



ПРОМЫШЛЕННО -
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

комплексная программа подготовки



Семинар Мотивация персонала



Программа подготовки руководителей
с использованием активных форм обучения.
Разработана и апробирована
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



Введение



Заинтересованный и вовлеченный персонал всегда добивается намного большего в производственной деятельности, чем немотивированный. Руководитель любого уровня несет прямую ответственность за тот мотивационный климат, который формируется в его подразделении.

Знание современных технологий в создании мотивационных систем и понимание взаимосвязи материальной и нематериальной мотивации, а так же умение управлять мотивацией и создавать мотивационные системы, существенно облегчает работу руководителя с подчинёнными.

В рамках данного семинара мы рассмотрим основные концепции в мотивации персонала, а также познакомимся с отдельными практическими схемами управления мотивацией на предприятии.

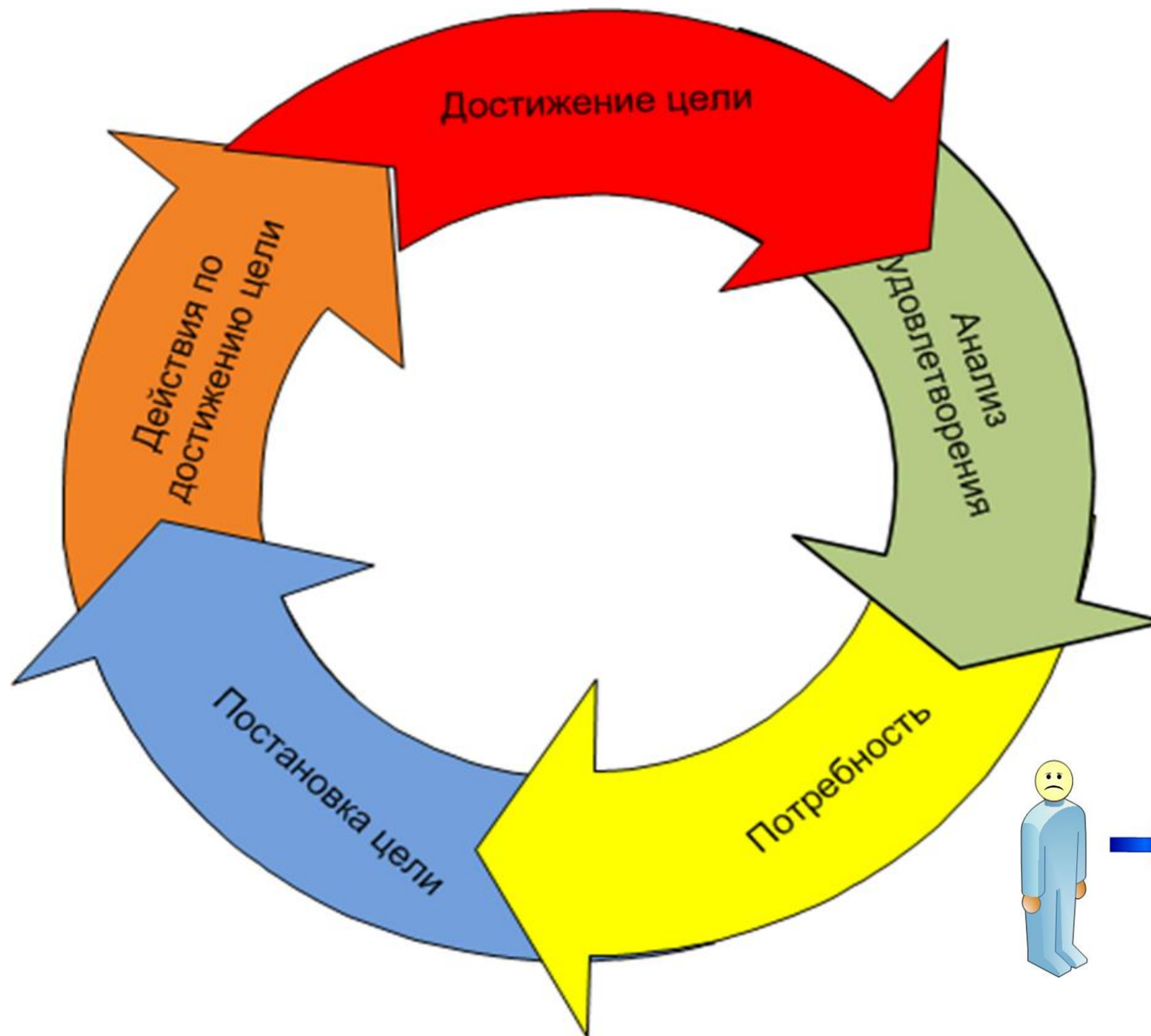


В программе семинара:



- Общее представление о мотивации.
- Общие представления о потребностях.
- Взаимосвязь потребностей и мотивации.
- Различные теоретические и практические подходы к мотивации.
- Понятие материальной мотивации.
- Понятие нематериальной мотивации.
- Анализ мотивации подчинённых.
- Комплексный и индивидуальный подход к мотивации.
- Мотивационные системы. Создание мотивационной среды.
- Управление мотивацией персонала.
- Общие проблемы в построении и реализации мотивационных систем на предприятии.

Общая схема мотивационного цикла



Мечта и цель



В рамках нашего семинара необходимо обратить внимание на два, с одной стороны, схожих, но в тоже время, существенно отличающихся понятий.

Мечта – желаемый образ будущего, как эмоционально привлекательное состояние, в котором человек хочет оказаться.

