работе , терпим к «временным трудностям». Уважает лидеров , всячески старается улучшить имидж компании . Карьера важна настолько, насколько «работает» на идею и организацию. Премия значима, как свидетельство признания. Личности такого типа редко покидают организацию.

- **5 правил**

Подчёркивай связь успеха компании( школы)и его работы

Не ограничивайся материальным вознаграждением

Морально поощряй!

Подчёркивай его незаменимость!

Привлекай к организации мероприятий компании.

# ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

- Энергичен, прагматичен, работоспособен, хозяин по натуре. Отлаживает работу, как часы, на максимальную прибыль. Изобретателен, виртуозно использует ресурсы. Предприимчив. Тратит на работу личное время. Результат сам по себе - для него награда. Должен «знать работу», чтобы понимать, как лучше ее организовать .

- **5 ПРАВИЛ**

Предоставьте самостоятельный участок

Дайте право решать самому

Не мешайте

Оценивайте по конечному результату

Привлекайте к принятию решений

# ЛЮМПЕН

- Очень критичен в оценке организации - всем недоволен (условиями труда, заработной платой, начальником, объемом работы и т. д.) и всегда охотно это обсуждает. Манипулятор. Не достигает высоких должностей (из-за низкой квалификации и боязни ответственности. Запросто может уйти на больничный в самый разгар работы, если это ему удобно.

- **5 ПРАВИЛ**

Небольшой объём конкретной работы

Не допускай авралов

Задай регламент

Дай возможность самому что то определять по- мелочам

Поощряй материально, хвали , но по заслугам

# СООТВЕТСТВИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ТИПОВ И ФОРМ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Форма стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
<b>Негативные</b>	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
<b>Денежные</b>	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
<b>Натуральные</b>	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
<b>Моральные</b>	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
<b>Патернализм</b>	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
<b>Организационные</b>	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
<b>Участие в управлении</b>	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

# КАКОВЫ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ ТИПЫ МОТИВАЦИИ ПРИ НАБОРЕ И РАССТАНОВКЕ ПЕРСОНАЛА?

## • **Позиция**

- Работа с чётко измеримым результатом
- Автономная работа
- Простая работа
- Функциональная работа
- Руководитель подразделения
- Высший управляющий

## **Тип мотивации**

Инструментальный

Хоз. , проф., инструмент.

Инструмент., люмпен.

Профессиональная

Хозяйская + патриотическая

Хозяйская

**На какие должностные позиции Вы набирали работников? На основании каких критериев?**

# СВЯЗЬ ТИПОВ И СТИМУЛОВ

Основные отдельно взятые <sup>1</sup> стимулы	Мотивационные типы					
	Инструментальный	Профессиональный	Социальный	Хозяйственный	Обывательский	Нелояльный
<b>Наказания</b>	Не меняют поведения	Обратный эффект	Обратный эффект	Обратный эффект	Максимально эффективны	Не меняют поведения
<b>Денежное поощрение</b>	Максимально эффективны	Приемлемы <sup>2</sup>	Не меняют поведения	Приемлемы <sup>2</sup>	Не меняют поведения	Не меняют поведения
<b>Моральное поощрение</b>	Обратный эффект	Приемлемы <sup>2</sup>	Максимально эффективны	Не меняют поведения	Не меняют поведения	Не меняют поведения

<sup>1</sup> Отдельно взятые «стимулы»: используемые только отдельно, не в комплексе с другими.

<sup>2</sup> Приемлемы: эффективны при определенных условиях. Например, денежное поощрение может только раздражать: работника Профессионального типа – если организация покусится на компьютер и ему придется некоторые профессиональные задачи решать «на коленке»; работника Хозяйственного типа – если каждый его шаг подвергается контролю и коррекции со стороны руководства.

# МОТИВАЦИОННЫЕ ТИПЫ ПО К. ХАРСКОМУ

- **Ценностное управление - это реализация в компании (школе) регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов.**
- **Это связь "ценности собственников (учредителей) - тип менеджмента их компаний (школ) - ценности сотрудников - тип мотивации".**
- **В компаниях приживаются те, кто соответствует по своим ценностям и мотивам типу владельца (директора?)  
материалист , эмоционал и идеалист.**

# ТИПЫ И ЛИЦА

- **Идеолог** — Павка Корчагин, Махатма Ганди, Катя Тихомирова, Георгий Иванович, он же Гога, он же Жора
- **Материалист** — Паратов, почтальон Печкин, Кот Матроскин, Муравей, Николай
- **Эмоционал** — князь Мышкин, Киса Воробьянинов, Стрекоза, Людмила Свиридова
- **Виталист** — (с оговорками) Робинзон Крузо, Антонина Буянова, Родион, он же Рудольф
  - **А мушкетёры, кто они? А Вивиан, а Эдвард Льюис? А Трус, Балбес, Бывалый, а Шурик, товарищ Са-а-х, какой товарищ?**

# МОТИВАЦИОННЫЕ ПРИЗЫВЫ

- **Идеолога вдохновляет призыв — "Надо!"**. Когда действительно "Надо!", он готов жертвовать чем-то личным.
- **Материалиста вдохновляет — "Могу!"** Он хочет мочь как можно больше. И в этом отражается его индивидуализм. Материалиста волнует его личное "Могу!" Если что-то способно удовлетворить его "Могу!", то он это ценит и любит. Так случилось, что деньги могут многое. И поэтому Материалисты больше других ценят и любят именно их. Но главная черта Материалиста — прагматизм.
- **Эмоционала вдохновляет — "Хочу!"**. Вот "Хочу!" — и все тут. Да, что я вам говорю, большинство людей эмоционалы и виталисты. Так что эту мотивацию многие на себе знают, даже не буду просить руки поднимать.
- **Виталиста вдохновляет...** что ж его вдохновляет... дайте подумать. Этот типаж просто живет. Его родили, и теперь ему ничего другого не остается — приходится жить. Одного вдохновляют идеи, другого возможности, третьего желания... а этот просто живет день за днем.

