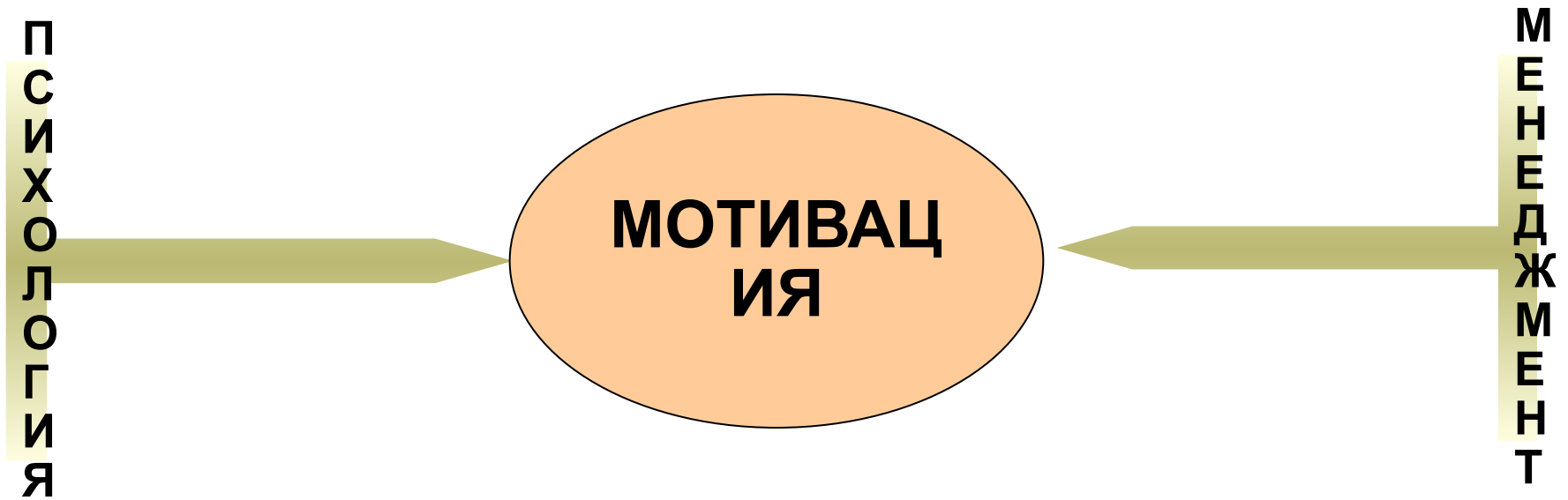


Мотивация персонала



Шуткина Елена Владимировна

Мотивация персонала



Мотивация — побуждение к действию.

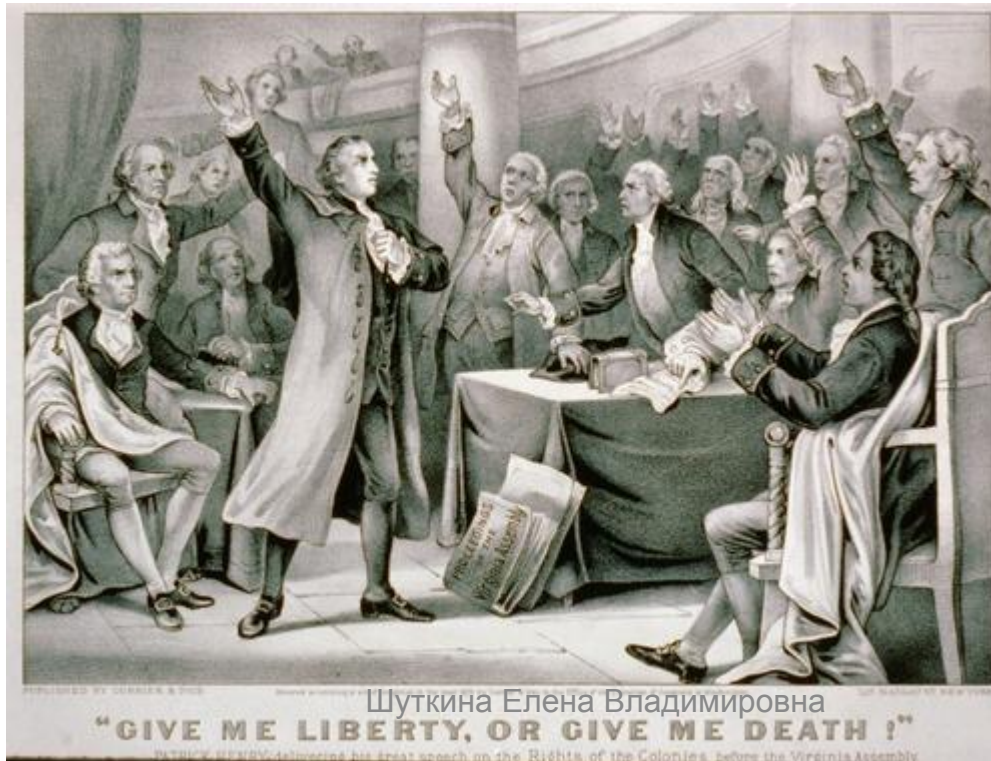
Мотивация персонала

Психология

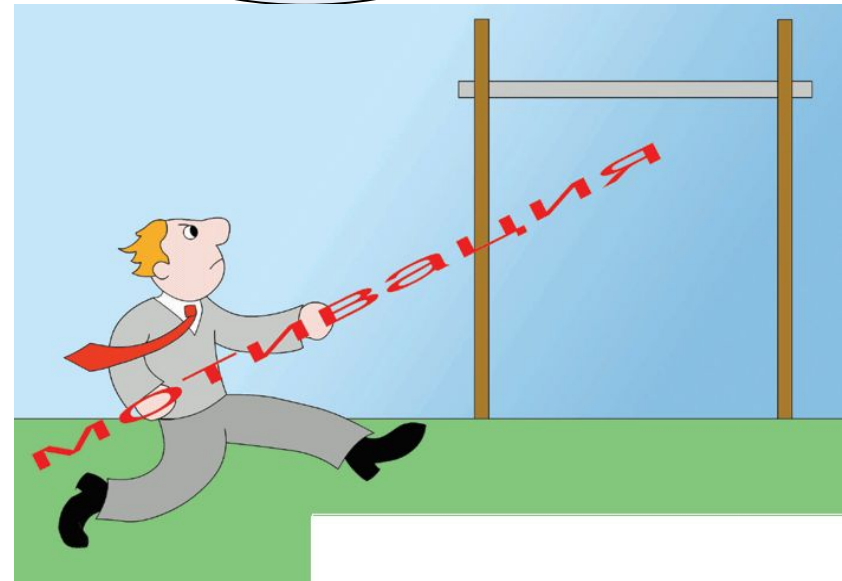
Мотивация – это **внутреннее состояние**, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение

