

# Управление мотивацией персонала



курс для современного  
руководителя

**«ИЗБЕГАЙТЕ ТЕХ, КТО ПЫТАЕТСЯ ПОДОРВАТЬ ВАШУ ВЕРУ В СЕБЯ. ЭТА ЧЕРТА СВОЙСТВЕННА МЕЛКИМ ЛЮДЯМ. ВЕЛИКИЙ ЧЕЛОВЕК, НАОБОРОТ, ВНУШАЕТ ВАМ ЧУВСТВО, ЧТО И ВЫ МОЖЕТЕ СТАТЬ ВЕЛИКИМ», — МАРК ТВЕН.**

Неотъемлемая часть эффективного бизнеса - команда вдохновленных профессионалов, где каждый стремится к высоким результатам.

Однако даже лучших из лучших время от времени нужно мотивировать к покорению новых высот и придавать им веру в собственные силы.

## Что Вы узнаете:

- Методы материальной и нематериальной мотивации и сразу внедрите их в работу.
- Приобретете навыки мотивационного менеджмента.
- Повысите личную эффективность сотрудников.
- Узнаете, как сформировать команду профессионалов, преданных общему делу.
- Снизите текучку кадров, даже в кризис.

Ведущая задача организуемой и проводимой руководителем работы



Формирование и развитие у подчиненных такой мотивации к профессиональной деятельности, которая побуждала бы их действовать с максимальной самоотдачей.

Если в течение рабочей недели вы только и делаете, что подсчитываете, сколько часов и минут осталось до начала выходных, вам никогда не стать миллиардером.

Дональд Трамп



**Мотивация**



**Стимулирование**

## Стимулирование

**ЭТО**

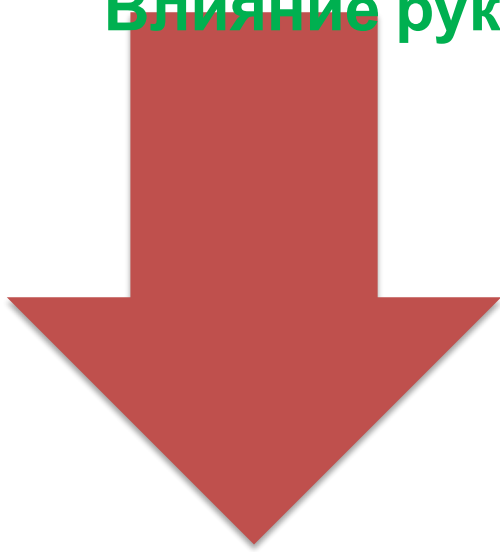
внешнее (моральное, физическое, материальное) воздействие на людей с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников

# Мотивация – более широкое понятие

## 2 аспекта:

1. как психологический процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения;
2. как определение и создание условий, причин, побуждающих к эффективному труду с учетом потребностей, психологии, поведения отдельных людей и их групп.

# Влияние руководителя разнонаправлено



Мотивация  
подчиненных



Демотивирующие  
факторы





Компани  
я

Цели

Задач  
и

Сотрудни  
к

Цели

Задач  
и

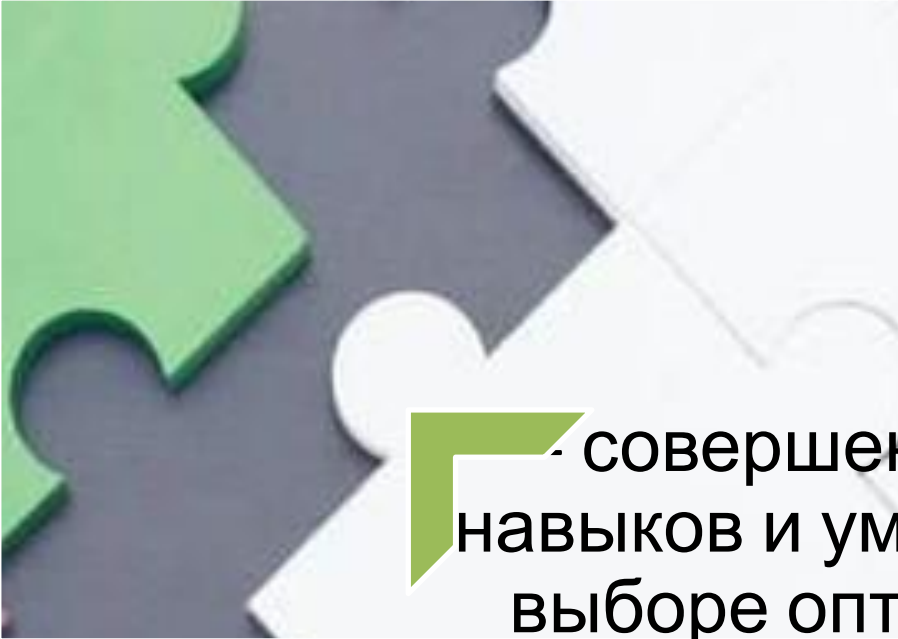
=

=



## Цель мотивации


создание условий для обеспечения эффективности профессиональной деятельности, поддержание и повышение ее результативности при выполнении трудовых обязанностей и конкретных заданий.



# Задачи МОТИВАЦИИ

- совершенствование знаний, навыков и умений руководителей в выборе оптимальных способов воздействия на работников в целях достижения необходимых результатов;

- формирование и развитие у работников внутренних побуждений к активной деятельности.



# Основные формы работы с трудовым коллективом

- воспитание и обучение в соответствии с традициями, сложившимися в организации;

- наставничество в целях оказания помощи по вхождению в должность и адаптации в коллективе;

- привлечение к работе более опытных и возрастных работников организации.



