

# Мотивация персонала





РАБОТА - это такое  
место, где с утра  
хочется есть,  
после обеда - спать,  
и всё время такое  
чувство, что пора  
домой.

# От чего зависит удовлетворенность работой?



# **От чего зависит удовлетворенность работой**

- **Характер и содержание работы**
- **Достойная оплата и возможность продвижения**
- **Состояние рабочего места и его окружение**
- **Сослуживцы и руководство**

# Мотивация к ..... и мотивация от.....

- Мотивация **К** означает, что есть жгучее желание что-то получить, как морковка для ослика. И достижение этой морковки сделает жизнь лучше.
- Мотивация **ОТ** означает, что где-то сзади очень больно клюет жареный петух или ожидает наказание – кнут и от них нужно быстро убежать.

Работодатели используют обе мотивации – помогают работникам осуществить их мечты и подгоняют угрозой наказания.

# **Работник или сотрудник? (как превратить работника в сотрудника?)**

## **работник**

- **выполняет свои обязанности**
- **равнодушен к организации, может легко ее покинуть**
- **равнодушен к коллективу**

## **сотрудник**

- **выполняя свои обязанности, болеет душой за всю организацию**
- **предан организации**
- **ощущает себя частью коллектива**

# **Индивидуальный стиль деятельности**

**Вольф Соломонович  
Мерлин (1898-1982), доктор  
психологических наук  
(1950г.)**

**1954 -1979г.г. он работал  
заведующим кафедрой  
общей психологии в  
Пермском педагогическом  
институте, затем до 1982г. –  
профессор кафедры.  
Наиболее популярный  
научный труд «Очерк теории  
темперамента» (1964)**



**В собственных экспериментах В. С. Мерлина, в опытах и тщательных наблюдениях студентов-исследователей стала складываться концепция **индивидуального стиля деятельности**, индивидуальных различий в исследованиях личности. Исследования 1948-1954 г.г. были направлены главным образом на поиск путей, которыми **разные люди приходят к успеху в работе, становятся передовиками.****