Менеджмент

Мотивация – это **процесс побуждения человека** или группы людей (сотрудников) к деятельности, направленной **на достижение целей компании**



Мотивация персонала



Мотивация персонала





Шуткина Елена Владимировна

Мотивация – это деятельность по созданию условий для возникновения у человека потребности совершать те или иные действия в интересах компании **вне прямой или косвенной связи с каким-либо вознаграждением с её стороны.**

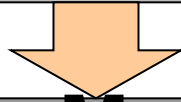
Мотивация персонала



Мотивация персонала

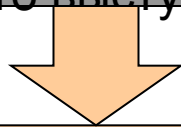
Потребность

(фундамент поведения и психики, нужда в чем-либо)



Мотив

(лат. *moveo* — двигаю) материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности



Мотивация

(от лат. *movere*) — побуждение к действию



Мотивация персонала

Иерархия потребностей Абрахама Масл



Вторичные
потребности

Первичные (базовые)
потребности

Иерархия потребностей Маслоу

Основные положения:

- Потребности находятся в иерархии.
- Удовлетворенные потребности не мотивируют.
- Если одна потребность удовлетворяется, на ее место выходит другая.
- Обычно человек ощущает несколько потребностей.
- Потребности, лежащие ближе к основанию иерархии требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня, действуют после удовлетворения нижележащих.
- Потребности более высокого уровня удовлетворяются более разнообразно.

Иерархия потребностей Маслоу

Методы удовлетворения высших потребностей

Социальные потребности:

- Работа, при которой можно общаться
- Проводить совещание с подчиненными
- Создавать дух командной работы

Потребности в уважении:

- Давать сбалансированную обратную связь, признавать заслуги за достигнутый результат
- Привлекать подчиненных к формулировке и постановке целей и задач
- Обеспечивать повышение квалификации через обучение

Потребность в самовыражении

- Возможность для развития
- Давать сложную и важную работу, которая требует полной отдачи
- Поощрять творческие способности

Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов

Опрос 200 инженеров и конторских служащих крупной лакокрасочной компании:

«После выполнения какой работы чувствовали себя особенно хорошо?»

А какой – особенно плохо?»



Двухфакторная теория Герцберга

«Удовлетворенность трудом лежит в основе высокой производительности.

Отношение людей к своей работе может определять успех или провал любого промышленного концерна, и не важно, на 50 или 100% задействованы его мощности».

Двухфакторная теория Герцберга

Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности – два различных процесса:



Двухфакторная теория Герцберга



Гигиенические факторы влияют на неудовлетворенность работой:

- качество руководства
- заработная плата
- политика компании
- физические рабочие условия
- отношения с коллегами
- гарантированная занятость

Мотивационные факторы влияют на удовлетворенность работой:

- продвижение по службе
- личностный рост
- признание со стороны коллег и начальства
- ответственность
- успех

Двухфакторная теория Герцберга

Концепция обогащения работы Ф.Герцберга

- Автономные группы – бригадная организация работы
- Ротация – смена функций в течении дня, недели
- Гибкий график – возможность выбора начала и конца работы
- Макроротация – должностные перемещения
- Овладение смежными профессиями
- Совместительство – работа на нескольких рабочих местах
- Привлечение к участию в управлении

Внедрение на American T&T

Шуткина Елена Владимировна



Теория справедливости Дж.Адамса

Соотношение полученного вознаграждения с
вознаграждением других людей



Я:
он, они

Если есть соответствие и
справедливость - мотивация
к дальнейшему труду

Дисбаланс, демотивация
(несправедливость)

Восстановление
баланса

Изменение уровня
затрачиваемых усилий

Изменения уровня
получаемого вознаграждения

Теория мотивации Мак-Грегора

(профессор Мичиганского университета Дуклас Мак-Грегор)

Модель X:

Люди не любят работать.
Их надо контролировать и
принуждать работать

Модель Y:

Люди стремятся работать.
Их нужно наделять
ответственностью.

Модель Z:

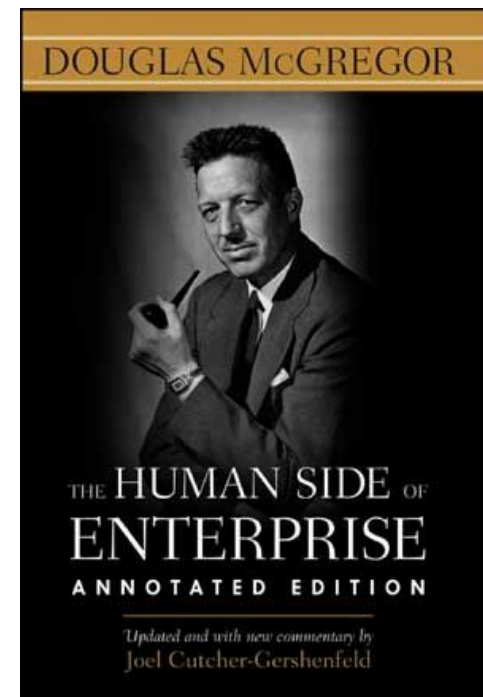
Люди проявляют качества X или
Y в зависимости от стиля
управления

Мак Грегор:

Люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся

- *Люди от природы не пассивны и не противодействуют целям организации. Они могут стать такими в результате работы в организации.*
- *Способность брать на себя ответственность, высокая мотивация, готовность достигать цели организации - все это есть в людях, а не вкладывается управлением. Обязанность управления - помочь людям осознать и развить эти человеческие качества.*
- *Задача управления – создать условия, чтобы люди могли достигать свои собственные цели лишь при условии*

Щуткина Елена Владимировна



Мотивация – внутренняя движущая сила , побуждающая человека к достижению **СВОИХ** потребностей (целей).