## Средства управленческой деятельности и воспитательной работы в области мотивации

- прямое информационное воздействие на работника;
- создание и поддержание здорового психологического климата в организации (отделе);
- своевременная оценка результатов деятельности и поведения подчиненных;
  - оказание помощи в планировании (с учетом рационального распределения рабочего времени – ежедневного, недельного, перспективного), координации взаимодействия между подчиненными;
  - контроль за выполнением поставленных задач;
- индивидуальный подход при выборе соответствующих стимулов;
  - обращение к наиболее значимым для работника ценностным ориентациям;
  - дисциплинарное воздействие (с учетом таких моментов, как правильный выбор места, своевременность, соразмерность строгости, разъяснение причин, неличный характер наказаний);
- учет ситуационных переменных при выборе стиля управления;
  - привлечение к участию в конкурсах профессионального мастерства;
  - обучение работников за счет организации;
  - вовлечение в спортивную и культурно-массовую работу;
  - изучение истории создания и развития организации;



## Основные направления воздействия на мотивационную сферу:

- 1. Воздействие, ориентированное на чувство долга,** осознанную необходимость соблюдения трудовой дисциплины, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в ней. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий подчиненных. Оно является прямым, непосредственным и, как правило, способно мобилизовать творческую активность работника.
- 2. Воздействие на материальные интересы,** при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальное взыскание.
- 3. Воздействие на духовные интересы** (семейные, религиозные и др.).

# Работа

**Главная цель процесса мотивации** – формирование и развитие у сотрудников **внутреннего побуждения** работать с высокой самоотдачей, достигать высоких результатов в профессиональной деятельности.

Этот процесс можно разделить на **три этапа**:

The image shows three identical, empty, rounded rectangular boxes arranged vertically. Each box is white with a thin green border and is set against a light green rectangular background. These boxes are intended for the user to write down the three stages of the motivation process.

## **1. Организационный (начальный) этап. Срок – до месяца.**

Заключается в выявлении основных доминирующих мотивационных факторов молодых сотрудников компании и связанных с ними положительных и отрицательных тенденций.



**Характеристики**



# 1. Организационный (начальный) этап. Срок – до месяца.

## Действия

### руководителя

- Изучает материалы личного (кадрового) дела в целях уточнения личностных особенностей, ценностных ориентаций, ведущих мотивационных факторов, направленности личности сотрудника, отношений в семье и пр.;
- Проводит индивидуальные беседы, в том числе в целях уточнения информации о мотивационной сфере подчиненного, предлагает заполнить анкету с мотивационными факторами;
- Анализирует и обобщает полученные материалы, делает выводы о преобладании тех или иных мотиваторов (факторов), выделяет наиболее и наименее выраженные (от 3 до 5);
- Определяет оптимальные методы работы с подчиненным;
- Подбирает и назначает наставника.

## 2. Формирующий этап. Срок – до полутора месяцев.

Руководитель составляет **«модель» мотивирования**, которая состоит из определенных действий и мероприятий, нацеленных на помощь в становлении сотрудника в должности.

**Именно это создаст положительный задел для дальнейшей работы.**

Система мотивирования осуществляется при выполнении сотрудником обязанностей, а также участии в мероприятиях, проводимых в компании.

### 3. Реализаторский этап. Срок – до года.

#### Руководитель

- придерживается составленной системы мотивирования;
- наблюдает и контролирует процесс становления специалиста, в частности, его отношения к выполнению служебных обязанностей, успешность в решении различных видов заданий, выстраивание взаимоотношений с коллегами, участие в коллективных мероприятиях, поведение сотрудника в различных ситуациях;
- оценивает действенность выбранных методов (выделяет результативные методы, а малоэффективные по отношению к конкретному сотруднику заменяет другими).

**Для оптимизации проводимой работы  
целесообразно ответить на вопросы:**

**□ Что хочет сотрудник?**

**□ Что может сотрудник?**

**□ Что собой представляет  
сотрудник?**

# ЧТО ХОЧЕТ СОТРУДНИК?

Ответ на этот вопрос позволяет руководителю **определять мотивационную и личностную направленность сотрудника**: его интересы, потребности, ожидания, идеалы, ближайшие цели, отношение к организации, ответственность и др.

Эта информация **позволяет выбрать оптимальные методы воздействия** на подчиненного в целях формирования у него внутреннего побуждения работать с высокой самоотдачей.

# ЧТО МОЖЕТ СОТРУДНИК?

Ответ на этот вопрос позволяет понять **особенности развития личности:**

- ✓ познавательные (внимание, мышление, память, речь и т.д.);
- ✓ эмоциональные (воспитанность, нравственное содержание, отношение к людям и пр.);
- ✓ волевые (решительность, настойчивость, смелость и др.);
- ✓ уровень профессиональной подготовки подчиненного, имеющего опыт в той или иной области.

Кроме того, поможет определиться со степенью сложности возлагаемых на подчиненного задач, спланировать его обучение в интересах развития профессионально значимых качеств.

# ЧТО СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОТРУДНИК?

Получив ответ на этот вопрос, руководитель **характеризует:**

- ✓ личность сотрудника,
- ✓ его характер,
- ✓ привычки, жизненную позицию.

**Это во многом позволит:**

- понять поведение подчиненного, предвидеть его действия в различных ситуациях;
- более эффективно использовать потенциал сотрудника в интересах профессиональной деятельности.

Ответив на эти три вопроса, руководитель получает возможность корректировать свои действия, отслеживать изменения в мотивационной сфере подчиненного, учитывать их в дальнейшей работе с ним.