# ИДЕОЛОГ

- **Идеолог - Материалисту** Беспринципный ты торгаш. Одним словом – Сволочь! Нет у тебя ни высоких целей, нет и запретов, нет святынь!
- **Идеолог – Эмоционалу** Тёмная душа. Ребёнок . Не знаешь ты истинного положения вещей ! Торжества разума над чувствами . Но это пройдет, пройдёт, дитя моё.
- **Идеолог -Виталисту** Ничтожный, примитивный ты типок . Ведь мир больше, чем твоя кухня, оглянись!
- **Идеолог –Идеологу** «Свой ты в доску !» или « К стенке бы тебя, гада!» ( адепт – оппонент)

# МАТЕРИАЛИСТ

- **Материалист -> Идеологу** - Болтун ты, оторванный от реальной жизни - "Если ты такой умный, то почему такой бедный".
- **Материалист –Эмоционалу** – Существо ты никчемное, бесполезное в хозяйстве, и потому очень глупое... И транжира к тому же. Тьфу!!!
- **Материалист -> Виталисту** - Терплю тебя , да, да, ты не такой болтун и транжира, как те двое!
- **Материалист –Материалисту** - «Ты свой в доску!» или « К стенке бы тебя, гада!» ( партнёр-конкурент)

# ЭМОЦИОНАЛ

- **Эмоционал -> Идеологу** "Господи, какой ты умный!" или "Ну, понятно, только ты тут умный, мы же в университетах не учились!"
- **Эмоционал -> Материалисту** - "Господи, какой ты практичный (и богатый» или "Ну, конечно, кто девушку кормил, тот ее и танцевать будет, так что ли? Ну и что, что это были твои деньги!?"
- **Эмоционал -> Виталисту** "Господи, как у тебя спокойно". или "Господи, какая тоска!"
- **Эмоционал -> Эмоционалу** – «Ты – супер! Ми-ми-ми!» или «Ты такая сволочь!»

# ВИТАЛИСТ

- **Виталист – Идеологу** – Не пойму я тебя, фантазёр ты! Лучше б посуду помыл!
- **Виталист -> Материалисту** - Я так хочу за тебя замуж!
- **Виталист -> Эмоционалу** -Когда же ты **(у меня)** вырастешь?! *(общее отношение понятно)*.
- О футболе -Вместо того чтобы заняться семьей и детьми, они бегают по полю в дождь и снег. Заболеть ведь могут! Ах, им много платят... а кто из них холостой?
- **Виталист -> Виталисту** Какая ты хозяйюшка! А как ты солишь огурчики, что они у тебя так хрустят?

## ЗАДАЧА И РЕШЕНИЕ

- **Задача** : Вы ведете переговоры. Ваши собеседники — владелец бизнеса, директор школы (Виталист) и его зам(завуч) (Материалист). Вы — Идеолог. Как вы будете строить отношения?
- **Решение**: Скорее всего , Владелец специально приблизил Материалиста, так сказать, "женил на себе". Значит, мнение Материалиста будет доминирующим. Следовательно, ни в коем случае нельзя показать, что я Идеолог. Ни для одного, ни для другого Идеолог не авторитет. Надо обложиться таблицами и калькуляторами и использовать слова: "точно, конкретно, твердая договоренность, финансовая ответственность".

# ЗАДАЧИ

- 1) Вы ведете переговоры. Ваши собеседники — владелец бизнеса (Идеолог) и его зам (Виталист). Вы — Материалист. Как вы будете строить отношения?
- 2) Вы планируете открыть филиалы в отрыве от кампании один – производственный, второй – по продвижению и продажам. Ваш персонал – 2 М, 1 Э, 1 В, 2 И. Нужно составить 2 команды.
- 3) Вы ищите себе заместителя (помощника). Вы -----, какой бы тип сотрудника подошёл бы в качестве заместителя?

# ТИПЫ КОМПАНИЙ ПО К.ХАРСКОМУ

- **Материальная компания** Деньги, важнее всего
- **Эмоциональная компания** «Отношения важнее денег»...Такая компания всегда проигрывает в конкурентной борьбе.
- **Витальная компания** «У нас есть «папа», и он знает, что (сегодня) важно и правильно». Компания нацелена на выживание . Если отчетный период прошел без убытка - уже хорошо. Ее коллектив живет, как семья . Главное, не растерять нажитое, и продолжить работу. Реорганизации ее сильно пугают.
- Витальные компании никогда не контролирует рынок и всегда проигрывают в конкурентной борьбе.
- **Идеологическая компания?**

# ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

- В компании есть записанные на бумаге правила (регламенты);
- Действующие в компании правила важнее денег;
- Действующие в компании правила важнее отношений между людьми;
- Высшее руководство подчиняется правилам компании и стоит на их защите;
- Нарушение правил считается серьезным проступком;
- Адаптация нового сотрудника начинается с изучения правил;
- Готовность сотрудника принять правила компании высоко ценится;
- Сотрудники имеют должностные инструкции и руководствуются ими;
- Работа сотрудников тщательно планируется;
- Мы очень внимательны к новациям .

# МАТЕРИАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

- Мы здесь, чтобы заработать деньги;
- Вклад сотрудника в бизнес измеряется заработанными суммами;
- Сотруднику, который много зарабатывает, многое позволено;
- Если существующие правила мешают заработать больше - правила надо сменить;
- Любые методы и приемы, увеличивающие прибыль, хороши;
- Нет хороших и плохих методов продажи, есть эффективные и неэффективные;
- Прибыль - самый объективный показатель состоятельности бизнеса;
- Мы легко увольняем бездельников;
- Корпоративные праздники редки и проходят по-деловому;
- По-настоящему людей мотивируют только деньги.

# ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

- Работа должна приносить удовольствие;
- Мы заботимся о том, чтобы сотрудники хотели у нас работать;
- Наши корпоративные праздники веселы и беззаботны;
- Мы заботимся о психологическом климате в коллективе;
- У наших сотрудников много не материальных стимулов к работе;
- Правила ограничивают свободу и творчество, поэтому мы обходимся без них;
- Конфликты между сотрудниками могут развалить все дело;
- Мы стремимся к согласию;
- Деньги - это еще не все;
- Хороший сотрудник умеет контролировать свои эмоции.

# ВИТАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

- Мы одна семья;
- Власть сконцентрирована в одних руках;
- Мы не любим «выносить сор из избы»;
- Мы долго возимся с каждым сотрудником, воспитывая и обучая его;
- Для нас увольнение сотрудника большая проблема;
- Сотрудники, как дети, нуждаются в опеке;
- Стаж работы сотрудника влияет на его авторитет в компании;
- Мы предпочитаем брать на работу знакомых и по рекомендации;
- Деньги - это еще не все;
- Каждый сотрудник стремится увеличить свой вклад в общее дело.

# ТИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПО К. ХАРСКОМУ

- **« Цирк »** с принципами работы за кусок мяса (т.е. за деньги)- голод и кнут! ( материалисты )
- **« Театр »** - как место реализации эмоций и чувств сотрудников( эмоционалы )
- **« Церковь »** - компании, дающие сотруднику смысл ( идеалисты).
- **Менеджмент Вашей компании ( школы) это?**

# ПРАВИЛА ВЫСТРАИВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СВОЕЙ КОМПАНИИ

- Установление правил ( на основе личного, прошлого, успешного, социального опыта (Устав ВС)
- «Разбор полётов»
- Установление границ допустимого ( это хорошо, не знаю насколько это хорошо, это плохо)
- Инициация новых традиций, норм, ритуалов
- Смертный грех
- Присяга

# ПРИНЦИПЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- **Принцип соответствия целям бизнеса** (цели – ценности)
- **Принцип явного согласования ценностей** (иерархия ценностей и ценностный интерфейс)
- **Принцип управления персоналом** – «МонолитЕдиномышленников»
- **Принцип учета интересов пяти сторон бизнеса** (общество, собственник, партнёр, клиент, сотрудники)
- **Принцип всемерного проникновения и совершенствования** (приоритеты транслируются от миссии до инструкции и распоряжения)

# МОТИВАЦИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ ( АННА ПЕТРИЧЕНКО)

- Папа с Вовочкой идут после 1-го сентября в школе:
  - Сынок, видишь вон ту девочку?
  - Да, папочка!
  - Видишь, какие у неё ноги, какая попка?
  - Да!

— Запомни, сынок, такие девочки спят только с отличниками!!!
- **Мотивация по ценностям** включает - **ценности** – направление движения, и **мотивы** — энергию для движения.
- Для того, чтобы попасть в цель, недостаточно натянуть тетиву с нужной силой. Надо еще правильно выбрать направление. Хорошая мотивация, сделанная мимо ценностей человека – зря потраченное время. Ценности у каждого свои. Как говорится – кому попова дочка, а кому свиной хрящик.
- Если у сотрудника главная ценность – семья, а мы ему про карьерный успех. Толку не будет, пока мы не нарисуем, как его семья выиграет, оттого, что он займет более высокую позицию в иерархии (или, наоборот, что его семья потеряет, если он останется в той же должности).

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- **Маргиналы** - мотивация по ценностям – **отсутствие работы**. Любимые поговорки : «Где бы ни работать – лишь бы не работать», «Ретивая лошадка не долго живет», «От работы кони дохнут», «От работы не будешь богат, а будешь горбат».
- **Денежники** – **деньги** и все из этого вытекающее: экономия средств, социальный пакет, бесплатные акции, подарки. Эквивалент их труда и успеха – количество заработанных денег. Важна прозрачная, понятная система материальной мотивации, прямая зависимость дохода от их усилий. Наверняка, это они придумали: «За так только птички поют», «Денег много не бывает», «Не учите меня жить, лучше помогите материально», «Спасибо в карман не положишь».

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- **Статусники** – ценностная мотивация – **признание заслуг**, близость к руководству, публичное выражение уважения, признательности; похвалы, внешние атрибуты статуса, привилегии. Легко управляем при помощи нематериальной мотивации – грамоты, именные подарки (здесь, гравировка «лучшему сотруднику» будет значить больше, чем материальная ценность подарка). Обед с руководителем, принародное пожатие руки и похвала от самого генерального, присвоение звания «ведущий специалист» вместо просто «специалист» (без увеличения ЗП) и т.п. «Уважение дороже денег», «По труду и честь», «Главное, чтобы костюмчик сидел!» — это их поговорки.