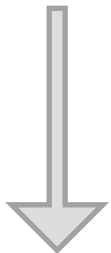
Мотивирование – создание системы побуждения персонала достигать **СВОИ** цели только **через достижение целей организации.**



Шуткина Елена Владимировна

Теория ожиданий Виктора Врума

- Наличие потребности не является единственным необходимым условием для мотивации
- Человек ведет себя определенным образом потому, что ожидает получить определенные результаты за работу.
- $\text{Ожидания} = \text{Оценка вероятности достижения результата} = \text{мотивация к действию}$



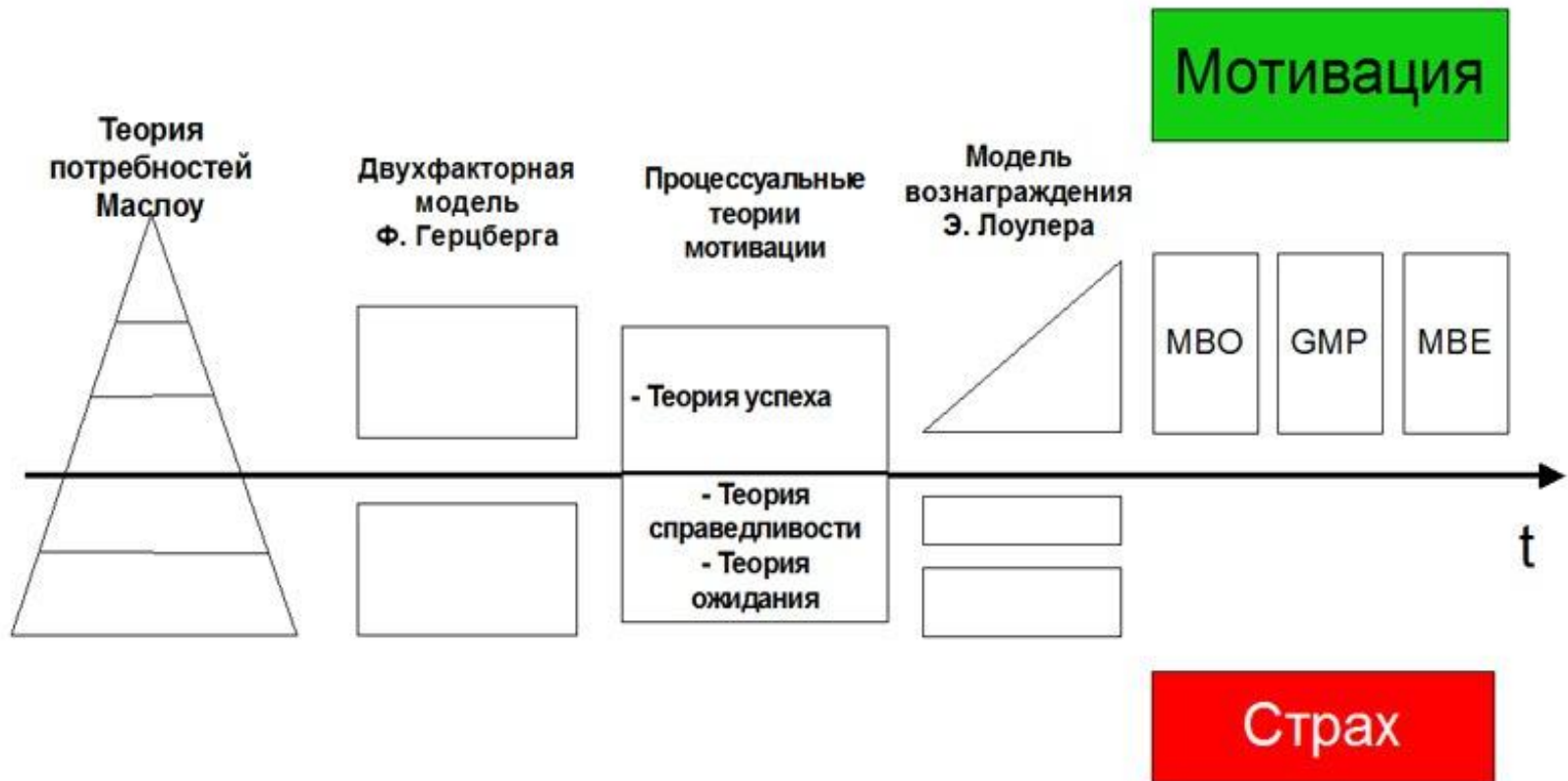
Цели – Задачи –
Показатели
результативности

Действие
(исполнени
е)

Оценка –
Вознаграждение –
Удовлетворенность



Что нами движет?



Как ориентировать сотрудников на результат

Примеры фраз руководителя, адресованные сотрудникам	Фразы, мотивирующие персонал на достижение конечного результата
«Нам нужно увеличить продажи»	«Мы с вами сработаем в этом месяце так, что увеличим поступления от продаж каждый на __ (рублей, штук, единиц)»
«Наш отдел должен выполнить план в этом месяце»	«К концу этого месяца объем продаж отдела по работе с розницей составит X руб., что превысит месячный план продаж. При этом каждый из вас продаст, как минимум, на Y руб.»
«Было бы здорово, если бы мы справились с задачами, которые стоят перед нашим отделом»	«Я буду очень рад, когда мы выполним задачи, стоящие перед нашим отделом, и внедрим с 1 октября продажу новых пластиковых карт для наших корпоративных клиентов»
«Я хочу, чтобы вы занимались своей работой...»	«Я хочу, чтобы вы выполнили порученную вам работу. И сдали мне этот материал сегодня к 16.00»

Материальная и нематериальная мотивация



Роль материальных и моральных стимулов в системе мотивации.

