

Лекция.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



АХАЛАЯ ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,
ДОЦЕНТ ИПМЭИТ СПБПУ

Мотивация трудовой деятельности -

побуждение работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, посредством удовлетворение их собственных потребностей.

Мировой опыт исследования мотивации⁴

Классические
теории

«человек
экономический»

действуют
экономические
стимулы

Теория
человеческих
отношений

«человек
социальный»

стимулирование не
только зарплатой, но
и позитивным
отношением
к работнику

Теория
человеческих
ресурсов

«человеческие
ресурсы»

карьерный рост,
удовлетворение от
работы, развитие
творческих
способностей
работника

Мотивационная структура личности



Потребности человека

- ✓ **Потребность** – это **осознанная необходимость** иметь что-либо (**нужда**) для поддержания жизнедеятельности и развития человека.
- ✓ У каждого человека набор потребностей специфичен по количественному, качественному составу, по иерархическим взаимосвязям.
- ✓ В основе первых теорий мотивации лежало деление потребностей на **первичные** (врожденные, витальные) и **вторичные** (приобретенные). Это соответствует современному представлению о человеке как **единстве биологического и социального**

МОТИВ

- ✓ **Мотив** (лат. movere – приводить в действие) – **внутренний побудитель** активности; то что побуждает человека к деятельности.
- ✓ Мотив представляет собой **определенную потребность**. Всегда имеется **материальный или идеальный объект**, из-за которого активизируется деятельность личности.
- ✓ **Мотивационная сфера** - совокупность относительно **устойчивых и доминирующих мотивов**

Свойства мотивационной сферы человека

1. **Полимотивированность:** наличие целого комплекса мотивов, регулирующих деятельность.
2. **Иерархическая соподчиненность:** одни мотивы занимают ведущее место, другие – подчиненное.
3. **Динамичность:** в процессе развития личности изменяется ее структура, происходит дифференциация, интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление, ослабление и т.д.
4. **Взаимозаменяемость:** одни мотивы могут заменяться другими. (Так, например, потребность работника в интересной работе может частично компенсироваться предоставлением высокой заработной платы при скучной, монотонной работе).

Стимул

- ✓ **Стимул** – (лат. stimulus – остроконечная палка, с помощью которой погоняли скот) – средство воздействия для побуждения к действию; **побудительная причина действия.**
- ✓ **Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”**, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а стимул – как побудительная причина действия, идет **из внешней среды** (в контексте трудовой мотивации – от руководства).
- ✓ **Стимулирование**- целенаправленное воздействие на поведение работника (управление поведением) с использованием соответствующего **набора средств.**
- ✓ Воздействие со знаком **«+»** и со знаком **«-»**

- **Антистимул** – способ воздействия, который либо **не приводит к желаемому поведению**, либо побуждает негативное поведение (увольнение).
- Является свидетельством **недостатков** в системе стимулирования.

Основные антистимулы персонала

- Отсутствие важной **информации** у персонала.
- Неиспользование каких-либо **навыков** сотрудника, которые он сам ценит.
- Нарушение негласного **контракта**.
- Игнорирование **идей** и инициативы.
- Отсутствие чувства **причастности** к компании.
- Отсутствие изменений в **статусе** сотрудника.
- Отсутствие **признания** достижений и результатов со стороны руководства и коллег.
- Несправедливое **наказание**.

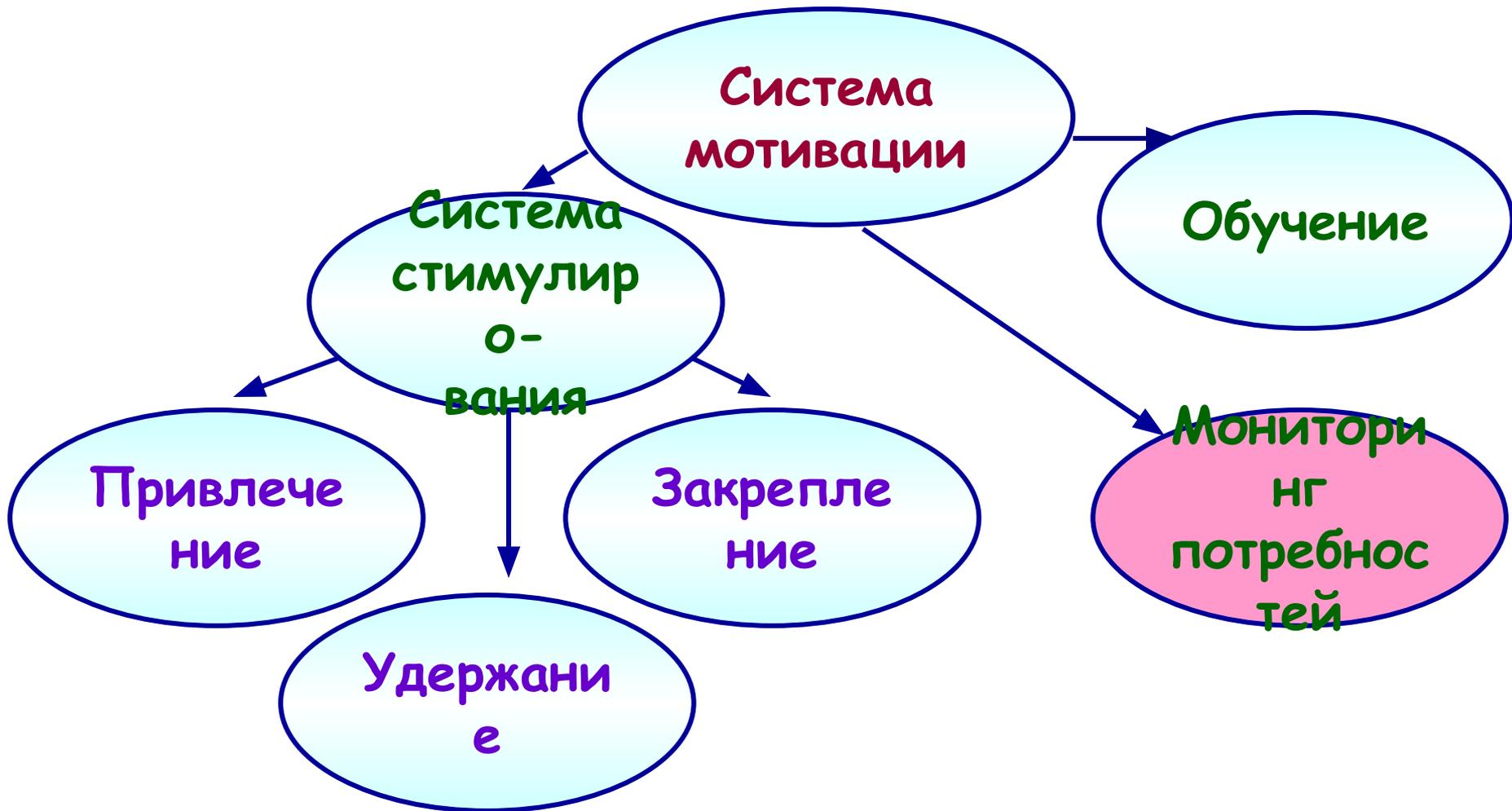
Цель деятельности

- ✓ В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя **поведение человека**, направлены на достижение определенной цели.
- ✓ **Цель** - это осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.
- ✓ При достижении цели удовлетворение потребности может быть **полным, частичным или отрицательным**.
- ✓ В случае **положительного результата** (удовлетворения) человек склонен **повторять** данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к **отрицательному результату**, **избегается**.

