

# Мотивация: мифы, опыт, актуальные подходы и решения

*Ольга Владимировна Кучина*  
*к.э.н., доцент, бизнес-тренер*  
*эксперт T&D, HRM*  
*998-41-40*  
*[Vk.com/businessspace](https://vk.com/businessspace)*

09.06.2017



# МОТИВАЦИЯ

это побуждение себя или другого  
к необходимому действию



Но все люди разные...)  
Как понять, что для них важно?!



09.06.2017

# Пирамида Абрахама Маслоу

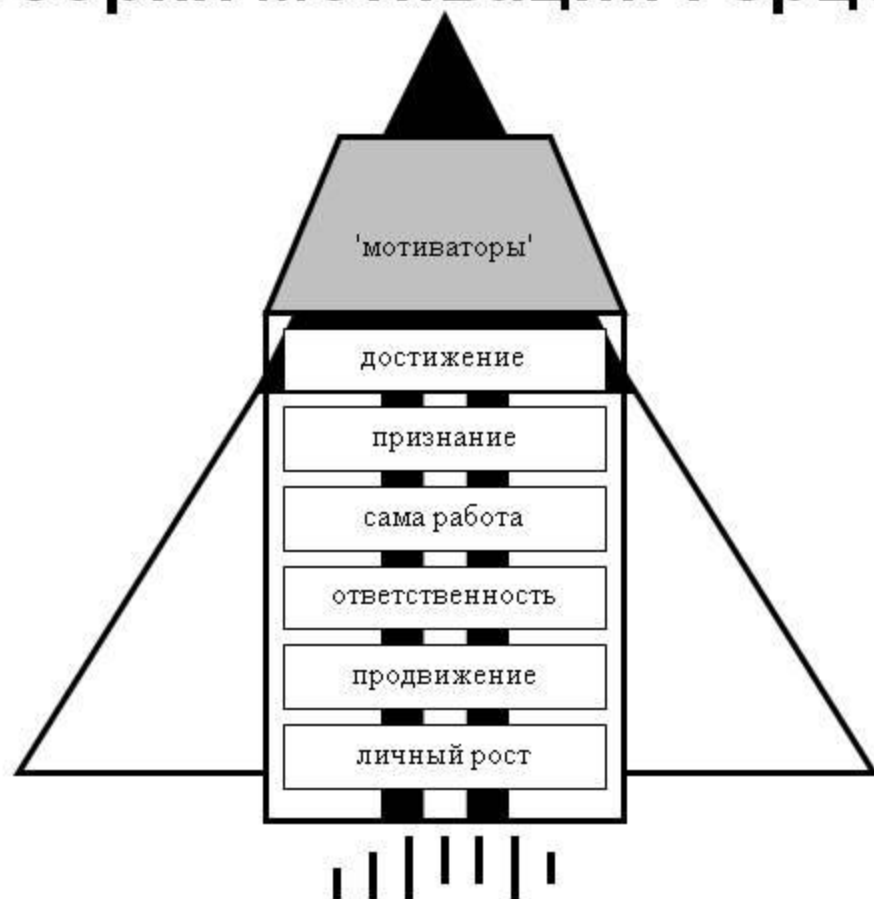


# Пирамида А. Маслоу

09.06.2017



# Теория мотивации Герцберга



'гигиенические' факторы			
статус	безопасность	отношения с подчиненными	
личная жизнь		отношения с коллегами	зарплата
условия труда		отношения с начальником	
политика и администрация компании			контроль