Материальная мотивация – денежная компенсация трудовых усилий работника и вознаграждение за эффективные результаты деятельности.

Нематериальная мотивация – совокупность нематериальных благ, направленная на признание заслуг и удовлетворение личных потребностей работника.

Способы нематериальной мотивации сотрудников



«Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения»

Шуткина Елена Владимировна **Чарльз Швэб, американский менеджер**

Роль материальных и моральных стимулов в системе мотивации.

Соотношение материальной и нематериальной мотивации

Система стимулирования персонала

Материальные стимулы

Оплата труда

- Постоянная часть (тариф)
- Переменная часть (премии)

Удовлетворение потребностей

- Преобразуемые в деньги
- Экономящие средства

Нематериальные стимулы

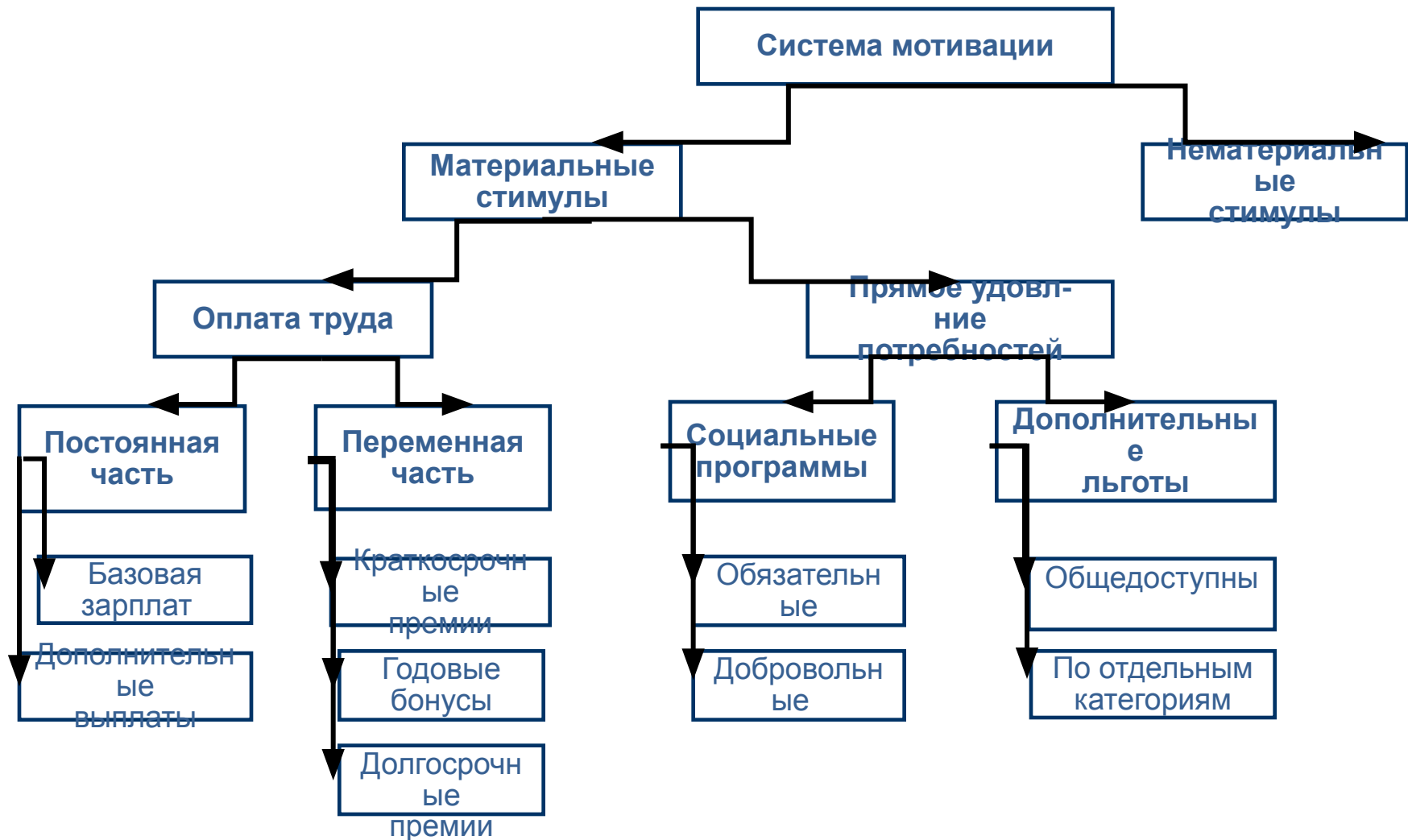
Формализованные стимулы

- Закрепляют существующее положение
- Ориентируют на изменение

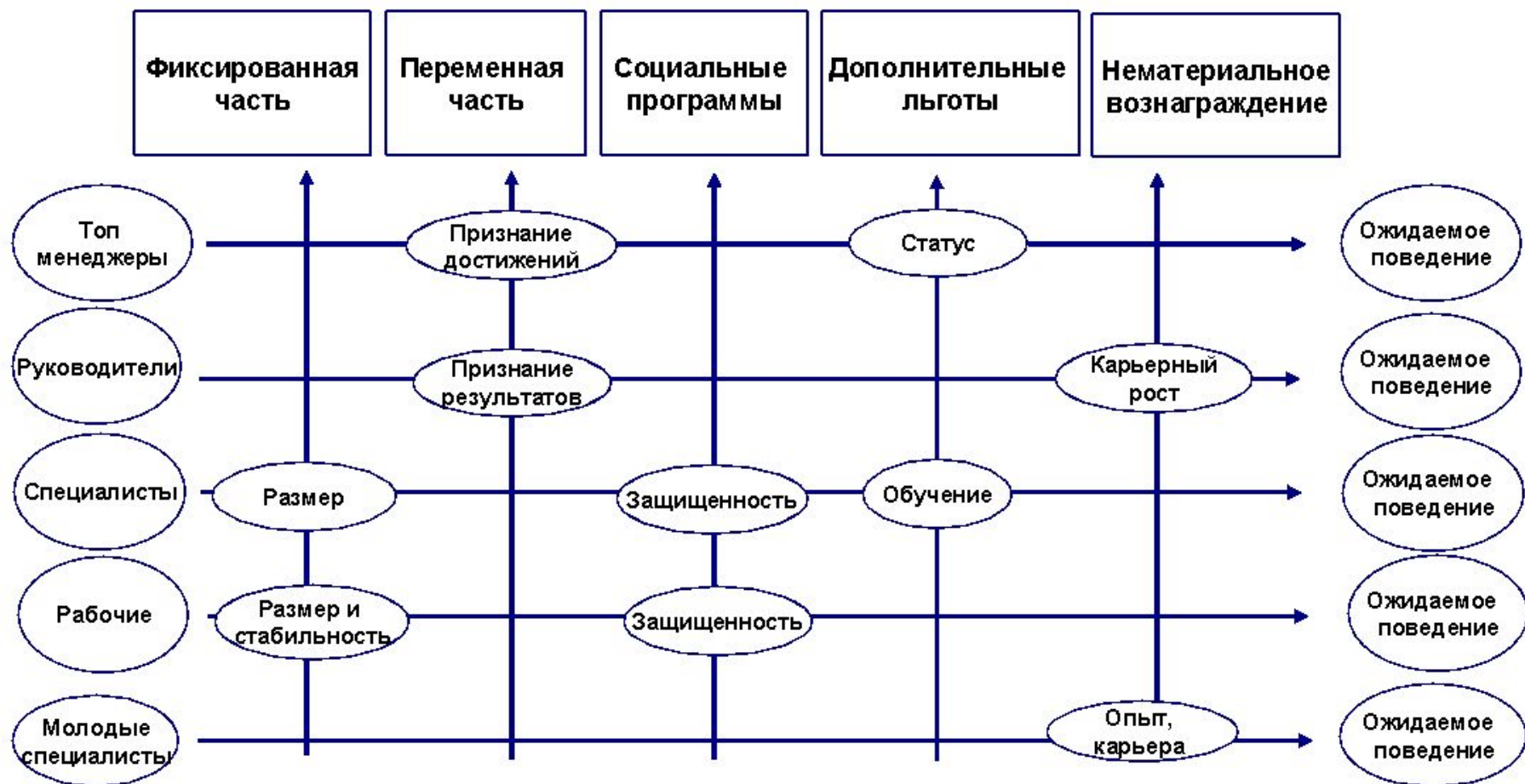