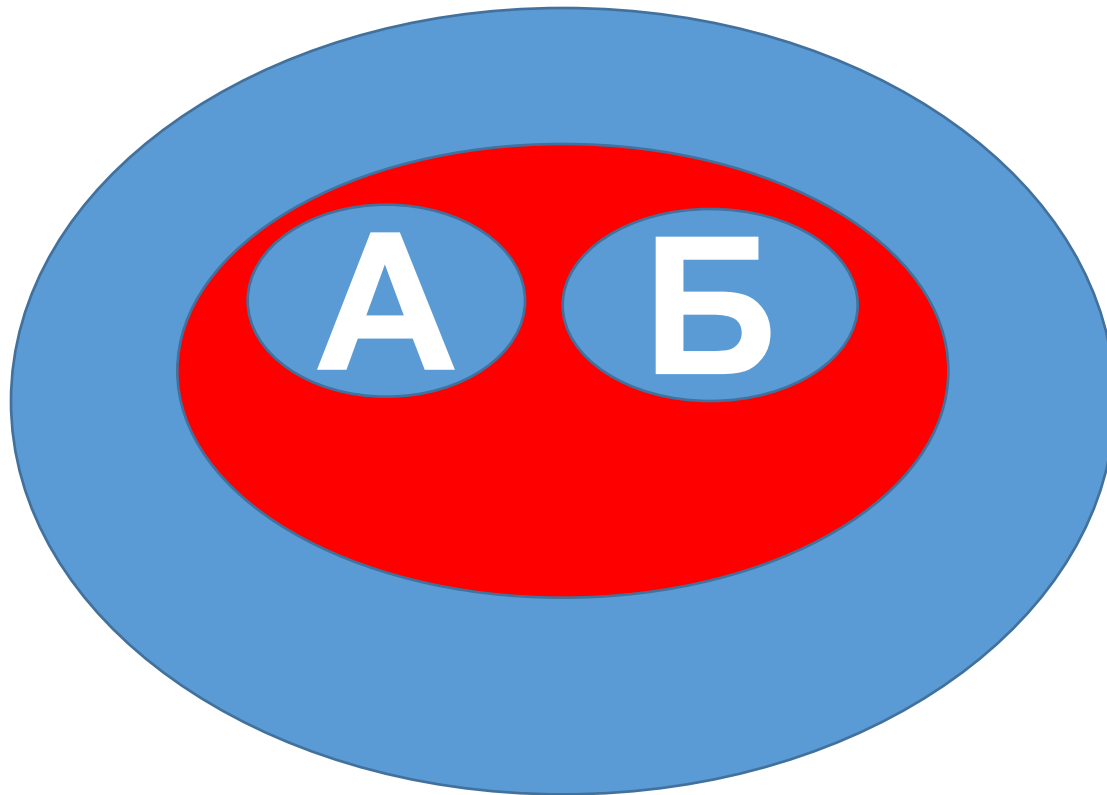
# **Индивидуальный стиль деятельности**

**позволяет людям с разными индивидуально - типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами.**

**Механизмами становления индивидуального стиля деятельности являются адаптация, компенсация и коррекция.**

# Индивидуальный стиль деятельности

**А – особенности личности, помогающие  
работать успешно**



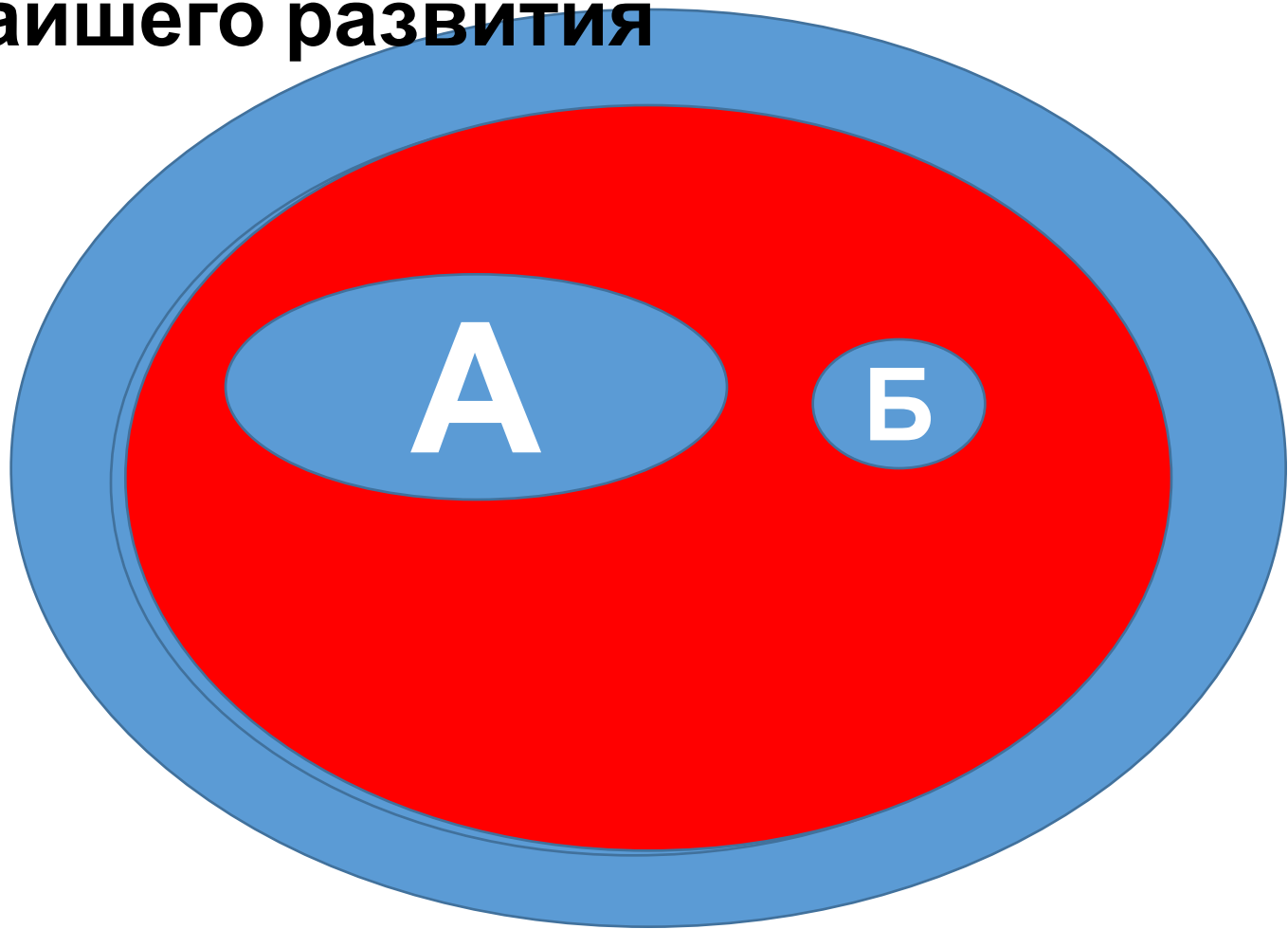
**Б - особенности личности, мешающие  
работать успешно**