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- **«Хоббиты»** (от слова «хобби») – ценности лежат вне работы. Это - **семья, дача, автомобиль, хобби** . Для них главная ценность работы в том, что она обеспечивает хобби. И мотиваторы - **стабильность** – как по зарплате, так и по времени, отсутствие авралов и переработок. **Деньги** – поскольку деньги нужны на хобби. Но до определенного предела. Если денежникам – чем больше денег, тем лучше, то здесь – если денег хватает на хобби – такой сотрудник не будет выкладываться. Он будет добросовестно выполнять все правила и ваши распоряжения – от сих до сих. Мотивируются очень хорошо дополнительным свободным временем. Поговорку: «Сделал дело – гуляй смело» — наверняка придумали они.

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- **Романтики** – мотивация по ценностям – процесс, **интерес**, оригинальность, креативность, сознание того, что «я не как все, я особенный». Их мотивирует сам факт принадлежности к определенной профессии. Они готовы работать много и самоотверженно, если вы замечаете и поощряете их неповторимую индивидуальность. В то же время они очень быстро теряют интерес, если необходимо делать монотонную рутинную работу. «Все девочки как девочки, а я — королева!» — это их девиз.
- **Результатники** – мотивация— решить задачу, результативность, **победы**, саморазвитие, профессионализм, борьба во имя цели. Их излюбленные фразы: «Невозможного нет!», «Цыплят по осени считают», «Победителей не судят», «Хороший человек – не профессия». Не так легко управляемы извне, поскольку цели привыкли ставить сами и результаты видятся им свои. Но зато, если вам удастся увязать нужный вам результат с его личными целями – результатник будет работать, что называется, не за страх, а за совесть, и при этом долго и недорого. Впрочем, опытный «результатник» знает себе цену и за «полцены» работать не настроен.

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- **Идейники/коллективники**— следование и **приобщение к принципам** и ценностям группы, компании, общества, соблюдение правил (в том числе и руководителем, такой человек будет сильно разочарован, узнав, что руководитель не соблюдает декларируемые правила), соблюдение справедливости в начислении ЗП, распределение иных благ, внимания руководителя и т.д. Эти люди наиболее легко управляемы. Они живут той реальностью, теми догмами, которые у них в голове. На эту субъективную реальность влиять несравненно легче, чем на материальный мир. Если вам нужна большая управляемость, то такие люди являются идеальными сотрудниками. Их жизненное кредо: «Не имей сто рублей, а имей сто друзей». «Дружба и братство дороже богатства», «Уговор дороже денег», «Делай что должно и будь, что будет».

# ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ ПО ЦЕННОСТЯМ

- Какие задачи и связанные с ними стимулы Вы предложите своим подчинённому , если он:

Результатник.....

.....

Хоббит.....

.....

Романтик.....

Денежник.....

.....

- **А Вы кто? Чем себя мотивируете?**

# СООТНОШЕНИЕ ТИПОВ

<b>Инструментал</b>	<b>профессио нал</b>	<b>патриот</b>	<b>ХОЗЯИН</b>	<b>ЛЮМПЕН</b>
<b>материалист</b>	<b>идеолог</b>	<b>ЭМОЦИОНАЛ</b>	<b>ВИТАЛИСТ</b>	
<b>денежник</b>	<b>идейник</b>	<b>статусник КОЛЛЕКТИВИСТ</b>	<b>хоббит</b>	<b>маргинал</b>
	<b>результатн ик</b>	<b>романтик</b>		

# СОЦИАЛЬНЫЕ ТИПЫ ПО МАЙЕРС И БРИГГС И МОТИВАЦИЯ

<b>Маршал</b> <b>ESTP</b>	<b>Политик</b> <b>ESFP</b>	<b>Новатор</b> <b>ENTP</b>	<b>Инициатор</b> <b>ENFP</b>
<b>Администратор</b> <b>ESTJ</b>	<b>Энтузиаст</b> <b>ESFJ</b>	<b>Предприним-ль</b> <b>ENTJ</b>	<b>Наставник</b> <b>ENFJ</b>
<b>Инспектор</b> <b>ISTJ</b>	<b>Хранитель</b> <b>ISFJ</b>	<b>Аналитик</b> <b>INTJ</b>	<b>Гуманист</b> <b>INFJ</b>
<b>Мастер</b> <b>ISTP</b>	<b>Посредник</b> <b>ISFP</b>	<b>Критик</b> <b>INTP</b>	<b>Романтик</b> <b>INFP</b>

# СОЦИОТИПЫ ПО МАЙЕРС И БРИГГС И МОТИВАЦИЯ ( ПРИМЕР)

Тип	Характеристика личности	Мотиваторы
<b>ESTP Маршал (Жуков)</b>	Волевой прекрасный организатор, стратег и тактик, четок и логичен, Любит работать упорно и долго, не любит неупорядоченных структур ,малоэмоционален и малоэтичен, не умеет подстраиваться под партнера, нового человека долго и тщательно изучает.	<b>Иерархическая культура, престиж, карьера, статус, успех, делегирование полномочий и ответственности.</b>

# ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО КАМЕРОНУ И КУИННУ

- **Клановая** - дружественная обстановка, семья, преданность традиции, сплочённость, лидер - воспитатель, родитель. Долгосрочная выгода совершенствования личности. Успех определяется доброжелательностью к потребителям и заботой о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.
- **Бюрократия** - формализованная и структурированная организация, процедуры, правила, официальная политика. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности показателей плавного хода организации. Успех определяется надёжностью поставок, плавными календарными графиками и низкими затратами.

# ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО КАМЕРОНУ И КУИННУ (2)

- **Адхократия** - динамичная предпринимательская и творческая организация, риск, новаторство, свобода. Лидеры - новаторы, готовые рисковать. Деятельность на переднем рубеже. Организация делает акцент на росте и получении новых ресурсов. Успех в уникальности и лидерстве .
- **Рынок** - организация, ориентированная на результаты, выполнение задач. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Акцент на стремлении побеждать. Перспективная стратегия - конкурентные действия, решении поставленных задач и достижении целей. Успех определяется проникновением на рынки и увеличением рыночной доли.

# МОТИВАЦИЯ КУЛЬТУРОЙ

- **Клан** : обращение к морали работника, увлечение делом, дружбой, поддержкой шефа, комфортом рабочих мест, красивым видом из окна, развитием людей, обучением и работой в команде. На основе доверительности и обязательности, делегирования полномочий, проявления преданности делу и преданности организации.
- **Бюрократия** : мотивация через стабильность , организацию работ в строгом соответствии с нормативами , стандартами, правилами, контроль, система учета, четкое распределение полномочий по принятию решений.

# МОТИВАЦИЯ КУЛЬТУРОЙ

- **Адхократия** мотивация созданием временных организационных структур и схем, временного физического пространства, временных ролей, творчеством и новаторством, проектной работой.
- **Рынок** мотивация на достижения, результат, через достижение целей ,соревнование, вызов, стремление побеждать. Внедрение КР1, адресное обучение, создание кадрового резерва, премии, бонусы...

# КАК ПОВЫШАТЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ У СОТРУДНИКОВ?

## Социальные потребности

- Дайте такую работу, которая бы позволила им общаться?
- Создавайте и на местах дух единой команды
- Проводите с сотрудниками периодические совещания
- Не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы
- Создавайте условия для социальной активности членов фирмы вне её рамок
- Проводите сессии по разработке программ , планов

# КАК ПОВЫШАТЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ У СОТРУДНИКОВ (2)?

## Потребности в уважении

- Предлагайте более содержательную работу
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
- Привлекайте сотрудников к постановке целей и выработке решений
- Делегируйте дополнительные права и полномочия
- Продвигайте по служебной лестнице
- Обеспечивайте обучение и подготовку, которая повышает уровень компетентности
- Встречайтесь в неформальной обстановке
- Ссылайтесь в выступлениях на позицию вашего работника
- Обсуждайте его предложения и инициативы

# КАК ПОВЫШАТЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ (3)?

## **Потребность в самовыражении:**

- Обеспечивайте возможности обучения и развития, которые позволили бы использовать их потенциал
- Давайте им сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- Поощряйте их творческие способности
- Предоставляйте такие работы, которые бы раскрывали сильные стороны сотрудников

# ДАЙТЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ , ИМЕЮЩИХ ПОТРЕБНОСТЬ В:

**лидерстве**

**эмоциональном напряжении и риске**

**признании безопасности престиже**

**новизне успехе причастности**

**творчестве осмысленности работы**

**командной работе деловой конкуренции**

**в сохранении здоровья**

**сотрудничестве с руководителем**

**общительности подчинении**

**свободе и самостоятельности**

**достижениях**

# КАК ПОДДЕРЖАТЬ ДИСЦИПЛИНУ И СТИМУЛИРОВАТЬ РАБОТНИКА К ВЫПОЛНЕНИЮ РЕГЛАМЕНТОВ?

- Убедиться , что все работники знают и понимают установленные правила и требования
- Включать работников в процесс разработки регламентов
- Объяснять свои действия
- Ввести систему контроля
- Применять индивидуальный подход при дисциплинарных воздействиях
- Корректировать дисциплинарные меры
- Если приходится критиковать, то критиковать конструктивно
- Принимать взвешенные меры
- Исправлять ситуацию , а не человека
- Поощрять дисциплинированных сотрудников

# ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПОДЧИНЁННЫХ

- **Обращения** с подчинёнными как с личностями
- **Привлечения** подчинённых к активному **участию** в делах компании
- **Минимизации рутины** и скуки в заданиях, сделайте работу интересной
- **Поощрения** сотрудничества и групповой работы
- **Предоставления** работникам возможности **роста**
- **Информирования** своих подчинённых, объяснения им, что делается и почему это должно быть сделано
- **Связи** поощрения с достигнутыми рабочими результатами
- **Руководитель обычно получает то, что поощряет.**

# ПРИНЦИПЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- **Личного обращения.** Обращаясь к группе, каждый должен чувствовать- это лично к нему!
- **Личного интереса.** Говорите о вещах близких и понятных людям, затрагивающих их интерес!
- **Личной гордости.** Оценивайте, гордитесь своими людьми, верьте в них и говорите об этом!
- **Личного будущего.** Не далёкого, а близкого, осязаемого, как результата от их успеха!
- **Личного результата.** Мы – победим! –да. Мы будем сражаться !!!- нет
- **Личной мегауверенности в успехе.** Следите за своей энергетикой, накалом эмоций.