Неформализованные стимулы

- Организационная культура
- Стиль управления руководителя

Структура системы мотивации



Взаимосвязь мотивов, вознаграждения и поведения



Соотношение материальной и нематериальной мотивации

**Материальная мотивация
привлекает работника в
организацию.**

**Нематериальная мотивация
удерживает работника в
организации.**

Соотношение материальной и нематериальной мотивации

**Материальная мотивация
эффективна, если повышение
заработной платы происходит не
реже 1 раза в полгода, не менее
чем на 20%.**

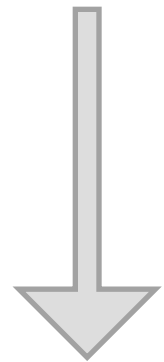
**Нематериальная мотивация
эффективна всегда, у нее нет
«срока давности».**

Соотношение материальной и нематериальной мотивации

**Материальная мотивация
работает опосредованно,
нематериальная – только
непосредственно.**

Чем больше платят, тем меньше хочется
работать

Награда = Принуждение

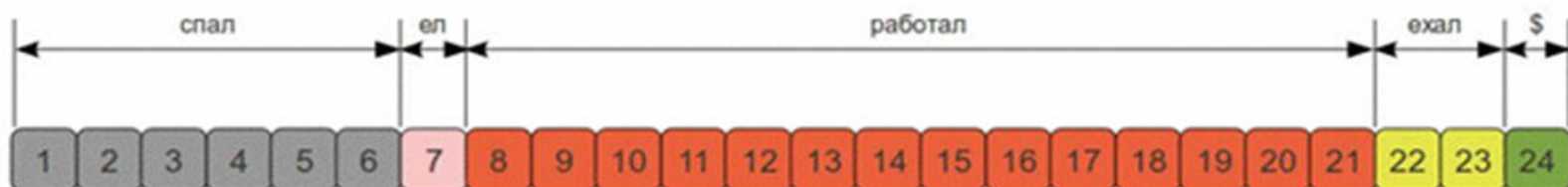


ПОЧЕМУ ТРУДОГОЛИКАМ НУЖНО МЕНЬШЕ ПЛАТИТЬ?

