



Мотивация персонала

Вопросы

- Что такое мотивация?
- Как мотивировать людей?

Мотивация

- Побуждение к действию
- Процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность, устойчивость
- Способность человека деятельно удовлетворять свои потребности

Проще

- Люди «двигаются», чтобы удовлетворить свои потребности
- СМЫСЛ=«ЗАЧЕМ?»



МОТИВАЦИЯ

- ЧЕЛОВЕК ПОНИМАЕТ ЗАЧЕМ ОН ДЕЛАЕТ ТО ИЛИ ИНОЕ ДЕЙСТВИЕ



Отсутствие мотивации

- Человек не чувствует своей личной выгоды от выполнения того, чего вы от него добиваетесь
- У него в принципе «отбита» личная мотивация в жизни

ОЖИДАНИЕ

- Результат будет замечен
- Вознаграждение будет
- Вознаграждение принесет удовольствие

НЕОБХОДИМО

- Поддерживать у сотрудников ощущение, что они работая у нас, находятся в **ВЫИГРЫШЕ**. Что мы даем им что-то ценное!
- Что ценное получают ваши работники? Почему они должны остаться работать именно у вас и ценить это место?

Демотивация

- Это процесс, в результате которого снижается внутреннее желание действовать



Основные стимулы

- 1. Негативные - недовольство, наказания, угроза потери работы.*
- 2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.*
- 3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.*
- 4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.*
- 5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.*
- 6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.*
- 7. Привлечение к совладению и участию в управлении.*

Личностные мотиваторы

- Люблю, когда хвалят
- Люблю, когда деньги платят
- Люблю все делать сам
- Люблю, когда движуха, все быстро и задорно

«Какая у тебя мотивация?»

- Записать на листочке то, что вас побуждает к работе и деятельности
- Записать на листочке те действия, которые вы делать не любите
- Обменяться с партнером листочками. Партнер выбирает задачу, которую вы делать не любите и стремиться вас мотивировать

Мотивация определяется через поведение

- Сотрудник не любит сложные задачи, избегает ответственности
- Сотрудник стремится быть замеченным
- Сотрудник лезет из кожи, чтобы его отметили

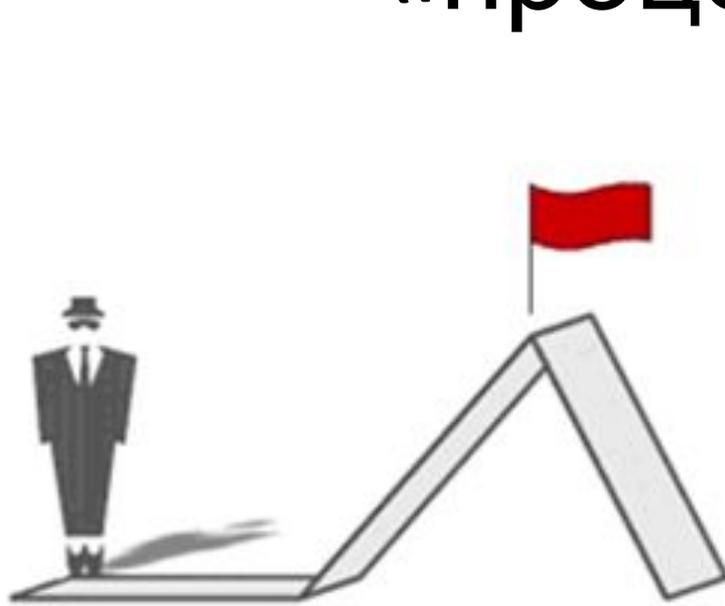
Управлять=мотивировать

- 1) Определить мотивационный тип
- 2) Предложить именно то, что нужно человеку

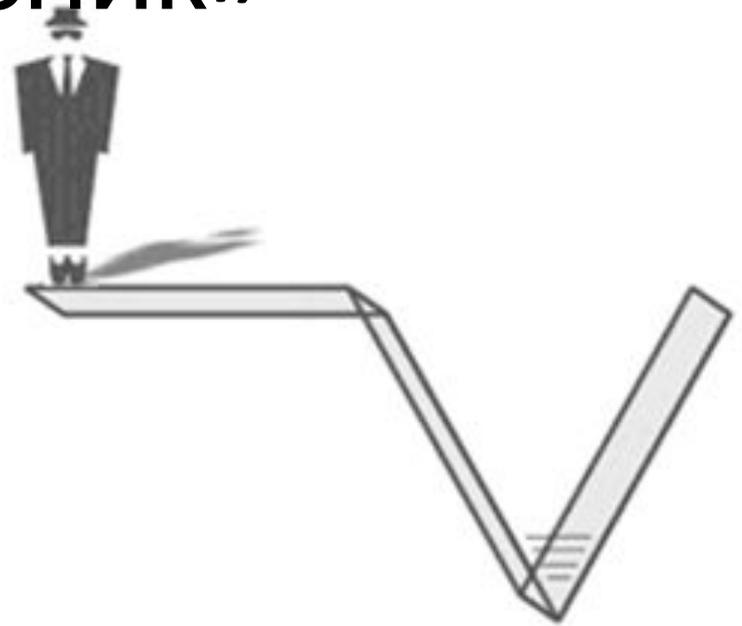
Кейс «Немотивированный сотрудник»

- Сотрудница отдела продаж приглашается на учебу. Она говорит «Я к концу года очень устала, нет никаких сил»
- Ваше решение...