# АХИЛЛЕС И ГЕКТОР

- **Ахиллес.** Мирмидонцы, братья мои по оружию! Вы могучие и отважные воины! Каждый из вас! Ты, ты, и ты! Все! Я верю в вашу силу! Вы прирождённые победители! Вы здесь, чтобы отстоять свою честь. Чтобы отбросить врага от своих домов! Я ставлю вашу рать выше, чем многотысячное войско. Что вас ждёт за морем? Победа и достойная вас добыча – золото, женщины, парча и вино. Всё в ваших руках, на острие вашего копья, на лезвии меча! Так идите на Трою ... и возьмите её!!!
- **Гектор.** Я честный человек. Стоял и стою на защите чести. Мои принципы – отстаивать справедливость, помогая богам. всю жизнь я делал правильные дела. И сейчас поведу вас в бой. Мы будем сражаться за нашу любимую родину. Прочь дурные предчувствия, долой тревоги. Без сомнения Троя за нами и мы будем сражаться!
- **Скажите, кто победил? Создайте своё обращение !**

# КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА?

- **Актуальной**, на основе труднодостижимых целей, понятных и принятых подчинёнными;
- **Выполнимой**, с учётом условий, и устранения личностных и организационных препятствий;
- **Гибкой**, с использованием поощрений и наказаний, для поощрения отличного и предотвращения нежелательного поведения;
- **Справедливой**, построенной на прозрачном распределении благ
- **Комплексной**, сочетающей работу с внешними и внутренними побуждениями
- **Правдивой**, подкреплённой своевременной обратной связью
- **Конструктивной**, ориентированной на изменение внешних условий

# ЗАПУСКАЯ ПРОГРАММУ МОТИВАЦИИ...

- 1. Исследуйте **систему мотивации своей компании** на **наличие мифов**,
- 2. Заставьте людей зарабатывать, запустив потребление.
- 3. Будьте готовы к вложениям: руководителям, не готовым к инвестициям, в зоне мотивации делать нечего, от психологии рвачества перейти к психологии собственника, который заботится о людях ради процветания своего же бизнеса.
- 4. Не надейтесь, что можно построить одну на всех универсальную модель мотивации.
- 5. Не принимайте в расчёт Возраст сотрудников при создании системы мотивации. Люди страдают синдромом хронической усталости независимо от возраста и им нужна возможность регенерации (восстановления)
- 6. Превратите социальный пакет из иждивенческого механизма в инструмент мотивации.
- 7. Для воздействия на сотрудников умейте выбрать «кнут» – систему наказаний (но в ней должно отсутствовать насилие). Организации необходимо уметь использовать мотивационное наказание, т.е. «укусить» в зону демотивации сотрудника, где это воздействие болезненно

# ПРИЁМЫ МОТИВАЦИИ СЛОВОМ

- **Заявление « понимаю »** – закрепление конструктивных взаимоотношений через разделение « тревоги » сотрудника ( безопасность, уважение)
- **«Похвала»** – одобрение каждого положительного результата, подчёркивание значения сотрудника (оценка, почёт, слава , статус, уважение)
- **Нахождение общего** – вы смотрите на мир глазами сотрудника (безопасность , равные отношения, микроклимат, отношение в коллективе)
- **Послушайте! Вы –победили!** – напоминание о прошлых успехах, победах, триумфах( достижение, развитие, самореализация , желание)

# ПРИЁМЫ МОТИВАЦИИ СЛОВОМ

- **Стимулирование героизма** –мотивация в смежных сферах, при показе успеха в ключевой(дополнительная ответственность, делегирование, интерес)
- **Публичное одобрение** - положительные отзывы перед коллективом(слава, почёт, личность руководителя, самостоятельность , самореализация, значимость...
- **Похвала профессионализму , которого нет** - похвала тому, что только в проекте, с целью побуждения к активности( результат, азарт, поиск нового)
- **Похвала для преодоления стресса** - комплимент – восхищение для пробуждения ответных реакций (поддержка, безопасность, стремление к успеху)

# СНЯТИЕ БАРЬЕРОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- **Активное слушание**
- **Понижение значимости травмирующего фактора, неудачных поступков и действий**
- **Расширение поля ценностей, введение нового контента**
- **Обнаружение новых возможностей**
- **Устранение воображаемых страхов**
- **Смещение акцентов с большого на малое( и наоборот)**
- **Авансирование доверием**
- **Использование исповеди, отпущения «грехов»**
- **Психологический дренаж**

## **СНЯТИЕ БАРЬЕРОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ(2)**

- **Раскаяние, расставание с мучавшими тайнами**
- **Убеждение в возможности повлиять на события**
- **Расширение представления о границах приемлемости**
- **Необязательные советы**
- **Критика- рикошет**
- **Философское отношение к проблемам**
- **Юмор**
- **Составление списка целей**
- **Ослабление эгоизма**
- **Работа с ценностями( восстановление, коррекция, замена)**

# ПРИЁМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

- Присоединение к чужим проблемам
- « Мы – одного поля ягоды!»
- Обращение к совести
- Это интересно!
- Потерпите ещё немного
- Апелляция к чувству вины и сострадания
- Провокация
- Игра на самолюбии
- Зависть
- Указание на выгоду
- Апелляция к общечеловеческим ценностям

# МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ СНЯТИЕ ПРОБЛЕМ СОТРУДНИКОВ

- **Бессвязность мыслей**
- **Смущение и вина**
- **Уход от общения**
- **Избегание перемен в образе мышления**
- **Деструктивный внутренний диалог**
- **Отсутствие желания брать ответственность**
- **Стресс и тревога**
- **Отсутствие поддержки**
- **Отсутствие уверенности**
- **Депрессия**
- **Тяжёлая утрата**
- **Сексуальное беспокойство**

# МОТИВАЦИЯ ДОВЕРИЕМ

- **Делегирование** – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
- **Ответственность** – это обязательство выполнять задачи и отвечать перед боссом за их успешное выполнение
- **Делегируем полномочия – ответственность берут!**
- **Плюсы:** снимаем нагрузку, развиваем новые навыки и порождаем творческий подход у работника, повышаем эффективность групповой работы.
- **Минусы:** возможен ущерб качеству, срывы, увеличивается время коммуникаций, есть угроза вырастить неожиданную «замену», усложняется процесс принятия решения.