ЧЕЛОВЕК

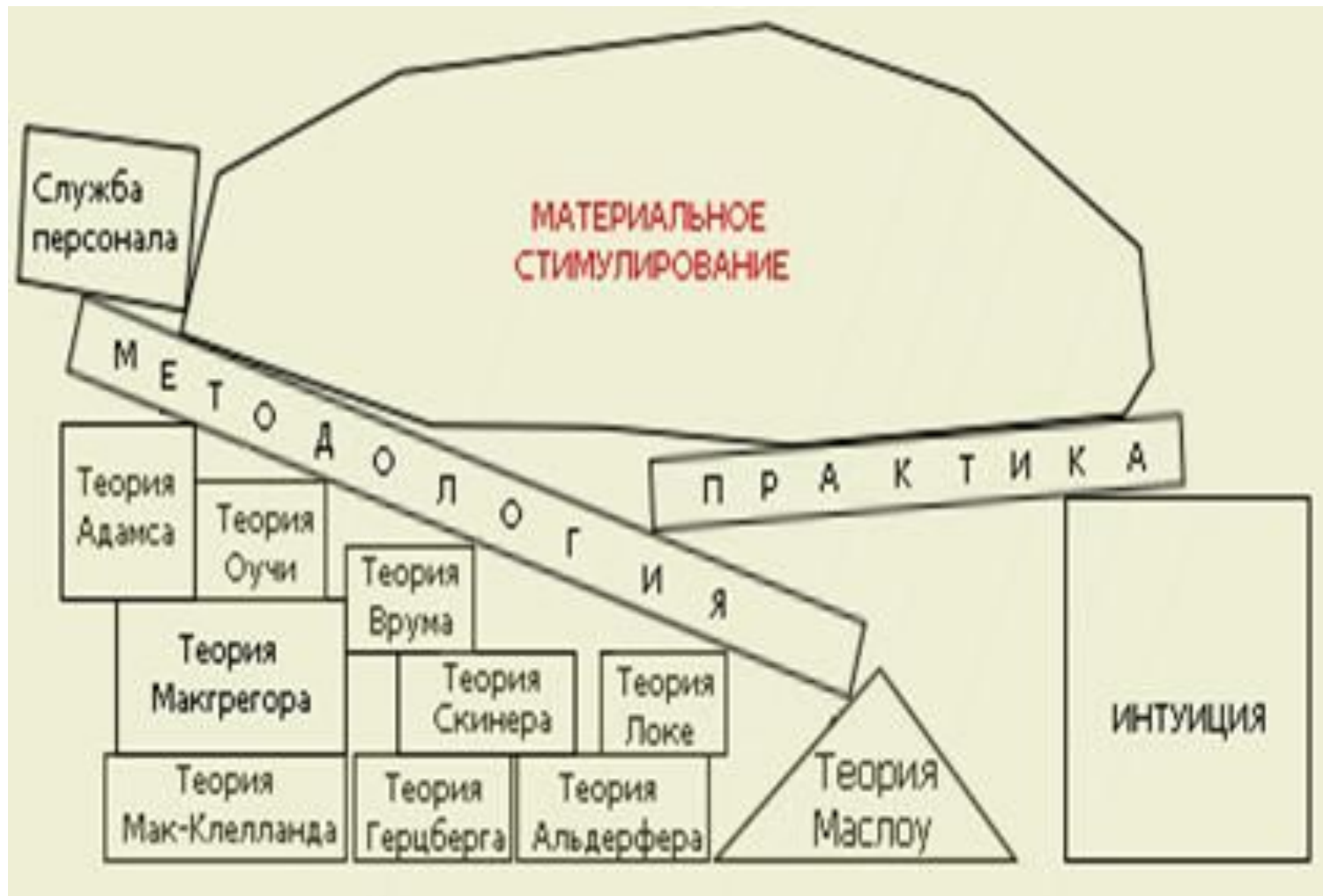


ТРУДОГОЛИК





Мотивация – теория и практика



Инструмент мотивации:
обратная связь – незамедлительная
реакция на действия



«Свет мой зеркальце, скажи, да всю правду
доложи...»



Шуткина Елена Владимировна

Принципы обратной связи

1. ОС должна быть сбалансированной, позитивной и развивающей

Негативная ОС	Позитивная , развивающая ОС
«Это все никуда не годится!»	
«Так делать нельзя!»	
«Положительные моменты ты и сам знаешь, а минусы сейчас подробно обсудим!»	
«У тебя очень много проблем!»	

Принципы обратной связи

2. ОС должна быть конкретной

Неконкретная ОС	Конкретная ОС
«У тебя все не так получается!»	
«Ты так себя ведешь, потому что боишься клиента!»	
«Ты недисциплинированный сотрудник!»	
«Ты красиво закончил переговоры!»	

Принципы обратной связи

3. ОС должна быть понятной

4. ОС должна быть активной



Принципы обратной связи

5. ОС должна быть безоценочной

Оценочная ОС	Безоценочная ОС
«Ты неудачно начал разговор!»	
«Ты много говоришь и мало слушаешь!»	
«Ты плохо выполнил эту работу!»	
«Ты хорошо поговорил с этим клиентом!»	

Принципы обратной связи

6. ОС должна быть достаточной



Как люди принимают обратную связь



Технология предоставления обратной

СВЯЗИ

Подготовка: сбор информации, выбор места и времени

Создание контекста: «Тема нашей встречи...», факты

Эмоциональная поддержка: подчеркнуть качества человека, что хорошо получается, «Я заинтересован в твоём развитии...»

Задать вопросы сотруднику

Собственное видение

Фиксация договоренности «Что будешь делать? Как поймешь, что достиг результата? (критерии успеха)»

Побуждение к действию, эмоциональная поддержка



Инструмент мотивации: обратная связь

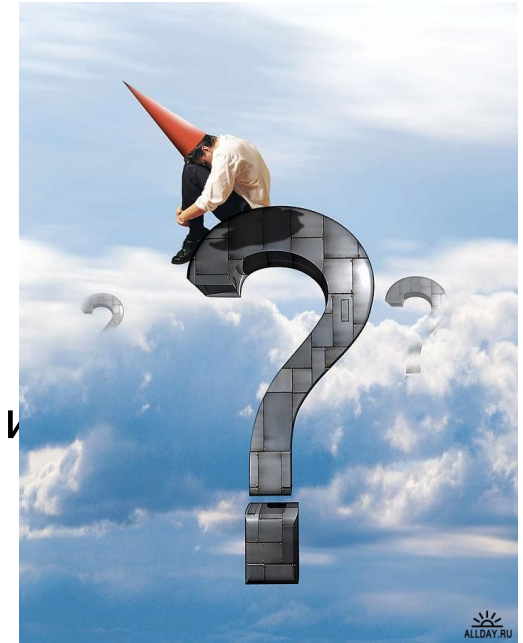
Положительная обратная связь

- **Когда?** Сотрудники хорошо выполняют работу
- **Как узнать?** Подчиненные фиксируют свои достижения, информируют о них.
- **Что?** Хвалите сотрудника за особенно качественную работу. Хвалите искренне!!
- **Конкретно!** Назовите конкретно, что они выполнили хорошо, и почему это важно для вас и для дела.
- **Факты!** Обращайтесь на факты, без собственных интерпретаций.