Эмоции

- ✓ **Эмоции** – это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они **сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности.**
- ✓ Активности всегда сопутствуют эмоции (не существует “неэмоциональных мотивов”).
- ✓ Особенно важны для исследования трудовой мотивации **эмоции успеха-неудачи** (радость, уверенность, надежда, удивление, огорчение, сожаление, уныние, тревога).
- ✓ Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются наиболее **удобными для наблюдения.** Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного в процессе трудовой деятельности, он должен обладать

Система мотивации и стимулирования



Привлечение сотрудников

- Размер ЗП, наличие премий, участие в прибыли.
- Деловая репутация, статус компании на рынке.
- Название должности.
- Круг полномочий.
- Карьерный рост.
- Корпоративная инфраструктура.
- Расположение офиса.
- Соблюдение трудовых норм и др.

Удержание

- Программы развития квалификации и карьеры.
- Кредитование, отсрочка выплат.
- Предоставление льгот с учетом выслуги лет.
- Компенсация инфляционных, налоговых потерь.

Программа закрепления персонала

Анализ ситуации:

Анкетирование;

Беседы;

Семинары;

Изучение имиджа предприятия

Причины увольнения

Факторы, привязывающие сотрудников

Ослабить и устранить

Усилить и стабилизировать

Результаты закрепления:

- Уменьшение текучести кадров;

- Сокращение число пропусков и прогулов;

- Усиление привязанности к предприятию

Мотивация эффективного труда исполнителей

- Адекватный рыночным условиям уровень ЗП, социальный пакет.
- Четко прописанные задачи.
- Делегирование полномочий со стороны менеджера.
- Отсутствие «уровниловки», несправедливости в системе оплаты труда
- Прозрачность системы оплаты труда.
- Взаимосвязь оценки труда работника с деятельностью подразделения.
- Стиль управления со стороны непосредственного начальника.

Мотивация эффективного труда менеджеров среднего звена

- Достойный уровень ЗП, социальный пакет.
- Четко прописанные задачи подразделения.
- Делегирование полномочий со стороны топ-менеджера.
- Соблюдение иерархии управления (отсутствие «перепрыгивания» через их головы).
- Наличие рычагов воздействия на подчиненных.

Мотивация эффективного труда

ТОП - менеджеров

- Участие в бизнесе.
- Опцион.
- Самореализация через бизнес.
- Ответственность за бизнес.
- Пенсионные планы.
- Партнерские отношения с владельцем.

Сущность опциона

- **Договор о праве менеджера в определенный срок (от одного года до нескольких лет) купить по фиксированной цене определенное количество акций компании и продать по цене рыночных котировок.**

5 типов мотивации по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	«Могу заработать деньги»
Профессиональная	«Могу использовать свои знания и опыт»
Патриотическая	«Чувствую себя нужным коллективу»
Хозяйская	«Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
Недостижительная (избегательная)	Привычная работа, стабильность

1. Инструментальный тип

- Интересует *цена труда*, а не его содержание;
- Важна *обоснованность цены*, не желает подачек;
- Важна способность *обеспечить свою жизнь* самостоятельно.

2. Профессиональный тип

- Интересует *содержание работы* (не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили);
- Интересуют *трудные задания* – возможность *самовыражения*;
- Считает важной *свободу в оперативных действиях*;
- Важно *профессиональное признание* как лучшего в профессии.

3. Патриотический тип

- Необходима *идея*, которая будет им двигать;
- Важно *общественное признание*;
- Главная награда – всеобщее *признание незаменимости* в фирме.

4. Хозяйский тип

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

5. Недостежительный (избегательный) тип

- *Все равно какую работу выполнять*, нет предпочтений;
- Согласен на *низкую оплату*, при условии, чтобы другие не получали больше;
- *Не стремится повысить квалификацию*, противодействует этому;
- *Низкая активность* и выступление против активности других;
- *Низкая ответственность*, стремление переложить на других;
- Стремление к *минимизации усилий*.

Формы стимулирования

1. Негативные	Штрафы, наказания, угроза потери работы
2. Денежные	ЗП, все виды премий и надбавок
3. Натуральные	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
4. Моральные	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
5. Патернализм	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
6. Организационные	Условия работы, ее содержание и организация
7. Участие в совладении и управлении	

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инстр.	Проф.	Патр.	Хоз.	Недостиж.
Негативные	0	-	+	-	База
Денежные	База	+	0	+	0
Натуральные (соц. пакет)	+	0	+	0	База
Моральные	-	+	База	0	0
Патернализм	-	-	+	-	База
Организацион- ные	0	База	0	+	-
Участие в совладении и управлении	0	+	+	База	-

Трудности в разработке системы МОТИВАЦИИ

- Недостаточное понимание **значения мотивации персонала**;
- Преобладание **«карательной»** системы мотивации персонала;
- Не учитываются **ожидания и интересы** сотрудников;
- Значительный **интервал** между получением результата и поощрением;
- Нет **мониторинга** системы мотивации;
- Отсутствие **поддержки** системы мотивации;
- Отсутствие у персонала **информации** о факторах мотивации;
- **Нестабильность** системы мотивации.

Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

Мотивирование (внутреннее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм.

Стимулирование (внешнее)

Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда и активизации деятельности работников. Обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.



Теории мотивации

- **Содержательные теории мотивации:**
 - теория мотивация А.Маслоу,
 - теория потребностей Д.МакКлелланда,
 - двухфакторная теория Ф.Герцберга,
 - теория потребностей теория ERG (существования, связи и роста)К. Альдерфера.
- **Процессуальные теории:**
 - теория ожидания В.Врума,
 - теория справедливости С.Адамса
 - модель мотивации Портера-Лоулера.

Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

Мотив -

внутреннее
побуждение

Стимул-

внешнее
побуждение

Цель-

желаемый
результат

Потребность-

нужда в чем-либо

Вознаграждение-

то, что человек считает
ценным

Ценности-

набор стандартов и
критериев оценки
человека

Ценностные ориентации -

устойчивое отношение к
материальным и
духовным благам и
ценностям

Определение стимулирования труда в Трудовом Кодексе Российской Федерации

Стимул

- дополнительное к тарифной оплате труда вознаграждение работников за работу, не оговоренную трудовыми обязанностями (нормами труда)

Стимулирование труда

- установление конкретных форм, размеров, условий получения вознаграждения с целью формирования определенного трудового поведения работника и начисления ему определенной суммы денежных средств при условии достижения целевых установок, поставленных работодателем



Наказание

Ограничение полномочий и удовлетворения потребностей работника, а также положительного вознаграждения.

Формы наказаний

- вербальное наказание (осуждение, замечание);
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий);
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой).

Недостатки

Кратковременность влияния, поскольку наказания стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков)

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу (американский психолог)



Потребности
высшего
уровня

Первичные
потребности

Теория потребностей Дэвида Мак-Клелланда

(американский психолог, исследователь успешных личностей)

Потребности
высшего уровня

Потребность
во власти

Потребность в
принадлежности

Потребность
в достижении

Ученый рекомендует опираться на потребности
высшего уровня

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (американский психолог)

10

Эффективная
мотивация

Гигиенические факторы

- политика компании и стиль управления;
- методы контроля за персоналом;
- отношения с коллегами на работе;
- уровень оплаты труда;
- статус работника в организации;
- условия и безопасность труда.