# Я СВОЮ РАБОТУ ЗА ВАС ДЕЛАТЬ НЕ БУДУ!

- Вашу работу хорошо может выполнить работник с меньшей, чем у Вас оплатой труда. Этим он экономит деньги компании, или создаёт дополнительную прибыль, частью которой можно вознаградить.
- Вы не можете уметь всё, а рядом те, кто делают работу лучше. С некоторыми Вашими задачами подчинённые справятся лучше Вас! Это – нормально! Не ревнуйте – доверяйте!
- Вы погрязли в рутине. Канитель достала! Ищите того, кто дотошен и обязателен. Он справится!
- Выращивайте себе замену! Передав задачу – вы передаёте возможность приобрести практику, опыт, сформировать управленческие качества. Это удобнее, чем получить в качестве зама «кота в мешке».

# ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Со стороны  
руководителя.....  
.....  
.....  
.....
- Со стороны  
подчинённого.....  
.....  
.....  
.....
- А Ваши личные препятствия?

# МОТИВАЦИЯ НАОБОРОТ

Подчинённые могут управлять своим руководителем, добиваясь от него нужного им поведения **манипулированием.**

- **Манипуляции:** дозирование информации ; подача себя , как незаменимого работника ; навязывание принятия решений, которые должен принимать сам подчинённый; решение без альтернатив ; искажение информации «от имени шефа» – смещение акцентов; сведение счётов через руководителя; регулирование « доступа к телу»; сговор – клика; корыстное использование отношений с руководителем без его ведома; лесть.

# ПРИМЕРЫ МАНИПУЛЯЦИЙ

- **Манипуляция "Игра в беспомощность"**-просьба помочь своим авторитетом, довод о том, что его ранг не достаточно высок для решения задачи, убеждение, что решение вопроса в ваших ( да, да, супер мощных ) руках .
- **Манипуляция "Хочу с вами посоветоваться"**- Как раз сейчас «напряженно» работаю над Вашим поручением, есть «наработочки» , но хотелось бы совета. Ловушка в том, что работник заранее подобрал проигрышное решение, и рассчитывает, что руководитель обнаружит "ошибочку, которая вкралась" и предложит свое, новое решение.

## ПРИМЕРЫ МАНИПУЛЯЦИЙ (2)

- **Манипуляция "Получить запретную подпись руководителя?"** – вынуждение руководителя не особо вникая в суть текста, подписать его. С беззаботным выражением лица, заходит в кабинет и сообщает значимую для руководителя новость, которая вызовет эмоциональный отклик и подсовывает бумагу. – Вы уже рассмотрели – осталось подписать!
- **Манипуляция "Мелкие услуги"**- “привести что-либо из командировки в подарок”, или “я иду за булочками, вам купить что-нибудь”. Такие мелкие поручения накапливаются, создавая ощущение обязанности. И руководитель неосознанно стремится вернуть долг в виде уступок по личным вопросам, выгодных командировок или новых назначений.

# МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ ЗАВИСИМОСТЬ

Отношения между руководителем и подчиненным строятся на обоюдной зависимости /Габбаро и Коттер/. Поэтому Вы можете управлять своим боссом.

**Совместимость в стилях** (получение информации ( слушатель – читатель), принятие решений ( советчик – решатель), контакты ( близкие – формальные); обсуждение проблем ( накоротке – с расстановкой) ;

**Взаимные ожидания** – Чего он от меня хочет? Узнаём сами, обсуждая свои конкретные задачи, неформально общаясь на тему , каков должен быть « идеальный» подчинённый, опрашивая коллег своих и его. Свои ожидания озвучите сами...

**Поток информации** – помоги шефу с интересной темой.

**Честность и сбережение времени** – завоей доверие, не ври ( фантазируй) , не лезь по пустякам.

**В итоге – Вы незаменимы!**

# МОТИВАЦИЯ ДЛЯ РУТИНЫ

- **Обещайте вознаграждение «если-то»** , так как задание ни вызывает вдохновения и не требует глубоких размышлений.
- **Предложите разумное объяснение, почему так важно выполнить это задание:** рутина может обрести смысл и стать более увлекательной, если будет восприниматься как часть более масштабной задачи.
- **Признайте, что задача скучна:** ЭТИМ ВЫ ВЫРАЗИТЕ СВОЕ СОЧУВСТВИЕ.
- **Позвольте людям выполнять это задание по-своему.** Нужно больше самостоятельности, а не контроля. Объясните, какой конечный результат вам нужен.

# МОТИВАЦИЯ ДЛЯ КРЕАТИВНЫХ СИТУАЦИЙ

- **Не предлагайте вознаграждение из категории «если-то»**
- **Заранее создайте мотивирующую рабочую обстановку**, базовые вознаграждения должны быть достаточными. Подчинённые должны обладать самостоятельностью и широкими возможностями для роста мастерства, а их повседневные обязанности должны быть подчинены более масштабным целям.
- **Рассмотрите возможность неожиданного вознаграждения-** «вот теперь, когда», оно должно быть неожиданным
- **Давайте позитивную обратную связь** по ходу работ
- **Информируйте**, а не контролируйте.