# **Зоны ближайшего развития**

**Зоной ближайшего развития можно считать необходимые знания, умения, навыки, которыми нам необходимо овладеть в целях успешного выполнения своих профессиональных задач.**

# Изменения в индивидуальном стиле деятельности

Возникновение новой зоны  
ближайшего развития



# Теория мотивации Эдгара Шейна

(родился в 1928г., американский психолог, теоретик и практик менеджмента)



**Эдгар Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию.**

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

**Пожалуйста, во время занятия определите, к какому типу работника Вы относитесь?**

## **Технико-функциональный**

**Ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от сознания своего профессионализма.**

**Каким образом можно мотивировать таких сотрудников?**

## **Рекомендации Эдгара Шейна**

- постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи**
- создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег**
- продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства**



## **Общее руководство**

**Стремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела.**

**Какова мотивация таких сотрудников ?**

**Какие этические проблемы создают такие работники?**

## Рекомендации Эдгара Шейна

- поручить управление каким-либо проектом
- предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать
- признать их заслуги, что расценивается сотрудником как признак возможного продвижения в карьере

## **Самостоятельность и независимость**

**Сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки.**

**Как мотивировать такого сотрудника?**

## **Рекомендации Эдгара Шейна**

- поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле**
- поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность**
- не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений**

# **Чувство безопасности и стабильность**

**Для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют.**

**Как мотивировать таких сотрудников?**

## **Рекомендации Эдгара Шейна**

- предлагать им более традиционную и менее рискованную работу
- долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности
- давать новые задания в старом проекте

## **Стремление быть полезным и преданность делу**

**Сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других.**

**Что является мотивацией для таких сотрудников?**

- оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта
- ставить такого сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с клиентами
- предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде
- выполнять задания, которые они считают необходимыми для улучшения чьей-то жизни
- помощь другим сотрудникам в выполнении их работы



## **Испытание сил в чистом виде**

**Высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы. Сотрудник готов взять на себя трудновыполнимые и рискованные задачи, а рутинные задания для него скучны и неинтересны.**

**Что необходимо для мотивации таких сотрудников?**

- **предлагать как можно более разнообразные и новые задачи**
- **заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил**
- **их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение**

## **Предпринимательская жилка**

**Постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде; не любят рутинную и предсказуемую работу. Для таких сотрудников подходит следующая мотивация:**

- **предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды**
- **привлечение к разработке общей стратегии проекта, и, особенно, на стадии запуска проекта**
- **не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками**
- **по мере завершения одного проекта, сразу же привлечь к новому проекту**

## **Стиль жизни**

**Работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью и он ценит организационную гибкость работы. Для мотивации необходимо:**

- **предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня**
- **использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы**
- **оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе**
- **поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время**
- **участвовать в такой работе, которая не требует частых или длительных командировок**

## **Поколение Y**

**К поколению «игрек» принято относить родившихся в 1990—2000 гг.**

**Его представители склонны оттягивать переход во взрослую жизнь на более долгий срок, чем их сверстники в предыдущих поколениях. Поколение «игрек» не торопится принимать на себя обязательства взрослой жизни.**

**Крайне важным для этого поколения является самовыражение.**

**У поколения Y слишком завышенные ожидания от своего трудоустройства, они предпочитают подстраивать условия работы под свою жизнь, а не наоборот.**

**Однако, они трудоспособны, хотят отдачи от своей работы и большего участия в принятии решений, а также предпочитают использовать гибкое рабочее время.**

**Согласно прогнозам экспертов, представители поколения «игрек» будут часто менять места работы.**



**Крупные предприятия уделяют большое внимание мотивации молодых специалистов, давая возможность развивать их профессионализм и активно участвовать в социальных, культурных, спортивных и других проектах.**

**Поколение Y ценит игру и соревнование.**

# Что является для работников антимотивацией?



# **Антимотивация**

- **Унижение со стороны руководства**
- **Публичная негативная оценка**
- **Низкая заработная плата**
- **Неинтересная работа**
- **Плохой коллектив сотрудников**
- **Отсутствие перспектив профессионального развития и карьерного роста**
- **Отсутствие перспектив улучшения жилищных условий**
- **Невыполнимый объем работы**

**Иногда прямые воздействия на персонал с целью побуждения к активности приводят к прямо противоположным результатам.**

**Самыми распространенными демотивирующими лозунгами считаются следующие:**

- Все должно быть в лучшем виде;**
- Выполняйте все правильно;**
- Делайте все быстро;**
- Работайте всегда напряженно;**
- Будьте образцами для подражания.**