# Теория справедливости

Стейси Адамса

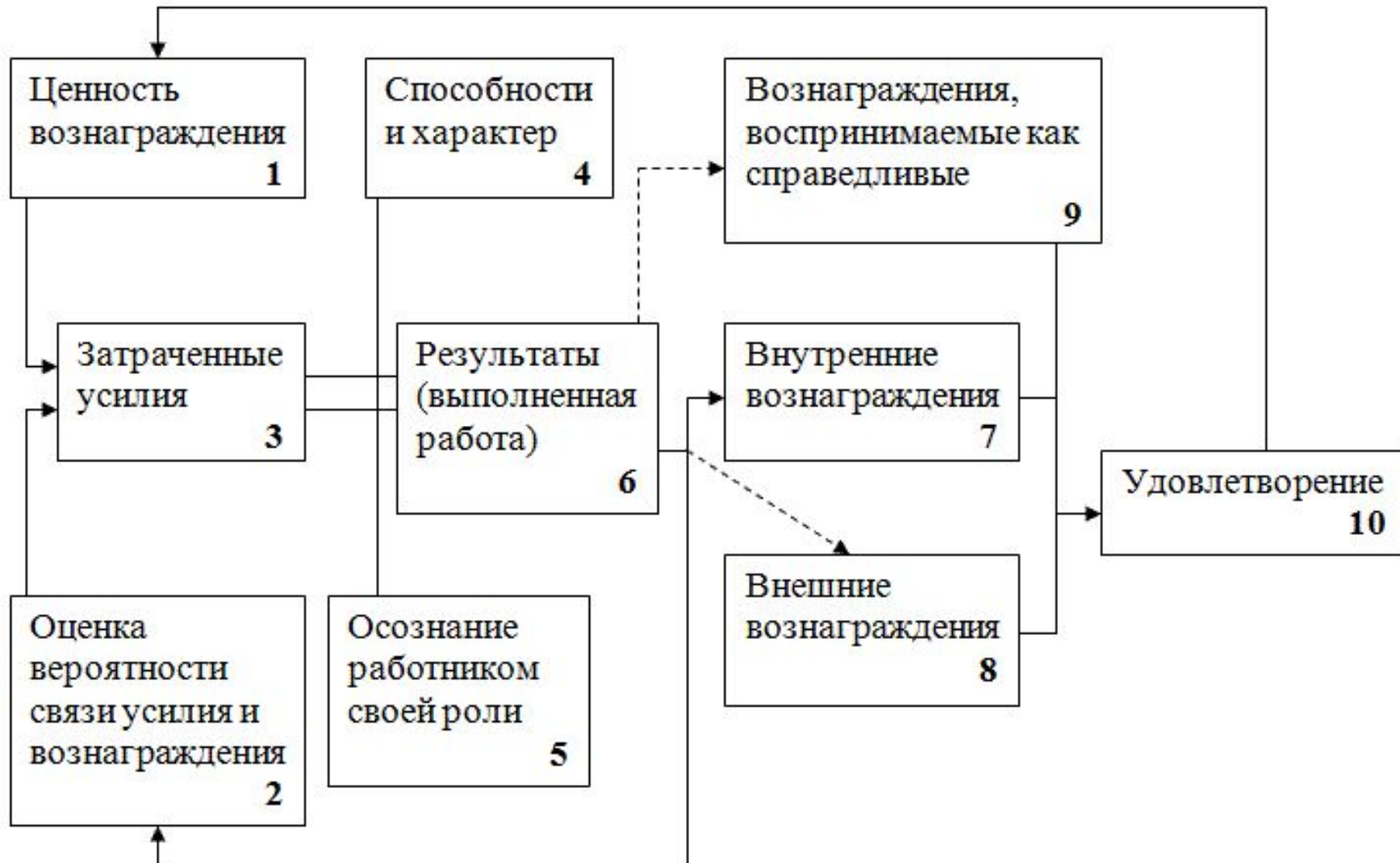




# Теория ожиданий Виктора Врума



# Модель Портера-Лоулера



# Колесо мотивации

- ЗНАЧИМОСТЬ
- ПООЩРЕНИЕ ЗА РЕЗУЛЬТАТ
- ПОЛЯНА ИМЕНИ МЕНЯ
- ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ
- СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ
- ПРОЗРАЧНОСТЬ ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТОВ

09.06.2017



09.06.2017



# Миф № 1

Мотивация имеет отраслевую привязку



# Миф № 2

## Деньги это главный мотиватор







## Миф № 3

Мотивация сотрудников –  
это работа службы персонала







## Миф № 4

Даже нематериальная мотивация стоит денег



## Миф № 5

Если эта мотивационная схема сработала много раз, значит сработает и еще



## Миф № 6

«Традиционный пряник мотивации» –  
ДМС, комфортабельный офис,  
организация спортивных и культурных  
мероприятий, оплата телефонии –  
прекрасный стимул для сотрудников



09.06.2017



# Нематериальная МОТИВАЦИЯ

Мотивы	Стимулы
Свободное время	дополнительные выходные, отпуск за свой счет, приоритет в выборе времени отпуска/работы, гибкий график работы
Член команды, причастность к коллективу, к бренду, к бизнесу	игра в «Мафию» после работы, игра в настольный теннис в перерывах, корпоративные рассылки (новости, поздравления, информация), внутренняя валюта
Причастность к управлению	опросы, анкеты, сбор предложений, дискуссионные площадки – для рассмотрения предложений и принятия управленческих решений