Цель – желаемое состояние или желаемый продукт, имеющий более или менее конкретизированную программу достижения.

Принципиальным различием между данными понятиями является то, что цель предполагает наличие плана достижения данного состояния, а, соответственно, и программы действий, которые необходимо совершить для достижения данной цели. Мечта же может существовать в воображении и не требует каких либо усилий, за исключением подкрепления желаемого образа.

Как только у мечты появляется план ее достижения, она становится целью.

Общее понимание мотивации

В общем смысле, под мотивацией в системе управления персоналом понимается создание условий, повышающих заинтересованность работников в максимально эффективном труде и осуществлении желаемого трудового поведения, обеспечивающего максимально возможную результативность трудовой деятельности.

Возможно выделить два уровня мотивации:

Внутренняя мотивация – действия человека, направленные на удовлетворение собственных, осознанных или неосознанных потребностей.

Внешняя мотивация – воздействие (стимулирование) на человека с целью побуждения его к совершению действий, направленных на прямое или косвенное удовлетворение его потребностей.

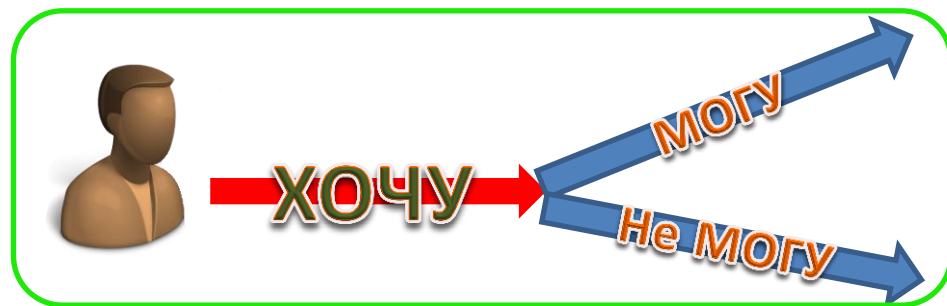


Особенности внутренней и внешней мотивации

Внутренняя мотивация – условно, данный феномен возможно охарактеризовать, как состояние «**ХОЧУ** и **НАДО**». Это то, что для человека **желанно**.

Внешняя мотивация – данный феномен условно можно охарактеризовать, как состояние «**ТЫ ДОЛЖЕН**». Это то, что человек может характеризовать как **обязательное**, то, что от него требует внешняя среда и обстоятельства.

Не менее важным является реагирование на мотив «**МОГУ**», который возможно охарактеризовать, как способность совершить действия, направленные на удовлетворение потребности.



Потребности, мотивы, стимулы



Потребность — состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и выступающее источником его активности.