Мотивационные факторы

- достижение результата;
- успех и признание за достижения;
- интерес к работе;
- ответственность;
- профессиональное совершенствование и карьерный рост.

ERG - теория Клейтона Альдерфера (американский психолог)



Мотивы текучести кадров – непосредственные причины, побуждающие работников увольняться.

Мотивы личного характера
(переезд, изменение семейного статуса)

Профессионально-квалификационные мотивы
(несоответствие занимаемой должности)

Неудовлетворенность качеством жизни
(невозможность самореализоваться, неудовлетворение потребностей)

Неудовлетворенность условиями внутри предприятия
(некомфортные условия на рабочем месте)

Методы мотивационного воздействия на персонал организации

Экономические
(зарботная плата)

Целевые
(четкая постановка целей)

Психологического поощрения
(похвала, порицание)

Дисциплинарные
(замечание, выговор, увольнение)

Группы
методов

Партисипативности
(коллективное принятие решений, работа в команде)

Устранение отрицательных стимулов
(позитивная мотивация без угроз)

Расширение
и обогащение работы
(новые проекты и технологии)

Нематериальные методы МОТИВАЦИИ

14

Организационные

- Участие работников в делах организации
- Программы развития и карьерный рост
- Обогащение содержания труда
- Создание благоприятных условий для работы
- Делегирование полномочий
- Разработка принципов корпоративной культуры

Социально- психологические

- Гласное признание заслуг работников
- Поздравления с успехами и юбилеями
- Фотография на доску почета, буклеты и т.д.
- Уважение, доверие, одобрение и поддержка
- Отрицательное подкрепление (порицание)
- Посещение руководителями рабочих мест лучших сотрудников

Виды нематериальных СТИМУЛОВ

15



Нематериальные стимулы
(неденежное вознаграждение)

Официальное
признание заслуг

Участие в
управлении

Оргкультура

Психологический
климат

Изменение статуса
работника

Возможности для
творчества

Стиль управления

Улучшение условий
труда

Материальные методы мотивации

Оплата труда

Материальная помощь

Скидки на товары
компании

Премии
и бонусы

Обеспечивают базовые
потребности и оценку
вклада работника

Пльготы и соцпакет

Бытовые услуги

Надбавка к окладу

Оплата лечения, отдыха,
обучения

Процент

Способы повышения трудовой мотивации

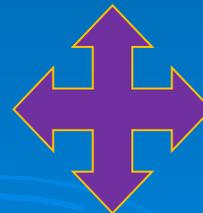
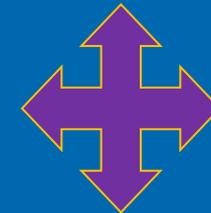
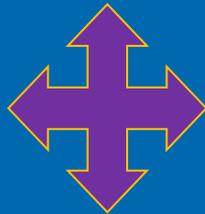
Нематериальное
стимулирование

Материальное
стимулирование

Улучшение качества
рабочей силы

Совершенствование
организации труда

Вовлечение в управление



Типы внутренней мотивации по В. Герчикову



Структура системы мотивации персонала

Система мотивации персонала

Материальное стимулирование

Оплата труда

Постоянная часть
(оклад, тариф)

Переменная часть
(премии и др. выплаты)

Соцпакет

Стимулы, преобразуемые в деньги и экономящие средства работника (оплата отдыха, учебы и др.)

Нематериальное стимулирование

Формализованные стимулы

Закрепляющие существующее положение (грамоты, почетные звания и т.д.)
Ориентирующие на изменения (повышение в должности, обучение и др.)

Неформализованные стимулы

Неформальные мероприятия, повышающие лояльность (приверженность) к организации
Стиль управления руководителя (взаимоотношения с работником)

Алгоритм разработки системы мотивации персонала

I этап Диагностика целей

- Уточнение целей предприятия на рассматриваемый период
- Определение используемых форм и условий стимулирования
- Определение потребностей, мотивов и целей сотрудников
- Определение особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации

II этап Проектиров ание

- Выбор новых форм и методов стимулирования и мотивирования, соответствующих потребностям, мотивам и целям сотрудников
- Определение условий применения стимулов, ориентирующих персонал на достижение целей предприятия

III этап Внедрение программы

- Документационное закрепление положения о стимулировании
- Обучение менеджеров методам мотивирования подчиненных
- Контроль экономической эффективности внедряемой системы мотивации

Методы изучения мотивации персонал



Основные разделы программы мотивации персонала



Цель программы

Категории сотрудников

Срок действия программы

Критерии оценки работников

Система поощрений и взысканий

Календарный план мероприятий

Ответственность за выполнение

Бюджет программы

Типы кадровой политики

Стимулирующее воздействие - использование различных стимулов для повышения заинтересованности сотрудников в производительном труде. Американский ученый Фредерик Тейлор для создания у работников заинтересованности в высоких результатах труда старался обеспечить связь между результатами труда и заработной платой.

Мотивационное управление - мощная идеологическая деятельность руководства внутри организации и актуализация бескорыстного энтузиазма работников. Такой подход часто преобладает в формирующихся организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

Стимулирующее воздействие и мотивационное управление – наиболее оптимальный подход. Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована корпоративная культура и механизм распределения материальных благ организации.

Виды стимулирующих выплат работникам



Стимулирующая оплата труда - оплата, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой.

Аудит системы мотивации

Уровни аудита

Социально-экономический -
оценка социально-экономической
эффективности управления мотивацией

**Организационно-
технологический** -
оценка используемых в организации
документов и процедур

Социально-психологический -
оценка мотивационного потенциала
работников

Методы проведения мотивационного аудита

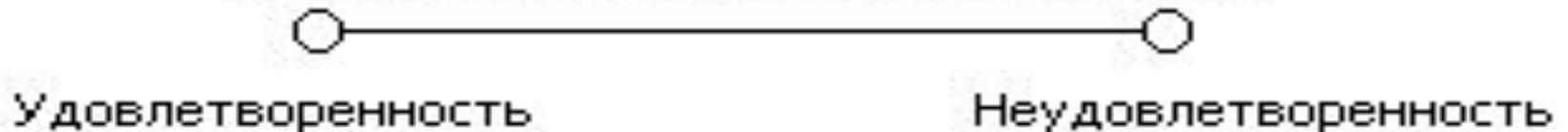
- Установочные, экспертные интервью;
- Анализ действующей документации;
- Наблюдение за работой руководителей;
- Анкетирование и тестирование персонала;
- Формализованное описание процедур;
- Статистические методы обработки результатов изучения потребностей работников.