# Нематериальная МОТИВАЦИЯ

Мотивы	Стимулы
Карьерный рост	включение в кадровый резерв, переименование должностей в более выигрышные,
Значимость	участие в важных совещаниях, заседание в президиумах, ведение совещаний, таблички с должностью и ФИО на двери или на столе/над столом,
Условия	комфортные зона отдыха, гигиеническая зона, оформление помещения, температура и освещенность



# Нематериальная МОТИВАЦИЯ

## Мотивы

Признание заслуг,  
успех

## Стимулы

вручение почетных грамот,  
присвоение почетных званий,  
история персонального успеха в корпоративном издании или на корпоративном портале,  
благодарности с занесением в трудовую книжку,  
вручение дипломов, сертификатов и/или переходящих кубков/знаков отличия,  
доска почета или витрина успеха,  
поздравление с праздниками и днем рождения от топ-менеджеров,  
устная похвала перед коллегами,  
устная благодарность от руководителя,  
положительные оценки коллег (коллегиальные оценки),





# Нематериальная МОТИВАЦИЯ

Мотивы	Стимулы
Соревнование, победа	конкурсы мастерства или проектов, персональный рейтинг
Профессиональные вызовы	трудно выполнимые задачи и поручения
Реализация	программы развития, корпоративное обучение, наставничество, личные «мастерские»
Организационная культура	легенды и истории организации, история в лицах и фактах, музей организации, выставки увлечений и коллекций



# Нематериальная МОТИВАЦИЯ

Мотивы	Стимулы
Понимание процессов управления	ясность в задачах и критериях оценки, прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста, утвержденная и формализованная система оплаты труда и материального стимулирования,
Качественная коммуникация	корпоративный портал, корпоративное издание, справочники, адаптационный информационный пакет, открытая электронная почта руководителя, вертикальные и горизонтальные связи прозрачные и доступные

# Комплексный подход. Служба персонала.

*Порядок разработки*

*программы нематериальной мотивации*

1. Диагностика персонала: по подразделениям или по категориям.
2. Формирование профилей.
3. Анализ полученной информации.
4. Уточнение и группировка сходных мотивов.
5. Определение и выбор стимулов.
6. Пилотный проект на фокус-группе.
7. Оценка результатов.
8. Выработка мотивационной концепции.
9. Разработка мотивационной программы.
10. Внедрение мотивационной программы.

# Индивидуальный подход.

## Мотивационный кодекс руководителя

- Уважайте чужое достоинство
  - Уважайте личную жизнь
  - *Критикуйте поступок, а не человека*
  - Хвалите при всех, ругайте наедине
- 
- Отсутствие любимчиков
  - Обращение по имени-отчеству
  - Нет панибратству
  - Нет оскорблениям
  - Внимание к жалобам
  - *Дайте им почувствовать свою значимость для вас*
- Пишите им письма
  - Пейте с ними чай
  - Водите их на обед
  - Кормите их вкусняшками
  - Привозите им мелкие сувениры из командировок
  - Фотографируйтесь с ними
  - Сочувствуйте им
  - *Хвалите, хвалите, хвалите*
- 
- Не допускайте их близко
  - Не жалуйтесь на жизнь
  - Не просите помощи в личных делах
  - Не отказывайте в помощи
  - *Верьте, но не доверяйтесь*



## 1. Должностная инструкция

Описание должности

Рабочие функции

Права работника в должности

Обязанности по должности

Материально-техническое обеспечение

Материальная и иная ответственность

Коммуникации по должности

Замещение в случае болезни, отпуска

Доступ к информации

Подчиненность (кому подчиняется)

Подчиненность (кем руководит)

Порядок назначения и снятия

Прочее

**Большинство должностных инструкций не отвечают своему назначению!**



## 2. Оснащение рабочих мест. Прозрачность

Свет, цвет, температура, воздух, удобство,  
комфорт, дизайн, безопасность, доступность ...