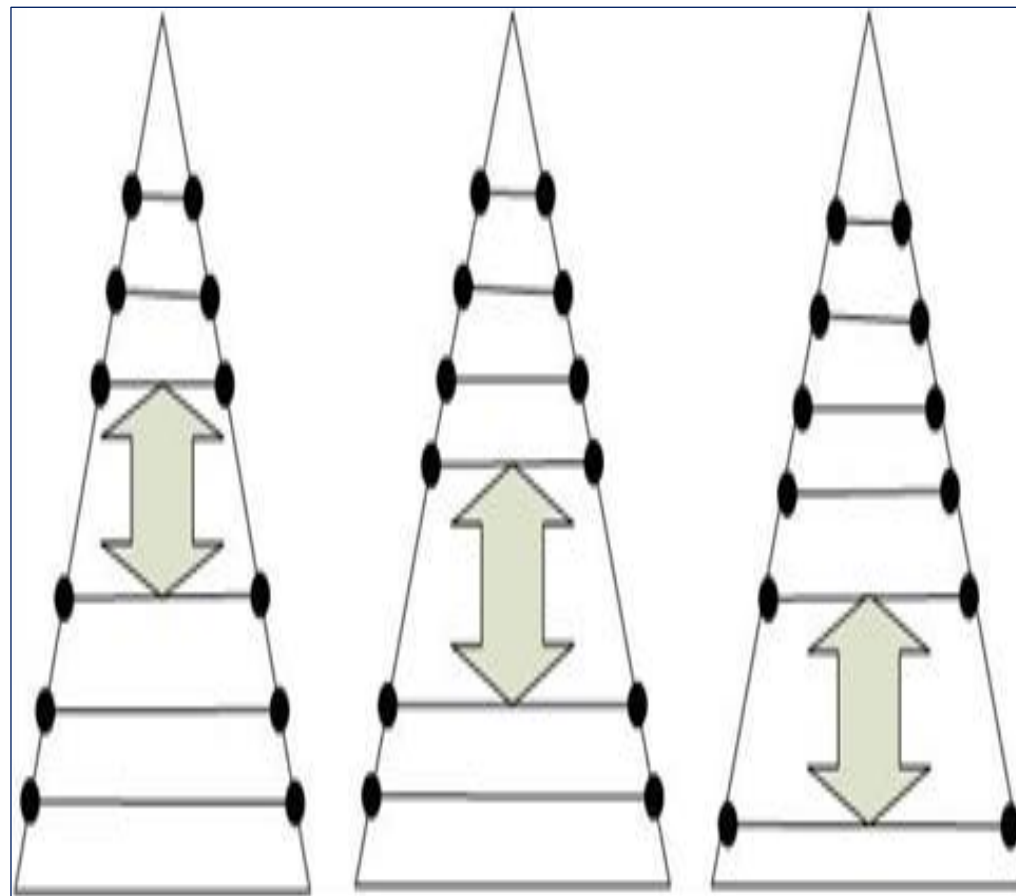
Мотив — это побуждение к совершению **действий**, порожденное системой потребностей человека и, с разной степенью, осознаваемое, либо не осознаваемое самим человеком.

Стимул (от лат. stimulus — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) — **воздействие**, обуславливающее динамику психических состояний индивида (обозначаемую, как реакция) и относящееся к ней, как причина к следствию. Воздействие с целью получения от объекта определенной (желаемой) реакции.



Потребности

Потребность (в психологии) — состояние индивида, создаваемое нуждой. Потребность выступает как регулятор поведения, определяет направленность мышления, чувств и воли человека.



МОТИВЫ

Напомним, **мотив** – это побуждение к совершению **действий**, порожденное системой потребностей человека и, с разной степенью, осознаваемое, либо не осознаваемое самим человеком.