Классификация потребностей личности (по А.Маслоу)

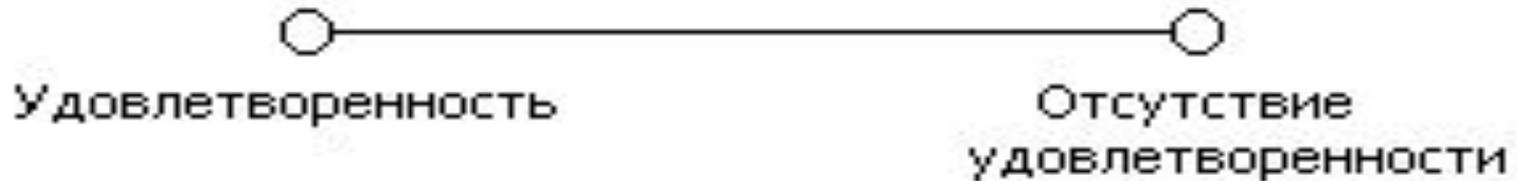


Двухфакторная модель Ф.Герцберга

Традиционный биполярный взгляд



Двухфакторная модель Ф.Херцберга



Гигиенические факторы



Теория мотивации Ф.Герцберга

На неудовлетворенность
влияют гигиенические
факторы:

- Способ управления
- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Межличностные отношения
- Зарплата
- Неуверенность в стабильности работы
- Влияние работы на личную жизнь

На удовлетворенность
влияют мотивационные
факторы:

- Достижения (квалификация) и признание успеха
- Работа как таковая
- Ответственность
- Продвижение по службе
- Возможность профессионального роста

Мотивация и стимулирование

Мотивация — это внутреннее побуждение человека делать что-либо, обусловленное существующими у него потребностями и наличием реальных возможностей их удовлетворения

Стимулирование — это внешнее поощрение деятельности человека, его побуждение к выполнению действий, необходимых для достижения поставленных целей

Иерархия потребностей по А.Маслоу

- **Физиологические потребности** – необходимы для выживания
- **Потребности в безопасности** – защита от психических и физиологических опасностей со стороны окружающего мира
- **Социальные потребности** – чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки
- **Потребности в уважении** – самоуважение, уважение личных достижений, компетентность, признание
- **Потребность самовыражения** – реализация своих потенциальных возможностей и рост как личность

Концепция потребностей МакКлелланда

1. Потребность власти

- Выражается как желание воздействовать на других людей
- Свойственна откровенным и энергичным людям, не боящимся конфронтации
- Реализуется через управление другими людьми

2. Потребность успеха

- Удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения
- Характерен умеренный риск, склонность к ситуациям, в которых можно взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы

3. Потребность в причастности

- Проявляется в возможности социального общения и налаживании контактов
- Характерна заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим

Концепция внутренней мотивации

Хакман и Олдхем сформулировали модель рабочей мотивации, основанную на ключевых характеристиках работы:

- **Разнообразие умений** — степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование ряда различных умений и способностей личности
- **Идентифицируемость задания** — степень, в которой работа требует завершения определенной задачи или ее этапа от начала и до конца с видимым результатом
- **Значимость задания** — степень, в которой задание имеет существенное влияние на жизнь или работу других людей
- **Автономность** — степень, в которой работа предоставляет реальную свободу и независимость
- **Обратная связь** — степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительно эффективности работы

Концепция И. Адизеса

- Каждый этап жизненного цикла компании, предопределяет, когда и какими способами необходимо мотивировать сотрудников
- У одного и того же сотрудника мотиваторы могут меняться с течением времени
- Изменение мотиваторов может меняться как стихийно, так и в результате целенаправленных действий руководителя
- Любая мотивационная потребность имеет свой период роста, пик и период спада

Двухфакторная концепция Герцберга

Гигиенические факторы:

- Связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа
- Сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо
- При отсутствии или недостаточной степени присутствия вызывают неудовлетворение работой

Мотивации:

- Связаны с характером и сущностью работы
- Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой
- При наличии в полной мере вызывают удовлетворение и мотивируют работников на повышение эффективности деятельности

Концепция Портера-Лоулера

В модели Лаймана Портера и Эдварда Лоулера фигурирует **5 переменных**:

- Затраченные усилия
- Восприятие
- Полученные результаты
- Вознаграждение
- Степень удовлетворения

Согласно модели Портера-Лоулера:

- Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли
- Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения
- Человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты

Концепция ожиданий В. Врума

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) – соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
- Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) – ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов
- Ценность — предполагаемая степень относительно го удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения

$$\text{Мотивация} = \text{З-Р} * \text{Р-В} * \text{Ц}$$

Концепция потребностей К. Альдерфера

К. Альдерфер выделил три класса потребностей:

- **Потребности существования** – основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности
- **Социальные потребности** – потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других
- **Потребности личностного роста** – потребности в самореализации, в том числе участии в управлении

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях

Концепция человеческих отношений

- Мотивация к работе определяется в первую очередь существующими в организации **социальными нормами**, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами
- Важнейший мотив высокой эффективности деятельности – **удовлетворенность работой**, которая предполагает хорошую оплату, возможность профессионального роста, интересное содержание и разнообразие
- Важное значение для мотивации имеют социальное обеспечение и **забота о каждом человеке**, информирование сотрудников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации

Концепция Уильяма Оучи

5 основных особенностей управления, которые способствуют мотивации сотрудников:

- Акцент на движении информации и инициативы снизу вверх
- Превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений
- Использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем
- Принятие решений на основе консенсуса
- Повышенное внимание к благополучию сотрудников

Концепция П. Друкера

На уровень мотивации сотрудников в компании больше всего оказывает влияние:

- Соответствие ценностей сотрудника ценностям компании
- Личная ответственность
- Концентрация на сильных сторонах сотрудника
- Стиль работы

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
1. «Система мотивации – просто модная игрушка»	Система мотивации – мощный прикладной инструмент управления персоналом, способный помочь компании и ее сотрудникам добиваться поставленных целей. Однако система эффективно работает только тогда, когда она учитывает интересы и работодателя, и наемных сотрудников

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
2. «Мотивировать – значит манипулировать»	Открытость схем стимулирования – необходимое условие мотивации. Если сотрудник знает систему в целом, если он понимает, как мотивируют других, ему легче понять политику компании, оценить ее справедливость. Однако, в данном случае, речь идет о схемах. Обнародовать реальный заработок сотрудников неэтично

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
3. «Мотивировать – значит вынуждать»	В определенных корпоративных культурах такая ситуация – это правда жизни, но компании с подобной корпоративной культурой живут «на пороховой бочке», в них всегда есть возможность «вооруженного восстания». Жесткий авторитарный стиль управления требует от руководителей постоянной жесткой «контрразведки» для выявления сотрудников, которые, кулуарно выражая недовольство отношением руководства, будут «раскачивать» остальной персонал

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
4. «Мотивировать – значит повышать зарплату»	Компания, нанимающая в качестве сотрудников новичков и молодых специалистов и обучающая их за свой счет, вовсе не обязана платить им ту же зарплату, какую платит компания, нанимающая на должность с аналогичным названием людей с большим опытом, MBA и знанием трех иностранных языков