# МОТИВАЦИЯ ТВОРЧЕСКИХ ЛЮДЕЙ

- Людей, нуждающихся в дополнительной мотивации, я увольняю. Творческие кадры по определению – self-motivated, это люди, кураж которых необходимо постоянно сдерживать и направлять в мирных целях, а не искусственно разжигать( А.Голиков)
- Созданием хорошей работы – и это не только признание, но и улучшение финансового состояния ( А.Алексеев).
- Возможностью дать сотруднику участвовать в различных конкурсах, фестивалях, где можно заявить о себе( И.Гольдман).
- Не могу перечислить по пунктам– все люди очень разные и решения работающие для одних неприменимы к другим. В целом поощрение всегда было одним из наиболее эффективных инструментов (К.Смирнов)
- Творческие люди ведут себя как артисты в театре, которые живут благодаря признанию, аплодисментам. Поэтому их часто надо хлопнуть по плечу и говорить, какая хорошая работа у них получилась. Окружите их журналами с лучшими креативными работами, чтобы желание сделать что-то гениальное не покидало их. Дайте им гибкий график работы и выходные для личной жизни. ( Г.Штимак)
- Деньгами, славой, возможностью самовыражения. Творческий человек, в первую очередь, любит то, чем занимается. (Harry Shaw)
- Надо платить за талант. Если тебе не будут достаточно платить, то тебя легко будет переманить на такую же интересную работу, но где тебя лучше оценят. Хорошая зарплата помогает не отвлекаться от главного (Rowland Johone-Smith)
- **Придумайте формы мотивации креативных коллег, подчинённых, ребят!**

## МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ТВОРЧЕСКИХ ЛЮДЕЙ(2)

- **Устанавливайте дедлайны** - эти люди мыслят не категориями графика работы, а понятием дедлайн. Главное условие — выполнение работы в срок и поддержание связи с руководителем.
- **Создайте возможности для самореализации** - важна оценка их идеи командой, его удачные решения - часть имиджа компании, а значит, он работает, в первую очередь, на свое имя и свою узнаваемость.
- **Выращивайте таланты** внутри компании (школы).
- **Препятствуйте выгоранию**, ощущению безнадеги, агрессивности или раздражительности (муза покинула. Помогите, поддержите, спасите !

# МОТИВАЦИЯ ЛЕНИВЫХ

- « Буксир» – Пионер всегда готов помочь товарищу!
- «Зеркало» – Не ужеле , и это я?
- « Зеркало - 2» – Посмотри в глаза своих товарищей!
- «Интересненько!» - А что дашь, а, вожатый!
- «Меня уважают!» – Оправдай доверие товарищей!
- «Только в срок!» – Отчитайся, и спи спокойно!
- «Будь готов!» - Всегда готов!
- «В чёрном теле!» –Беломор-канала ждёт! Товарищ - на перековку!
- «К стенке!»

# МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ

- Снятие мотовства, бравады, вознаграждения за ещё несовершенные подвиги - «постой, паровоз...»
- Развенчание ощущения всемогущества, переоценки себя, недооценки других - « просто было на бумаге, да...»
- Привитие смирения , ученической позиции, борьба с нетерпением, поспешностью - «мы спустимся с горы, и.....»
- Недопущение растрачивания себя по пустякам
- Предотвращение агрессии в ответ на допущенную ошибку – « я тебя породил, я тебя...»
- Устранение гало –эффектов и обожания более успешных - « не боги горшки обжигают»

# СНЯТИЕ ДОМИНАНТНЫХ КОМПЛЕКСОВ

- Героя
- Перфекциониста
- Вечного ребёнка
- Якобы неполноценного
- Ветерана
- Ионы
- Жертвы
- Критика
- Тирана

# ДЮЖИНА ТОЛКОВЫХ КНИГ

- Друкер П. Ф. Практика менеджмента
- Д.Картер Как решают проблемы сильные люди: путь прагматика
- Д. Пинк Драйв: что на самом деле нас мотивирует.
- М.Гладуэлл Гении и аутсайдеры. Почему одним всё , а другим ничего?
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми
- П.Сенге Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации.
- С.Шабанов, А.Алёшина Эмоциональный интеллект.
- Х.Г.Хелворсон, Т.Хиггинс Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на ваши поступки
- С.Кови Семь навыков высокоэффективных людей
- С. Иванова Мотивация на 100%
- К.Харский. Ценностное управление для бизнеса
- Майерс И., Бриггс К. 16 типов

# МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ЖИЗНИ И ДЕЛА

- Чтобы получить от жизни то, чего хочешь, необходимо в первую очередь определить, а чего же ты хочешь. (Киану Ривз)
- Отказ для меня звучит, словно иерихонская труба над ухом, побуждая не отступать, а проснуться и взяться за дело. (Сильвестр Сталлоне)
- Ты не можешь ни выиграть, ни проиграть, до тех пор, пока ты не участвуешь в гонках. (Дэвид Боуи)
- Окружай себя только теми людьми, кто будет тянуть тебя выше. Просто жизнь уже полна теми, кто хочет тянуть тебя вниз. (Джордж Клуни)
- Ты станешь в этой жизни сотым, как только отбросишь все то, что заставляет тебя хотеть быть первым. (Вуди Аллен)
- Безнадёжно — это когда на крышку гроба падает земля. Остальное можно исправить. (Джейсон Стетхем)
- **И для мужчин** – Я знаю рецепт долголетия и счастья – это слюна молодых женщин.