В психологии выделен ряд особенностей природы и функций мотива в регуляции поведения субъекта:

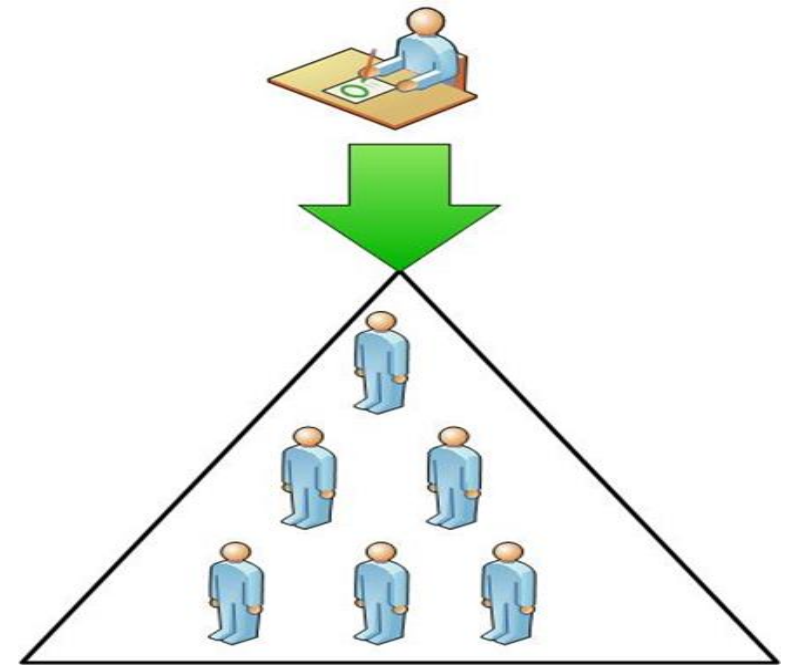
- побудительная и направляющая функции мотива,
- определение поведения человека неосознаваемыми мотивами,
- иерархия мотива,
- целенаправленность активности,
- стремление к равновесию и напряжению, как механизмы динамики мотива.



Стимулы



Стимул — воздействие на объект управления с целью получения от него определенной реакции (определенного трудового поведения). В физиологии и психофизиологии понятие «стимул» тождественно понятию раздражения. Стимул не тождествен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив.



Виды стимулирующего воздействия

Руководитель заинтересован в оказании на подчинённый персонал стимулирующего воздействия, которое приведет к изменениям поведения сотрудников и получения желаемого результата.

Условно, все виды воздействия можно разделить на две большие группы:

Системное воздействие, носящее постоянный характер и неотделимо связанное с основными системами управления персоналом и организационными нормами предприятия.

Ситуационное, разовое, не системное влияние на персонал, обусловленное сложившейся ситуацией и необходимостью оперативного воздействия.

Возможно выделить два вида воздействия, которые взаимосвязаны и не делимы, но для удобства их обозначают как:

Материальная мотивация

Нематериальная мотивация



Методы материальной мотивации



Одним из самых простых методов стимулирования является создание эффективной системы оплаты труда. При разработке положения о заработной плате необходимо учитывать следующие факторы:

- В случае, если заработная плата является слишком низкой, или слишком высокой, ее мотивационное воздействие существенно снижается.
- В большой степени, для стимулирующего воздействия важна не сумма выплаты, а то, каким образом формируется заработная плата.
- Усложнение системы оплаты труда, в отдельных случаях, может быть единственно допустимым, хотя и не прогрессивным.
- Переход на новые виды оплаты труда всегда очень болезненно воспринимается наемным персоналом. Даже в случаях, когда персонал понимает, что новая система более справедлива.

Составные части зарплаты



Сумма	Постоянная часть зарплаты (оклад, тариф)	Часть зарплаты, установленная для работника в штатном расписании. Выплачивается работнику по факту присутствия на рабочем месте.
	Условно постоянная часть (выплаты за выполнение)	Выплаты за выполнение плана или производственных показателей, а также за соответствие трудового поведения желаемому.
	Переменная часть (премиальные выплаты)	Выплаты за особые трудовые заслуги, выходящие за рамки стандартной деятельности работника (особые достижения).

Основные сложности в материальной мотивации

Несомненно, материальная мотивация занимает важное место в системе стимулирования и мотивации персонала предприятия, но данный метод стимулирования имеет большое количество ограничений, и может быть не всегда эффективным.