### 3. Обед подчиненного с руководителем



## 4. Сюрпризы на рабочем столе



## 5. Самопрезентация перед КОЛЛЕКТИВОМ



## 6. Участие в совещании на высоком уровне по итогам и/или стратегии





# 7. Корпоративное обучение



# РЕЗЮМЕ

## Все очень просто!!!

1. Должностные инструкции
2. Рабочие места
3. Общение с руководителем
4. Сюрпризы (внимание, позитив)
5. Самопрезентация (узнавание, рассказ о себе)
6. Участие в управлении
7. Корпоративное обучение





# Антикризисный рецепт

- Хороший шеф
- Нематериальная мотивация
- Корпоративная культура
- Разделенные ценности
- Коллегиальные формы
- Учет возрастных групп
- Снижение потерь времени





09.06.2017



# Стимулирующая среда

- свобода выбора, времени, стиля, темпа, нагрузки;
- возможность заниматься собственным делом, работа на себя;
- «фишки» в офисе;
- общение, удовольствие от работы;
- осмысленность действий,
- демократизм.

*Свобода, творчество, комфорт*





## Cafeteria plan

- Вводятся категории сотрудников
- Определяется бюджет категории
- Формируется «меню» бенефитов: медицинское обслуживание; страхование жизни и здоровья; абонемент в спортивный зал; компенсация расходов на транспорт; компенсация мобильной связи; финансирование обучения; компенсация питания и др.
- Сотрудникам предоставляется **выбор по меню** в рамках бюджета