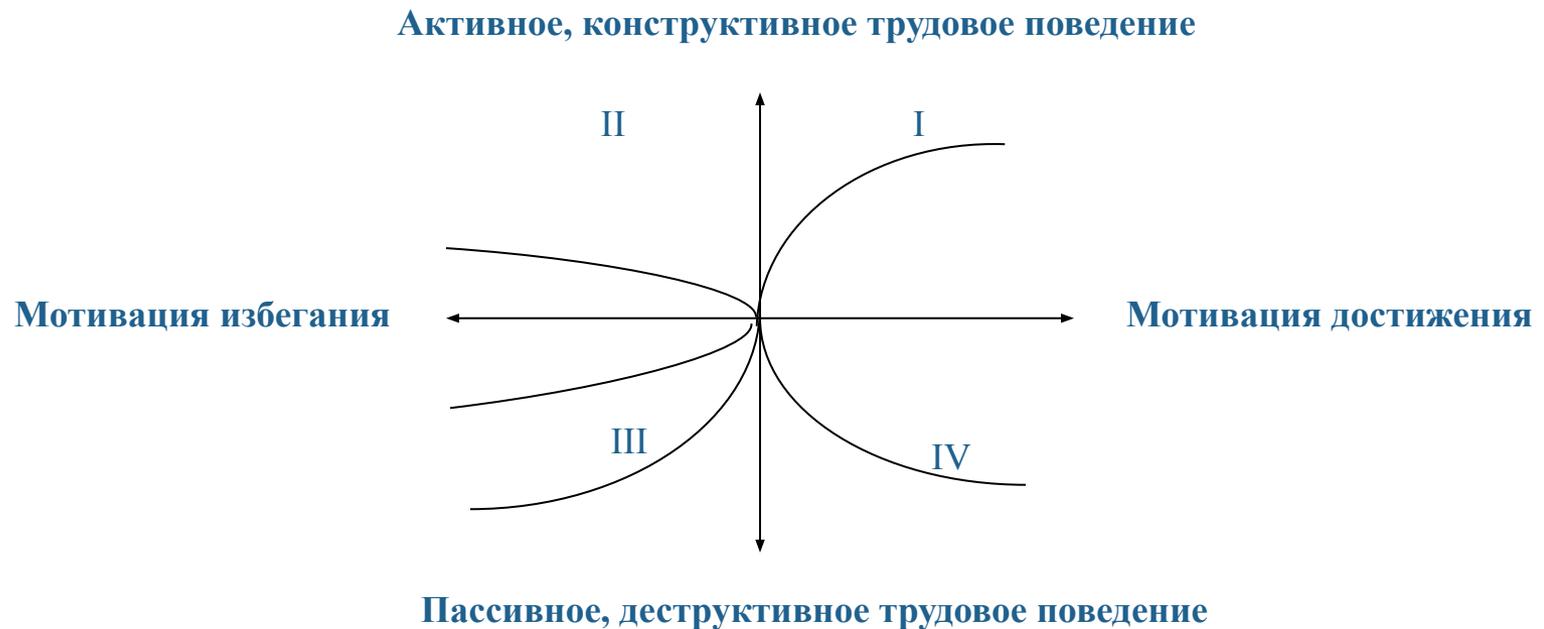
Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
5. «Систему стимулирования можно списать»	Система мотивации работает только в том случае, если она внутренне сбалансирована и учитывает все уникальные особенности компании и функциональных обязанностей мотивируемого персонала

Мифы, мешающие разработке и внедрению систем мотивации персонала

Миф	Реальность
6. «Лояльность можно купить за деньги»	Уровень заработной платы – далеко не единственный фактор удовлетворенности трудом, и этим не следует пренебрегать. Какой бы ни была заработная плата сотрудника, ее через некоторое время окажется мало. Более того, всегда найдется компания, готовая предложить сотруднику больше

Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова



Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова

I квадрант	Эффективность трудовой деятельности пропорциональна степени удовлетворения мотивационных ожиданий сотрудника
II квадрант	Эффективность труда сотрудника принципиально ограничена заданием и возможностью руководителя доказать вину сотрудника в случае невыполнения задания
III квадрант	Уровень деструктивных реакций сотрудника чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам»
III квадрант	Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями сотрудника, повышается вероятность его деструктивного трудового поведения

Поведение сотрудников с разной степенью мотивации

- **Мотивированный сотрудник** – приводит к практически идентичному запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени
- **Немотивированный сотрудник** – оказывает краткосрочное влияние на рост производительности труда, либо вообще не дает эффекта
- **Демотивированный сотрудник** – сотрудник обеспечивает кратковременный положительный эффект, а дальше его действия становятся протестными

Природа мотивации человека

- Основой возникновения мотивации сотрудника являются его потребности
- Каждому сотруднику присущ индивидуальный набор потребностей, соответственно, мотивация является индивидуальной для каждого сотрудника
- Сотрудник демонстрирует высокий уровень мотивации к работе в том случае, если в этой работе он видит реальные возможности удовлетворить свои потребности и достичь своих целей
- Мотивация одного и того же сотрудника может со временем изменяться, как и его потребности

Виды потребностей

Первичные потребности - универсальные необходимые условия для выживания человека	Вторичные потребности - потребности, основанные на индивидуальных предпочтениях и устремлениях человека
<ul style="list-style-type: none">• Потребность в воде• Потребность в пище• Потребность в безопасности• Потребность в жилье• Потребность в отдыхе	<ul style="list-style-type: none">• Потребность в достижении• Потребность в признании• Потребность в самовыражении• Потребность в реализации• Потребность в принадлежности• Потребность в созидании• Потребность в покровительстве• Потребность в доминировании• Потребность в автономии• Потребность в поддержке• Потребность в познании• Потребность во впечатлениях

Проявление потребностей человека

Потребности выражаются в ...

- Типичных поведенческих тенденциях или реакциях
- Типичных способах действия
- Поиске благоприятных возможностей и избегании неблагоприятных
- Характерных эмоциях и чувствах
- Удовлетворении при достижении определенного результата
- Неудовлетворенности при неудаче в достижении определенного результата

Три уровня развития внутренней МОТИВАЦИИ

- **Ситуативный.** Появление внутренней мотивации определяется способностью деятельности удовлетворить потребности в самодетерминации, компетентности и значимых отношениях
- **Ситуативно-ценностный.** Появление внутренней мотивации на этом уровне возможно даже тогда, когда в деятельности удовлетворяются не все названные психологические потребности. Нужно лишь, чтобы деятельность была для человека значимой
- **Субъектно-ценностный.** Внутренняя мотивация становится личностным свойством. Потребности в самодетерминации, компетентности и значимых отношениях приобретают статус ценностей

Рекомендации по развитию внутренней мотивации у персонала

- Обеспечивать успешный опыт
- Обеспечивать соответствие поощрения и трудности выполненного дела
- Использовать не только материальное, но и словесное поощрение
- Включать персонал в разнообразные виды деятельности
- Вовлекать персонал в процесс принятия решений
- Ставить перед персоналом реальные цели, соизмеримые с возможностями
- Помочь человеку выяснить свои сильные и слабые стороны
- Намечать вместе с подчиненным поэтапную стратегию достижения целей

Показатели высокой мотивации сотрудников

- **Количество времени, уделяемого работе** (*Как много работают сотрудники?*)
- **Прилагаемые усилия** (*Насколько сотрудники увлечены работой?*)
- **Сосредоточенность** (*Насколько упорно работают сотрудники?*)
- **Удовлетворение от работы** (*Насколько сотрудники довольны своей работой?*)
- **Планы на будущее** (*Собираются ли сотрудники оставаться в компании?*)
- **Стремление добиться лучших результатов** (*Работают ли сотрудники на уровне своих способностей?*)
- **Добровольный вклад в работу** (*Берут ли сотрудники на себя дополнительные обязанности?*)

Сотрудники испытывают трудности с мотивацией если...