- Невозможно, и не всегда эффективно, постоянно повышать заработную плату.
- Необходимость постоянного совершенствования системы оплаты труда, в связи с постоянно изменяющимися внешними обстоятельствами.
- Отсутствие возможности, для некоторых категорий работников, формирования гибких методов оплаты труда.
- Постоянный контроль за исполнением положения о заработной плате (стремление руководителей среднего звена к упрощению системы; «уровнировка»).
- Достаточный уровень информированности и прозрачности системы оплаты труда.



Нематериальные методы стимулирования

В рамках данной темы, нематериальными методами стимулирования будут считаться методы воздействия, при которых не будет осуществляться прямая выплата работнику какого-либо денежного вознаграждения.

К такого рода мотивационному воздействию можно отнести:

- Нематериальное поощрение (грамоты, звания, ценные подарки).
- Предоставление льгот и компенсаций .
- Дополнительное медицинское страхование.
- Опережающее обучение и индивидуальные программы развития.
- Создание условий для признания не производственных заслуг.
- Поддержка не производственных общественных объединений.
- Организация и поддержка развития производственных и не производственных талантов.
- И другие мероприятия.



Основные сложности в не материальной мотивации

Не материальные методы стимулирования являются важным элементом в построении мотивационной системы в предприятии. При реализации данных методов необходимо учитывать следующие факторы:

- Не материальное поощрение должно быть ценным для работника, на которого таким образом оказывается влияние.
- Важно соблюдать системность при реализации данных методов, желательно, чтобы данные методы были закреплены формальными нормами в предприятии.
- Все методы стимулирующего воздействия должны применяться с учетом общих принципов справедливости.
- Многократное применение однообразных стимулов существенно снижает их эффективность.
- Необходимо учитывать психологические закономерности при построении системы не материального стимулирования.



Методы выявления ведущих мотивов

С целью создания системы мотивации и осуществления комплексного воздействия на подчинённый персонал, необходимо выявить как персональные мотивы ключевого персонала, так и общие мотивы, актуальные для большей части персонала Вашего подразделения. Мотивацию возможно оценивать следующими методами:

- Комплексная диагностика с использованием специальных средств, а также привлечённых специалистов.
- Опросы и оценка полученных данных в результате анкетирования.
- Наблюдение за поведением и за декларируемыми установками как отдельных работников, так и общими установками коллектива.

При оценке ведущих мотивов, руководитель должен помнить о том, что мотивационная сфера динамична и постоянно изменяема, а соответственно, данная деятельность должна осуществляться постоянно.



Проявление отдельных мотивов

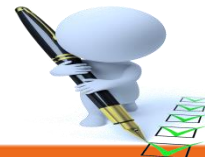
Мотив - социальный статус. Поведение: носит дорогую одежду и аксессуары, стремится иметь символы положения в обществе, ценит все престижное, стремится, чтобы о нем думали, как о профессионале, гордится работой.

Мотив - надежность. Поведение: одевается чисто и аккуратно, следует давно установившимся привычкам, негативно воспринимает нововведения, беспокоен, если его критикуют, любит правила и инструкции, нуждается в точности и ясности инструкций, без инструкций чувствует дискомфорт.

Мотив - чувство принадлежности. Поведение: любит быть членом клубов, получает удовольствие от игры команды, предан ценностям команды, любит делиться своим мнением, стремится быть популярным, умеет хорошо и кратко передавать свои мысли, чтобы держать своих товарищей по команде в курсе дела.

Мотив – соперник. Поведение: много работает, чтобы достичь цели, рискует, любит испытывать свои силы, ревниво относится к соперникам, хочет всегда побеждать, не умеет проигрывать, плохо работает с командами, "индивидуалист".

Мотив – власть. Поведение: любит принимать решения, любит организовывать работу других, получает удовольствие от руководства, любит участвовать в руководстве делами, может выступать с конструктивной критикой деятельности организации, проявляет инициативу.