## Home office

**В.1. Возможность работать дома, скользящий график присутствия**

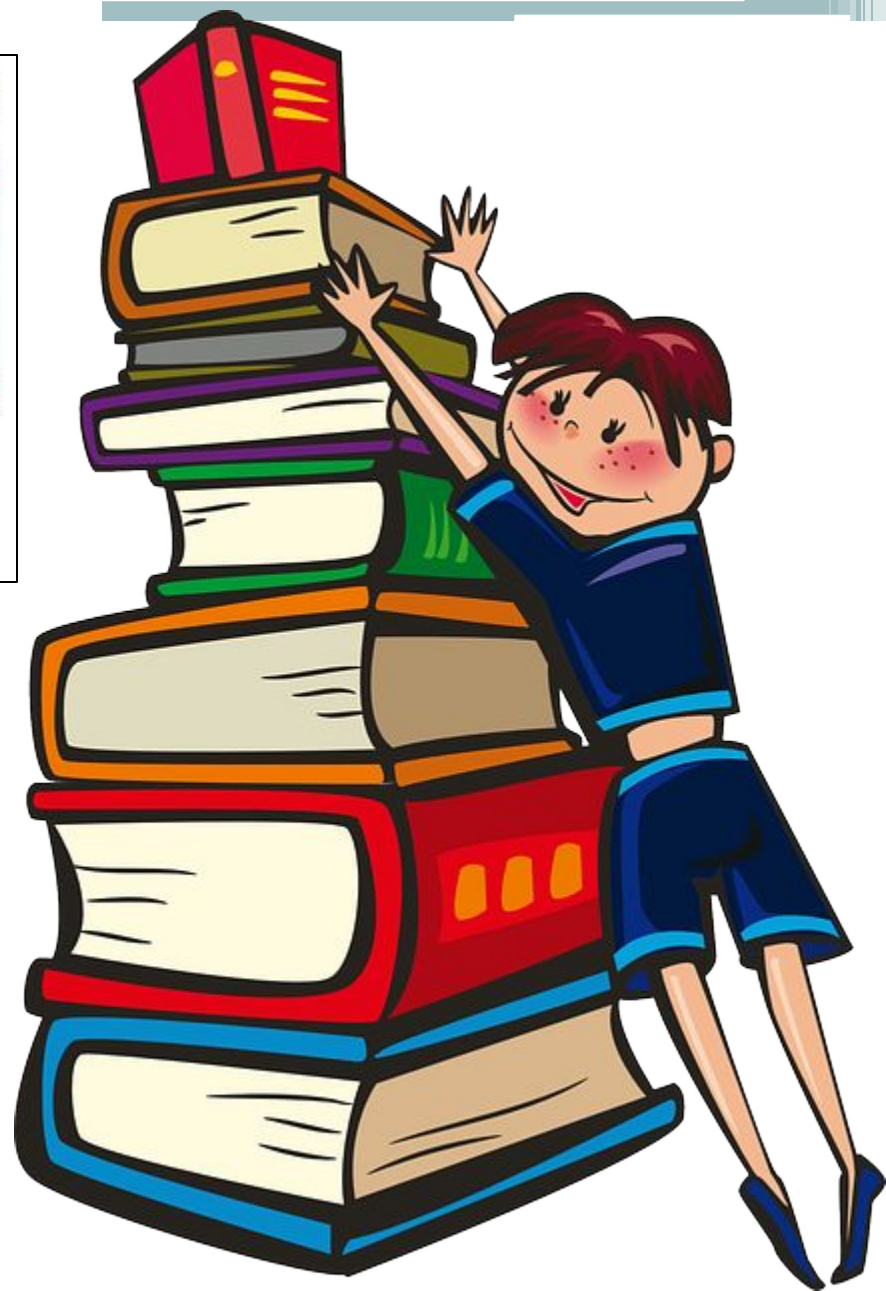
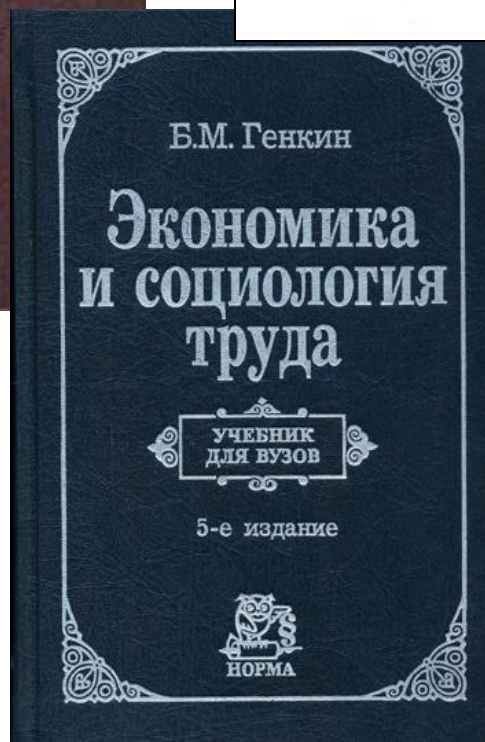
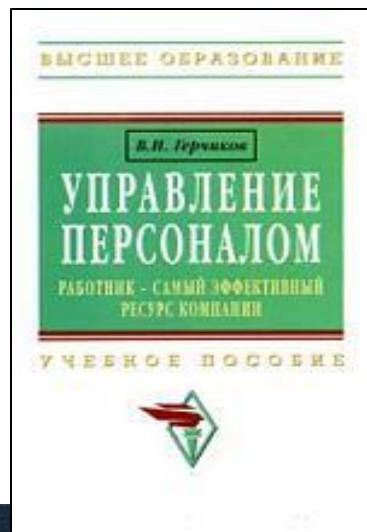
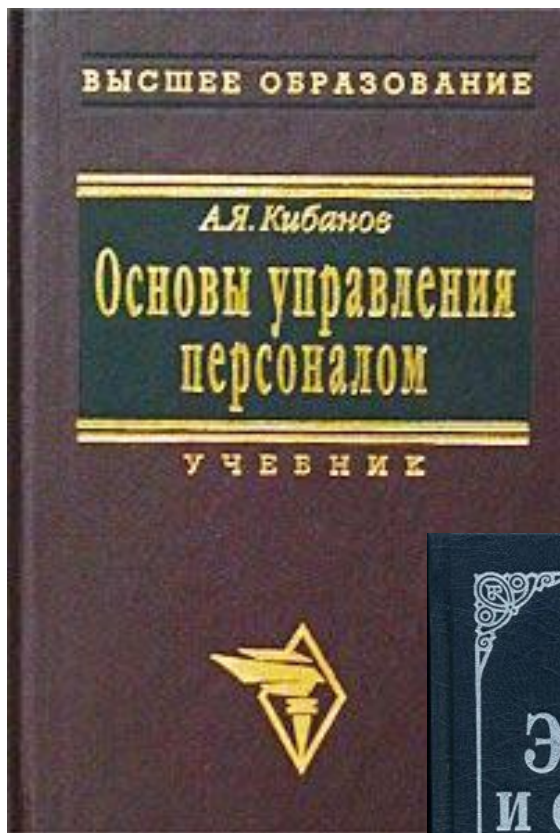
**В.2. Превращение места работы для сотрудника в «замкнутую систему», которая охватывает все сферы его жизни – отдых, увлечения, семью, финансы, здоровье и помогает самореализоваться, проявлять социальную активность**



# Геймификация

использование игровых инструментов в неигровых процессах

1. Second Life (реальный бизнес в виртуальной среде)
2. Игровой тренажер «Бережливое производство» («Северсталь»)
3. Игра как управленческая технология
4. Дизайн помещений в стиле игры





09.06.2017

# Успехов!