Результат: помогает создать глубокую внутреннюю мотивацию.

Отрицательная обратная связь – инструмент для коррекции неправильных действия сотрудника.

- **Когда?** Следует как можно скорее за событием.
- **Конкретно!** Назовите конкретно что было сделано не так, и почему это опасно для вас и для дела.
- **Факты!** Опирайтесь на факты, без собственных интерпретаций.
- **Куда идти?** Покажите, какие пути улучшения существуют.
- **Я в тебя верю!** Выразите поддержку и уверенность - сотрудник может исправить ситуацию.



Отрицательная обратная связь должна даваться **не потому**, что сотрудник совершил проступок, а **для того**, чтобы он мог исправить ошибку и не повторять ее в будущем.





Практическое задание

применение обратной связи.

- **Положительная обратная связь**
- **Отрицательная обратная связь**
- **Директивное указание**



Практическое задание

применение обратной связи.

1. В парах на карточках опишите ситуацию, когда что-то не выполняется или идет не так.
2. Поменяйтесь карточками с другой парой (по часовой стрелке)
3. Пропишите алгоритм предоставления обратной связи сотруднику по ситуации.
4. Выделите представителя (роль руководителя) и отправьте его в командировку в предыдущую пару (против часовой стрелки) для предоставления обратной связи сотруднику.

Так именно, вседневно,
ежегодно,
Трудясь, борясь,
опасностью шутя,
Пускай живут муж, старец
и дитя.

Народ свободный на
земле свободной
Увидеть я б хотел в такие
дни.

Тогда бы мог воскликнуть
я: «Мгновенье!

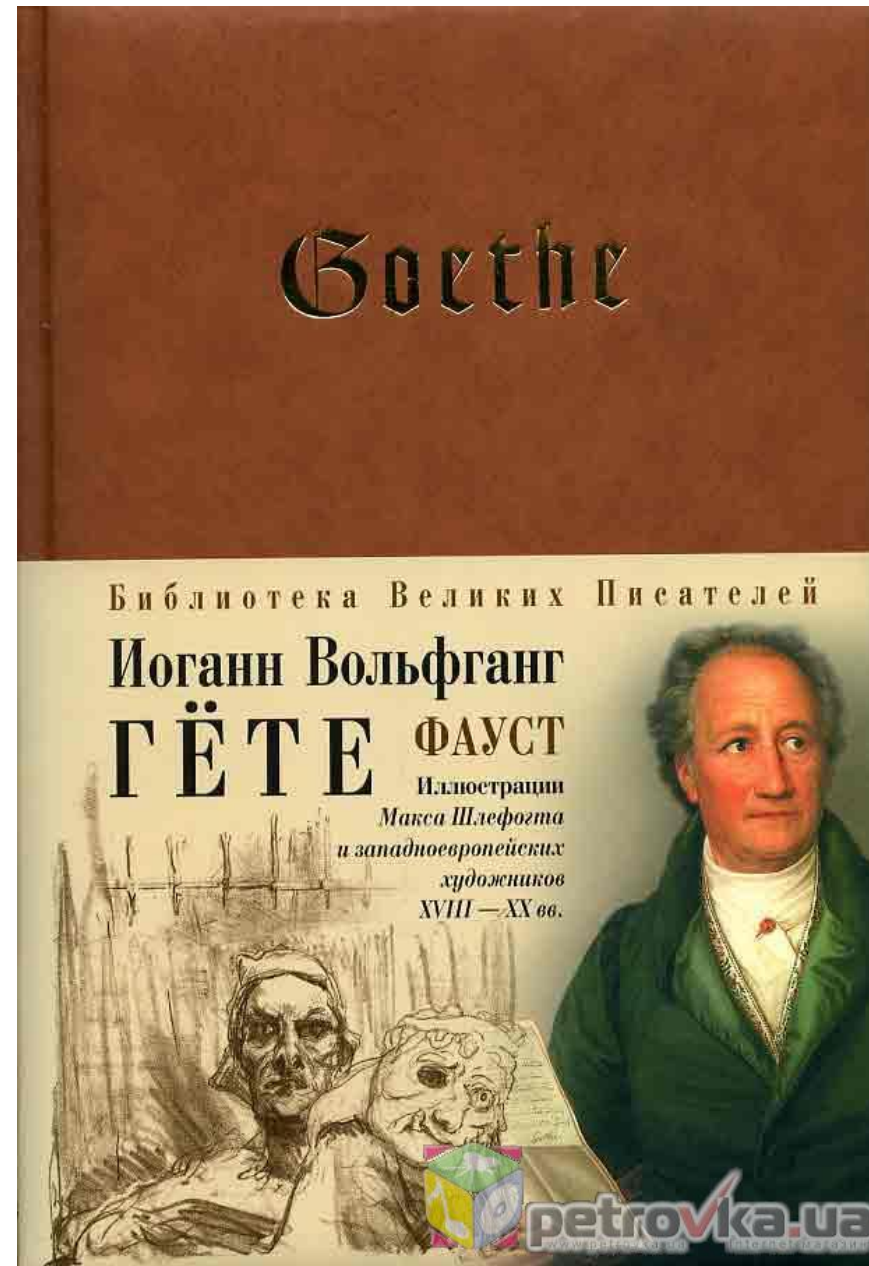
О, как прекрасно ты,
повремени!