- Вам приходится следить за подчиненными, с целью убедиться в том, что они действительно работают
- Ваши люди не заботятся о повышении своего мастерства и редко делают выводы из своих ошибок
- Вы единственный, кто относится серьезно к серьезным проблемам
- У вас возникает ощущение, что ваши сотрудники думают, будто заслуживают большей оплаты и продвижения только за то, что они являются на работу и выполняют минимум своих обязанностей
- Ваши сотрудники цинично относятся к большинству способов стимулирования, которые применяет ваша компания
- Ваши подчиненные, по всей видимости, «поддерживают» новые инициативы просто для того, чтобы «порадовать начальство»

Факторы демотивации по А. Маслоу

Физиологические	<ul style="list-style-type: none">▪ Отсутствие хороших условий труда▪ Отсутствие стабильной зарплаты▪ Неудобный режим работы
Безопасность	<ul style="list-style-type: none">▪ Высокие стрессовые нагрузки▪ Не оплачиваемый социальный пакет▪ Политика занятости предполагает сокращение штатов
Отношения принадлежности	<ul style="list-style-type: none">▪ Конфликтные отношения между коллегами на работе▪ Наличие препятствий к неформальной деятельности в рамках компании▪ Отсутствие корпоративных традиций
Самоуважения	<ul style="list-style-type: none">▪ Непрестижность работы▪ Отсутствие продвижения по карьерной лестнице▪ Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег
Самоактуализации	<ul style="list-style-type: none">▪ Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит▪ Игнорирование инициативы и идей сотрудника▪ Отсутствие профессионального и личного роста

Стадии снижения мотивации

- **Растерянность** – сотрудник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится
- **Раздражение** – сотрудник начинает чувствовать раздражение, связанное с ощущением своего бессилия
- **Двойная роль (подсознательные надежды)** – сотрудник устанавливает руководителя виновником возникших у него трудностей
- **Разочарование** – сотрудник считает, что если будет манкировать своими обязанностями, руководитель обратит на него внимание и попытается ему помочь в возникших трудностях
- **Потеря готовности к сотрудничеству** – происходит уже не борьба за сохранение интереса к работе, а попытки сохранить самоуважение
- **Заключительная** – сотрудник либо переходит на другое место, либо начинает относиться к работе как к каторге

Признаки лояльности сотрудников к компании

- Помощь другим коллегам во время их отсутствия
- Добровольное согласие выполнять занятия, не входящие в круг должностных обязанностей
- Помощь другим сотрудникам, если их рабочая нагрузка возрастает
- Предоставление личных ресурсов в пользование коллегам (контакты, знакомства, связи, ресурсы и т.д.)
- Внесение рационализаторских предложений с целью улучшения качества работы всего отдела
- Пунктуальность, высокое качество работы
- Проявление заботы об имидже компании
- Уважение прав других людей
- Сотрудник не злоупотребляет своими правами и привилегиями

Типы лояльности

- **Лояльность своей рабочей группе.** Желание работать здесь и сейчас с этой командой
- **Лояльность своему руководству и менеджерам высшего звена.** Доверие, безусловная поддержка руководителя
- **Лояльность своей функциональной деятельности.** Четкая мотивация выполнять выбранную профессиональную функцию
- **Преданность профессии.** Психологическая способность отождествлять себя со своей профессией
- **Лояльность компании в целом.** Абсолютная идентификация себя с компанией, ее брендом, участие в ее работе
- **Лояльность к инвестициям.** Сотрудники вкладывают в компанию свой труд и знания
- **Лояльность к ценностям или целям.** Сотрудники чувствуют полное совпадение их личных целей или ценностей с целями и ценностями компании

Мифы и факты лояльности

Миф	Факт
Поведение сотрудников можно трактовать однозначно – например, если имеет место высокая критичность, цинизм и негативизм по отношению к коллегам, мы можем говорить про демотивацию	Отсутствие признаков демотивации и отстраненности не свидетельствует о лояльности, так же как отсутствие тех или иных критериев преданности не свидетельствует о нелояльности
Чем сотрудник дольше работает в компании, тем выше уровень его лояльности	В компаниях на длительной основе могут работать сотрудники, просто зарабатывающие деньги
Наиболее лояльны молодые сотрудники, связывающие свое будущее с компанией	Более лояльны сотрудники старшего возраста

Мифы и факты лояльности

Миф	Факт
<p>Лояльность компании и «внутренний маркетинг» для сотрудников стоит на последнем месте по влиянию на лояльность работников</p>	<p>То, как сотрудники воспринимают преданность организации по отношению к ним, напрямую влияет на их удовлетворенность и приверженность компании</p>
<p>Поддерживать необходимо только на этапе адаптации, после сотрудник не нуждается в какой-либо опеке</p>	<p>Чем большую поддержку ощущают сотрудники со стороны руководства и коллег, тем большую преданность они проявляют</p>

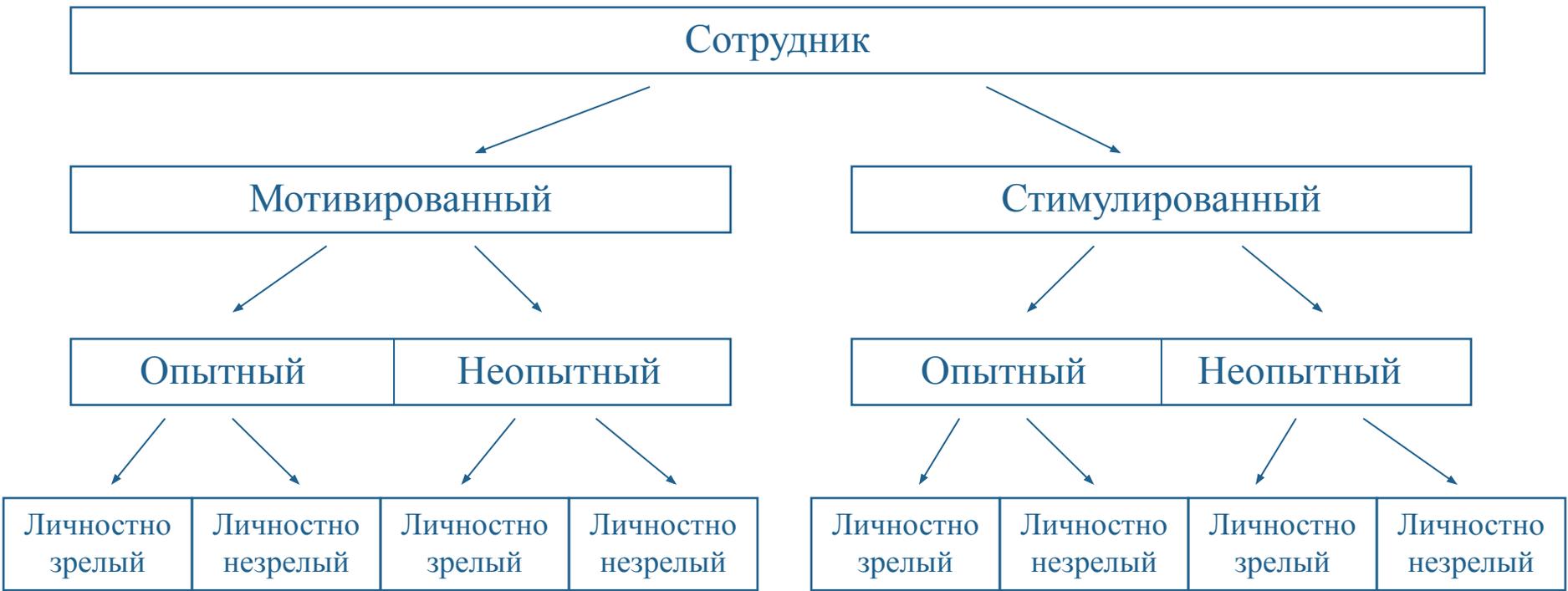
Мифы и факты лояльности

Миф	Факт
Чем разносторонней деятельность, тем интересней сотруднику работать, следовательно, он более лоялен к компании	Чем более разнообразные и разнотипные задания выполняют сотрудники, тем ниже их преданность
В вопросе лояльности гендерные различия не играют никакой роли	Чем больше женщин входит в команду, тем ниже уровень преданности среди мужчин, чем больше мужчин входят в группу, тем выше уровень преданности женщин