## **Текучность кадров снижает**

- **Правильная адаптация персонала**
- **Достойная заработная плата**
- **Рациональный объем работы**
- **Договоры с работниками,  
направленными на обучение**
- **Взаимоотношения с руководителем**
- **Взаимоотношения с коллегами и т.д.**

**Какое самое простое мероприятие нематериальной мотивации?\***

**Какие мероприятия нематериальной мотивации вы знаете? Подготовьте списки таких мероприятий.**



# **Примеры способов повышения мотивации**

- **Награждение орденами, медалями, почетными грамотами**
- **Объявление благодарности**
- **Занесение на доску почета**
- **Устная похвала сотрудника в присутствии его коллег**
- **Удобное современное рабочее место**
- **Предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время**



- **Возможность горизонтальной и вертикальной карьеры**
- **Ротация**
- **Проведение ежегодной оценки**
- **Проведение аттестации**
- **Освещение деятельности работников в средствах массовой информации**
- **Обеспечение детскими садами**
- **Парковки для личных автомобилей вблизи предприятия**

- **Создание системы дистанционного обучения**
- **Стажировки**
- **Организация питания, в т.ч. продажа полуфабрикатов**
- **Конкурсы садоводов, рукодельниц, фотографов среди работников**
- **Конкурсы детских рисунков и поделок**
- **Интеллектуальные конкурсы, например, «Что? Где? Когда?»**
- **КВН**
- **Мисс и мистер.....**

- **Спортивные соревнования по различным видам спорта**
- **Конкурс «Папа, мама, я- спортивная семья»**
- **Туристические слеты**
- **Конкурс «Лучший молодой специалист»**
- **Конкурс «Лучший наставник»**
- **Конкурсы профессионального мастерства**
- **Участие в Первомайских демонстрациях**
- **Участие в праздновании Дня Победы**

- **Присвоение звания**
  - **лучший по профессии**
  - **инженер года**
  - **лучший рационализатор**
  - **ветеран предприятия**
  - **почетный работник отрасли**
  - **лучший работник месяца**

- **Эффективная адаптация**
- **Делегирование полномочий**
- **Возможность самореализации**
- **Интересная работа**
- **Раскрытие творческого потенциала**
- **Хороший рабочий коллектив**
- **Взаимно уважительные отношения с руководством**

- **Стабильность**
- **Положительный имидж предприятия на рынке труда**
- **Корпоративная культура организации**

- **Достойная заработная плата**
- **Премии**
- **Доплаты за стаж работы в организации**
- **Бонусы по итогам года**
- **Единовременная выплата к отпуску**
- **Полис ДМС**
- **Бесплатные или частично платные путевки в санатории**
- **Доплата к отпуску по уходу за ребенком**

- **Ценные подарки работникам**
- **Программа негосударственного пенсионного обеспечения**
- **Материальная помощь в связи с событиями в личной жизни работников**
- **Страхование здоровья работников за счет предприятия**
- **Предоставление беспроцентных ссуд на жилье**
- **Оплата расходов на проезд к месту работы и обратно**



- **Льготное питание в рабочей столовой**
- **Продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой**
- **Материальная помощь в связи с событиями в личной жизни работников (свадьба, рождение детей, похороны)**
- **Выдача форменной одежды**
- **Оплата обучения в ВУЗах**
- **Оплата обучения в ВУЗах детей работников**

- **Увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе**
- **Частичная оплата детского сада**
- **Единовременная выплата молодым специалистам**
- **Частичная или полная оплата путевок детям работников**
- **Частичная оплата съемного жилья**
- **Выдача средств личной гигиены**
- **Частичная оплата коммунальных платежей**

- **Достаточное количество качественных канц. товаров**
- **Наличие в организации медпункта**
- **Комплексные медицинские осмотры**
- **Корпоративные праздники**
- **Организация досуга работников (спорт, туризм, театры, экскурсии)**
- **Подписка на периодические издания**
- **Создание на предприятии технической библиотеки**

- **Направление на обучение по профилю работы**
- **Тренинги на командообразование , тайм- менеджмент**
- **Завтраки (кашки) за счет организации утром**
- **Чай за счет организации в полдник**
- **Оплата сотовой связи**

# **Самомотивация**

**Каким образом вы мотивируете себя?**



**Что необходимо сделать, чтобы  
повысить удовлетворенность в  
каждом направлении на 1 балл, на 2  
балла и т. д. до 10 баллов?**