«Результатник» и «процессник»



Тип мотивации «К»



Тип мотивации «ОТ»

Мотивационные типы

«Результатник» и «процессник»

К

- Главное – достижение результата
- Выбирают средние по сложности задачи
- Предпочитают деятельность, дающую быстрые результаты
- Любят иметь четкие критерии оценки работы
- Нуждаются в получении обратной связи
- Любят работать в одиночку

ОТ

- Главное – избежать провала
- Выбирают очень простые или очень сложные задачи
- Способны работать на очень отдаленный результат
- Могут работать с размытыми критериями
- Не нуждаются в обратной связи
- Хорошо работают в команде, предпочитают «общие» усилия

Люмпенизированный тип «Как все», «Традиции», «Патернализм»

- Все равно, какую работу выполнять
- Согласен на низкую зарплату, при условии, чтобы другие не получали больше
- Низкая ответственность, низкая активность, против активности других
- Стремление к минимизации усилий

Инструментальный тип

- Интересует цена труда, а не его содержание (труд – инструмент для удовлетворения потребности)
- Важна обоснованность цены, не желает подачек
- Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

Профессиональный тип

- Интересует содержание работы
- Не согласен на неинтересные для него работы
- Интересуют трудные задачи – самовыражение
- Считает важной свободу в оперативных действиях
- Важно профессиональное признание («лучший»)

Патриотический тип

- Необходима идея! (БАЦ)
- Важно общественное признание участие в успехе
- Главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме

ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

- Добровольно принимает на себя ответственность
- Характеризуется обостренным требованием свободы действий
- Не терпит контроля

Упражнение

- Делимся на тройки
- «Руководитель» (выявить мотивацию), «Работник» (честно отвечает на вопросы), «Супервизор» (анализ правильности вопросов и выявления мотивации)

Проективные вопросы для выявления мотивации

- Почему одни люди достигают успеха, а другие нет?
- За что оправданно уволить сотрудника сразу?
- Что может побудить человека уволиться?
- Почему человек выбирает то или иное место работы?
- Зачем люди стремятся делать карьеру?
- Что такое «хороший руководитель»?
- Почему некоторые относятся к переработкам терпимо, а другие крайне агрессивно?

Кейс. Прием на работу. Должность «Секретарь

руководителя»

- Скажите, а что побуждает людей более эффективно работать?
- Побуждает стремление расти по карьерной лестнице и плюс чего-то добиться для себя. Опыта, признания.
- Что такое хороший руководитель?
- Хороший руководитель – это тот, который слышит сотрудника, он не просто делает как он хочет, а слышит окружающих
- Как вы считаете, почему одни при необходимости готовы к переработкам, а для других это проблемно?
- Смотря какая мотивация. Если сотрудник держится за свою работу и знает, что его как-то поощрят. А если есть маленькие дети, то тянет домой
- Как вы считаете, почему люди могут хорошо работать в отсутствие руководителя?
- Потому что отлаженная форма взаимодействия и каждый знает, чем он должен заниматься

Не подходит

- Основная мотивация: карьера, добиться опыта и признания
- Берет на себя ответственность – будет работать в отсутствие руководителя
- Ожидание от руководителя: «слышать и собирать мнения»
- К переработкам готов, но только с поощрением
- У кандидата в мыслях появление детей

Выиграл-выиграл

- Выявление потребности

Люмпенизированный тип

Поощрение

- Четко формулируйте задания и требования, причем они должны быть простейшие, например работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике как родная мать – применяйте методы кнута и пряника.

Наказание

- Пригрозите, что лишите возможности получать единственный доход, не помогайте решать материальные проблемы, лишите доплат и бонусов.

Инструментальный тип

Поощрение

- Увеличивайте заработок: если рядовой сотрудник, то повышайте з\п, начисляйте премии за хорошие результаты.
- Руководителю выплачивайте внушительные проценты, бонусы и все время подчеркивайте связь между ним и вознаграждением

Наказание

- В первую очередь лишите материальных бенефитов – оштрафуйте, уменьшите бонус, упраздните соц. льготы.
- У руководителя отнимите автомобиль с водителем.

Профессиональный тип

Поощрение

- Предоставьте возможность обучаться за счет компании, повышайте в должности, признавайте достижения, не контролируйте каждый шаг. Не оплачивайте обучение «профессионалов» просто так, ставьте цели, например что з\п будет повышена после обучения при условии улучшения результатов.

Наказание

- Игнорируйте личные достижения самого сотрудника и его подчиненных, ухудшите условия труда и лишите возможности учиться и развиваться, завалите рутинной работой.

Патриотический тип

П

- Поблагодарите сотрудника на глазах у всего коллектива, отмечайте его заслуги визуально (доска почета, звание «лучший сотрудник»).
- Линейному руководителю предложите войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания. Если в компании патриотов много, разработайте положение о социальной защите работников.

Н

- Благодарите других сотрудников компании так, чтобы патриот это видел. При этом его не поощряйте.
- Можно пригрозить увольнением, лишить возможности «опекать» других сотрудников (перевести в другой отдел, филиал)

ХОЗЯЙСКИЙ ТИП

П

- Рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия.
- Руководителю предложите курировать стратегические проекты компании, владеть акциями.

Н

- Такие сотрудники не терпят, когда их контролируют, указывают, что именно и как нужно делать.

Приемы влияния на подчиненных

- ИЗМЕНИТЬ УБЕЖДЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ЕМУ ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ
- Справиться с сопротивлением
- Заставить делать то, что он не хочет
- Предложить принять вашу идею, проект, новый способ действий

Задание

(до 14 апреля прислать на почту
ivanz.79@mail.ru)

1. Определить мотиваторы двоих сотрудников, которые принадлежат к разным мотивационным типам
2. Подготовить мотивацию на выполнение задачи необходимой к постановке
3. Поставить задачу с применением мотивации

Мотивационная речь