Формы лояльности

Эмоциональная лояльность	Познавательная лояльность
<ul style="list-style-type: none">▪ Идет от сердца и связана с такими инстинктами, как преданность семье, старым друзьям или религиозным традициям▪ Сотрудник оценивает не только то, что ему придется делать в компании, но и обращает внимание на то, как он будет это делать▪ Возникает, как правило, достаточно рано, на этапе отбора, а также в течение нескольких первых месяцев работы	<ul style="list-style-type: none">▪ Приходит со временем, опытом и умением давать логическую оценку событиям▪ Сотрудник оценивает, насколько компания удовлетворяет его основные потребности и способствует профессиональному росту и развитию▪ Возникает тогда, когда у сотрудника появляется возможность применить свои личные навыки и таланты

Классификация сотрудников в соответствии с их мотивационным уровнем



Поведение мотивированных и стимулированных сотрудников

Поведение мотивированных сотрудников	Поведение стимулированных сотрудников
Проактивны, стремятся взять ситуацию в свои руки, а не ждать, пока их об этом попросят	Реактивны, позволяют другим людям и ситуациям решать за себя
Нацелены на получение выдающихся результатов и обладают репутацией людей, умеющих достигать цели	Стремятся сохранить статус-кво и не заинтересованы в том, чтобы делать больше, чем от них требуется
Способны работать при любом стиле руководства, в разной атмосфере и условиях, во многих и в разных компаниях, благодаря чему добиваются успеха на любой должности	Могут добиться успеха в некоторых подразделениях компании, но вряд ли могут быть успешными при различных стилях руководства

Поведение мотивированных и стимулированных сотрудников

Поведение мотивированных сотрудников	Поведение стимулированных сотрудников
Успешно работают в команде, могут быть заинтересованы в успехе команды больше, чем в своем личном	Не командные игроки, так как сосредоточены, в первую очередь, на себе
Постоянно развиваются и самосовершенствуются с целью обеспечить себе больше возможностей	Не выполняют целенаправленных действий для собственного развития и самосовершенствования
Постоянно стремятся совершенствовать продукцию или процессы	Выполняют действия, которые выгодны для их собственной карьеры и согласуются с их личными требованиями
Стремятся развивать других людей и выявлять лучшее в них	Не проявляют заинтересованности в том, чтобы развивать других людей

Поведение опытных и неопытных сотрудников

Опытные	Неопытные
Достигают целей самостоятельно	Нуждаются в постоянной поддержке на пути к достижению цели
Используют эффективные способы достижения результата	Экспериментируют со способами и методами достижения результата, для определения наиболее эффективных из них
Совершают минимум ошибок, стандартные процессы надежны	Могут допускать ошибки даже при выполнении стандартных процессов

Поведение опытных и неопытных сотрудников

Опытные	Неопытные
Обладают большим объемом практических навыков в своей области деятельности, благодаря которым могут формировать собственные теоретические знания	Обладают, в лучшем случае, только теоретическими знаниями, на основании которых пытаются выстраивать практические действия
Способны консультировать и обучать других сотрудников	Нуждаются в консультировании и обучении другими сотрудниками
Стремятся совершенствовать процессы по ходу их выполнения	Стремятся совершенствовать свои умения для качественного выполнения процессов

Поведение зрелых и незрелых сотрудников

Зрелые	Незрелые
Стремятся обладать большой степенью свободы для того, чтобы лично отвечать за то, чем занимаются	Опасаются большой степени свободы и слишком большой ответственности
Готовы нести полную ответственность за свои успехи и ошибки, причины неудач ищут, в первую очередь, сами в себе	Склонны перекладывать или «размывать» ответственность, искать причины своих неудач в других людях или обстоятельствах
Точно знают, что для них лучше, а что излишне, куда следует направить свои усилия, а что лучше отпустить на самотек	Хаотичны в выборе интересов и приоритетов, не до конца понимают свою зону влияния и возможностей

Поведение зрелых и незрелых сотрудников

Зрелые	Незрелые
Уверены в своих возможностях и точно знают свои ограничения, адекватны в самооценке	Зачастую демонстрируют искаженное представление о своих сильных и слабых сторонах, имеют неадекватную самооценку
Стремятся к получению обратной связи от других людей как инструмента развития, в большей степени заинтересованы в получении критики, чем похвалы	Опасаются критики, не всегда адекватно на нее реагируют, нуждаются в постоянной похвале и поддержке
Принимают решения и оценивают себя на основании своих собственных критериев	Оценивают себя и принимают решения на основании критериев и мнений других людей

Поведение зрелых и незрелых сотрудников

Зрелые	Незрелые
Способны прямо и открыто выражать свое мнение, уверены и убедительны при отстаивании своей позиции	Склонны к замалчиванию, завуалированности и неконкретности при выражении мыслей, в спорных ситуациях могут проявлять агрессию или, наоборот, пассивность
Четко отделяют межличностные отношения от рабочих результатов	Качество рабочих результатов коллег влияет на отношение к ним и наоборот
Знают свои цели и живут в согласии с собственными ценностями	Не имеют долгосрочных целей, склонны к двойным стандартам

Работа со стимулированными сотрудниками

Зрелые / Опытные	Наиболее выраженная потребность – вознаграждения
Зрелые / Неопытные	Наиболее выраженная потребность – интерес, безопасность
Незрелые / Опытные	Наиболее выраженная потребность – признание, уважение, статус
Незрелые / Неопытные	Наиболее выраженная потребность – принадлежности, установления контактов

Работа с мотивированными сотрудниками

Зрелые / Опытные	Наиболее выраженная потребность – самореализации и самовыражения
Зрелые / Неопытные	Наиболее выраженная потребность – достижений
Незрелые / Опытные	Наиболее выраженная потребность – признания и уважения
Незрелые / Неопытные	Наиболее выраженная потребность – принадлежности, установления контактов, признания и поддержки

«Мотивационные карты»

«Мотивационная карта» – это определенный набор факторов, который повышает эффективность работы человека, способствует росту его удовлетворенности от работы за счет того, что организация рабочей деятельности соответствует его внутренним потребностям или мотивам, которые в настоящий момент не удовлетворены или требуют удовлетворения

Преимущества «мотивационных карт»

- Помогают оценить соответствие сотрудника требованиям должности и политике компании
- Оптимизируют использование человеческих ресурсов
- Создают конкурентное преимущество
- Повышают эффективности деятельности персонала и компании в целом
- Содействуют повышению лояльности сотрудников к компании