Воплощены следы моих
борений,

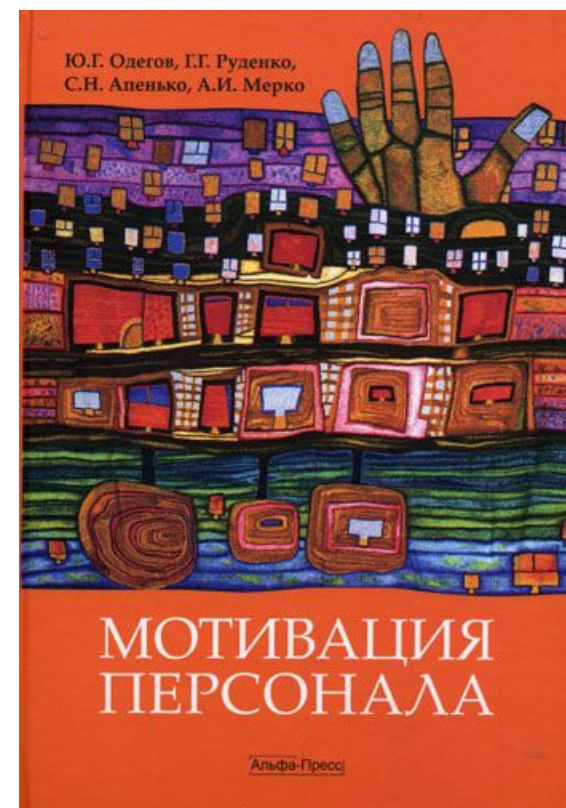
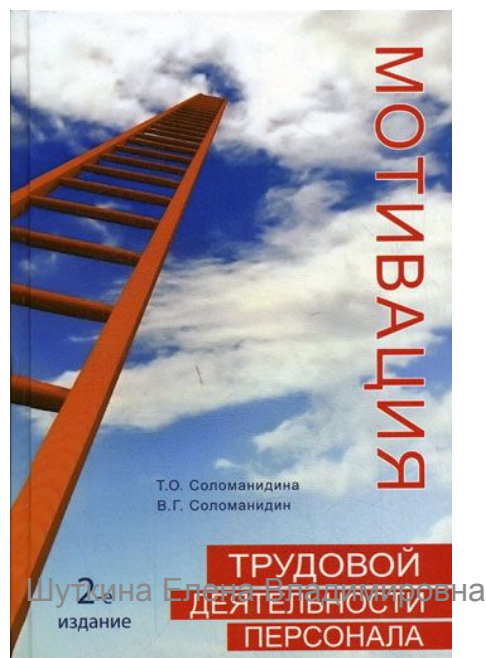
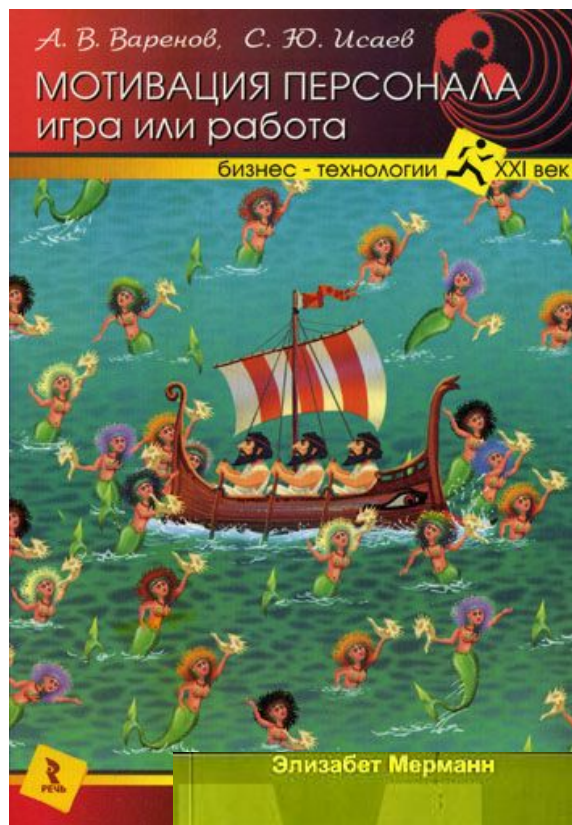
И не сотрутся никогда
они».

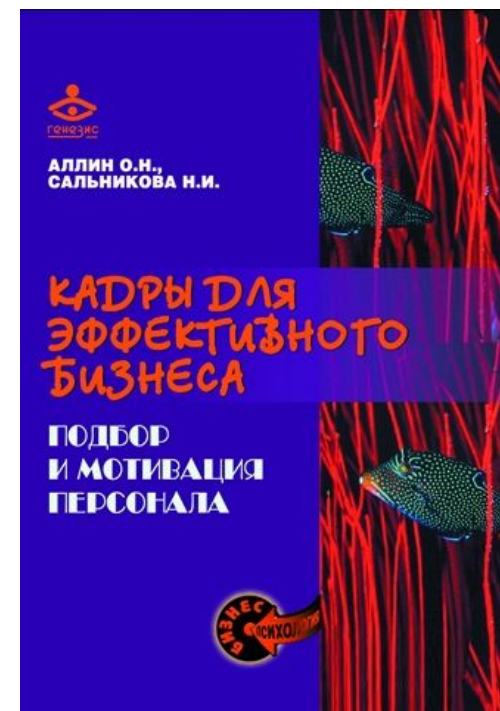
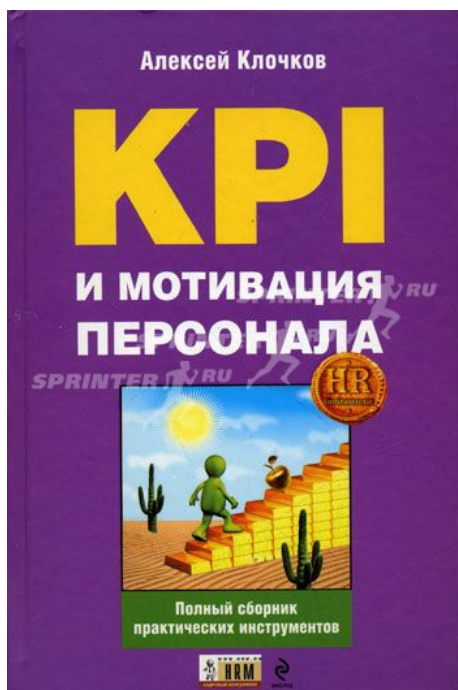
И, это торжество,

Шуткина Елена Владимировна



Литература





Шуткина Елена Владимировна

С наилучшими
пожеланиями,

Шуткина Елена
Владимировна

8-9171446984

shutkinaev@mail.ru





Шуткина Елена Владимировна