Проявление мотивов «Достижение – Избегание»



Избегание

Страх, отказ, пассивность

Чаще всего пассивен, безразличен, не заинтересован. К любой деятельности относится критично и стремится найти основание для ее не выполнения. В деятельности отдает предпочтение проверенным методам. Негативно реагирует на обучение, которое способно вызвать существенные изменения. Стремится перекладывать ответственность на руководителя.

Достижение

Интерес, стремление, желание

Любопытен, активен, стремится к приобретению новых знаний и умений. По философски относится к собственным ошибкам и неудачам. Легко и с интересом осваивает новые виды деятельности. Постоянно модернизирует свою работу. Склонен к инновациям. Любит общаться с новыми людьми. Не эффективен в однообразной работе.

Общие принципы мотивации работников



Общие принципы управления мотивацией работников заключаются в следующем:

- обеспечение привлекательного, творческого характера работы;
- четкое определение цели и конечных результатов работы, способов их оценки;
- по мере необходимости, вовлечение работников в решение текущих задач;
- уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным;
- признание и благодарность за достигнутые результаты;
- делегирование ответственности за выполняемую деятельность;
- выявление и устранение факторов, затрудняющих (препятствующих) работникам выполнение деятельности;
- обеспечение продвижения по службе, перспектив профессионального роста.



Методы повышения мотивации



Достаточно быстрый эффект повышения мотивации сотрудников дает внедрение следующих мероприятий:

1. Периодическая аттестация и оценка персонала;
2. Информирование и демонстрация производственных достижений компании и сотрудников, подчеркивающие стабильность и перспективность компании;
3. Конкурсы профессионального мастерства, демонстрирующие сотрудникам значимость профессии и принадлежность к профессии и коллективу с богатыми трудовыми традициями;
4. Четкие, прозрачные, одинаковые для всех процедуры карьерного и профессионального роста;
5. Наставничество, как возможность передать профессиональный опыт;
6. Руководство проектными группами, которое дает возможность реализовать лидерский потенциал, выступить экспертом.



Демотивирующие факторы



К факторам демотивации относятся:

- Нарушение «негласного контракта» (нереализованные ожидания вследствие недостатков информирования на этапе найма и организации новой деятельности).
- Неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит.
- Игнорирование идей, инициативы, новаторства, готовности брать ответственность.
- Отсутствие чувства причастности к компании, к коллективу.
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника. Отсутствие обучения и развития, как профессионального, так и личного.
- Необоснованный авторитарный стиль управления и деградирующая организационная культура (кумовство, продажность, коррупция).

Основные ошибки в управлении мотивацией

Управление мотивацией достаточно сложный процесс. Во многих случаях, просто знаний не достаточно, чтобы осуществлять эффективный процесс управления мотиваций. Ниже приведен ряд ошибок, с которыми может столкнуться руководитель при управлении мотивацией персонала:

- Попытка использовать заимствованные мотивационные системы, без адаптации их к деятельности предприятия в целом, и подразделения, в частности.
- Примитивизация деятельности по мотивации (сведение всех элементов к совершенствованию системы оплаты труда).
- Избыточное усложнение системы мотивации и положений по мотивации персонала (создание систем, не понятных для персонала предприятия).
- Создание закрытых мотивационных карт и избыточная скрытность в действующих индивидуальных программах мотивации.
- Недостаточная информированность персонала о действующих схемах и их возможности участия в данных схемах.



Совершенствование мастерства



Развитие производственных отношений и неизбежные изменения в мотивационной сфере требуют от руководителя постоянно совершенствовать свое мастерство в вопросах управления мотивацией. Для обеспечения совершенствования данного мастерства необходимо обращать внимание на следующие факторы:

- При всей стабильности потребностей и мотивов, методы воздействия теряют свою эффективность достаточно быстро, они должны постоянно изменяться.
- Мотивационные системы достаточно чувствительны к изменениям внешней среды, руководитель должен постоянно отслеживать данные изменения и совершенствовать их.
- Руководитель должен помнить, что его личная мотивация может оказывать существенное влияние на восприятие мотивов подчинённых. Контролируя собственную мотивацию, возможно минимизировать негативные эффекты проекции на подчинённых собственных мотивов.





Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

📄 www.NordEx.info

📄 8 (812) 374 56 60

📄 info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*