Динамичность иерархии мотивов

- **Мотивационная сфера является достаточно динамичной:** значение и влияние отдельных мотивов меняется со временем и возрастом (в зависимости от обстоятельств и влияния людей)
- **Деятельность побуждается не одним, а несколькими мотивами:** чем больше мотивов детерминируют деятельность, тем выше общий уровень мотивации
- **Многое зависит от побуждающей силы каждого мотива:** иногда сила одного какого-либо мотива преобладает над влиянием нескольких мотивов. В большинстве случаев, однако, чем больше мотивов актуализируется, тем сильнее мотивация

Динамичность иерархии мотивов



Методы выявления мотиваторов сотрудников

- **Психодиагностика** – тесты, определяющие трудовую мотивацию
- **Техника S.T.A.R.** (Situation, Task, Action, Result) – построение открытых вопросов, которые дают следующую информацию: какова ситуация или задача, с которой столкнулся сотрудник, какие предприняты действия, что получено в результате этих действий
- **Проективные вопросы** – вопросы, построенные таким образом, что предлагают сотруднику оценить не себя, а какого-то персонажа или людей вообще
- **Кейсы** – построение определенных ситуаций, после чего сотруднику предлагается описать модель своего поведения или решения ситуации
- **Анкетирование** – самооценка кандидатом своих ведущих мотиваторов

Формирование систем материальных поощрений сотрудников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Описание	Особенности оплаты
Инструментальная	Работа рассматривается только как источник заработка и других благ	Сдельная, по достигнутым результатам, с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)

Формирование систем материальных поощрений сотрудников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Описание	Особенности оплаты
Патриотическая	Основана на убеждении сотрудника в своей нужности для компании	Основанная на учете трудового вклада сотрудника в общие результаты работы подразделения и компании в целом
Хозяйская	Принятие сотрудником на себя ответственности за выполняемую работу	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или команды постоянного состава

Формирование систем материальных поощрений сотрудников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Описание	Особенности оплаты
Патриотическая	Основана на убеждении сотрудника в своей нужности для компании	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всей компании

Три факта о материальном поощрении сотрудников

- **Материальное поощрение «срабатывает» не всегда:** например, молодые сотрудники, не имеющие своей семьи и профессионально не определившиеся, могут больше высокого заработка ценить возможность иметь свободное время
- **Удовлетворенность заработной платой зависит не от размера, а от социальной справедливости:** уравниловка в оплате — препятствие сохранению и усилению трудовой мотивации
- **Зарплата не является значимым фактором, влияющим на комплексное отношение сотрудника к компании:** большинство людей отдадут предпочтение компании, в которой действуют многочисленные льготы, чем компании, где больше платят

Способы нематериального стимулирования

- Льготы, связанные с графиком работы
- Материальные нефинансовые вознаграждения
- Корпоративные мероприятия
- Признательность
- Изменение статуса
- Движение информации в компании

Особые функции системы льгот как стимулирующего механизма

- **Определение статусов сотрудников:** каждому статусу «положены» определенные льготы
- **Поддерживание ожиданий:** льготы и привилегии выступают как ожидаемые личные цели сотрудника. Но удовлетворенные ожидания приводят к потере социальной активности, поэтому важным инструментом является поддержание ожиданий
- **Сохранение состояния зависимости:** зависимость вытекает из ожиданий. Чем сильнее ожидание члена коллектива, которое может удовлетворить руководитель, тем выше его зависимость, а значит и авторитет руководителя

Принципы использования психологических стимулов

- При использовании психологических стимулов следует **исходить из целей и задач компании**: подбирая те или иные способы стимулирования, следует акцентировать внимание именно на тех, которые будут стимулировать необходимое поведение сотрудника
- Необходимо понимать, что **отсутствие психологического стимулирования** со стороны руководителя в большинстве случаев подчиненными **воспринимается негативно**, т.к. после нескольких раз получения психологических стимулов они начинают восприниматься как должное
- Руководитель должен четко осознавать, что использование психологического стимулирования во многом **расходует его личностный ресурс**, следовательно, необходимо понимать, в какой ситуации можно позволить использовать это, а в какой нет

Принципы использования психологических стимулов

- Применяя психологическое стимулирование, необходимо учитывать **готовность сотрудника адекватно воспринять предлагаемый руководителем стимул**
- Важно отдавать себе отчет, что если руководитель использует психологическое стимулирование в присутствии других сотрудников, **возможны ситуации сравнения**, в которых один сотрудник может испытать дискомфорт, к примеру, от того, что его работа не заслужила похвалы руководителя
- Руководителю **не стоит проецировать на своих подчиненных свои потребности** относительно психологического стимулирования

Алгоритм создания позитивной мотивации

- Представьте ситуации, которые вы хотите сделать мотивирующими, сенсорно очевидными: тем, что наглядно видно, слышимо, ощущаемо и осязаемо
- Используйте в речи больше картинок и иллюстраций: тезис — иллюстрация
- Обрисуйте проблему убедительными картинками и доходчивыми комментариями так, чтобы не прочувствовать ее было нельзя
- Поставьте задачу, обозначьте время и критерии, четко и наглядно нарисуйте необходимый итоговый результат

Алгоритм создания позитивной мотивации

- Конкретизируйте по шагам выполнение задачи
- Предупредите нежелательные варианты
- Направляйте внимание человека на то, чем вы хотите его заинтересовать, и отвлеките от того, что ему видеть не надо
- Развивайте и показывайте маленькую мысль со всех сторон, чтобы она прозвучала внушительно
- Ваш тезис, главная мысль должна следовать после вступления

Алгоритм создания позитивной мотивации

- В вопросе последним должно стоять то, что вы хотите получить в ответе, т. к. лучше запоминается последняя фраза
- Привлекайте внимание к важной теме изменением громкости голоса, скоростью речи, жестами, легким прикосновением к собеседнику
- Подбирая слова, убедитесь, что вы и собеседник вкладываете в термин один и тот же смысл
- Делайте фон разговора, сознательно наполняя его теми красками, образами, настроениями и чувствами, которые отвечают поставленным вами задачам

Вопросы для диагностики причин трудностей возникших с мотивацией

- Какова разница между тем, что выполняется, и тем, что должно быть выполнено?
- Что происходит, что вынуждает говорить об отставании?
- Эффективно ли выполнялись подобные задания в прошлом?
- Имеет ли значение для сотрудника хорошее выполнение работы?
- Испытывает ли сотрудник страх перед переменами?
- Есть ли организационные препятствия для выполнения работы так, как требуется?
- Имеются ли противоречивые требования к выполнению работы в срок?
- Имеются ли необходимые ресурсы, информация и полномочия для выполнения работы?
- Мешают ли эффективной работе обстановка в компании и ее культура?
- Есть ли какие-то личные проблемы, которые мешают эффективному выполнению работы?

Сохранение желательного уровня МОТИВАЦИИ

Руководитель должен уметь...

- Быть примером для членов команды
- Обеспечивать приведение решений в действия
- Требовать соответствия высоким стандартам
- Создавать атмосферу энтузиазма и энергии
- Четко объяснять желаемые результаты
- Поощрять творческую деятельность членов команды
- Справедливо относиться к сотрудникам
- Принимать во внимание взгляды сотрудников ...