



Мотивация персонала. 06.07.2107 г.

Гоар Давтян
МВА Гренобль
GGSB Global Management

 **ИНЭКСПЕРТИЗА**
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Знакомство



Хочу представить Вам замечательного человека...

- Это.... (имя)
- Стаж работы... лет
- Должность....
- Вне работы интересуется (увлекается)...
- Ожидания от мастер класса





Гоар Давтян - Директор Департамента
Медицинской Техники – компания Carl Zeiss
Член совета директоров
Руководитель департамента управление персоналом
MBA Гренобльская Школа Бизнеса GGSB
Сертифицированный бизнес-коуч, Модератор
Член Международной Федерации Коучинга – ICF
Преподаватель в программе MBA MMA им. Сеченова - Лидерство
Преподаватель в программе MBA Мирбис - Управление Персоналом
Разработчик авторской программы Лидерство
Бизнес тренер, коуч



Профессиональное образование:

1982-1989 Государственный Медицинский институт, лечебный факультет
2005- 2008 EM Grenoble MBA, специализация «Global Management»

Сертификация:

2014- Tutor of EQ development – Yale university USA
2013 – Немецкие инструменты коммуникации для развития - FBK coaching



2012- Бизнес коучинг - Европейская Школа Коучинга
2010 - 7 навыков высокоэффективной личности – Франклин Кови
2010 - Syntegration, Стратегическая коуч сессия – Malik Management Switzerland

2010 - Модерация, тренинг для тренеров – Бюро Акцент
2006 - Экономический Немецкий, EM Abschlusskurs, Немецкий Культурный Центр им. Гёте

2008 - Целевой отбор, тренинг для тренеров – DDI World

Знания языка

Русский, Армянский, Английский, Немецкий

Актуальные публикации

Публикации – «От простой симпатии до безудержной страсти - Лидерство», «Философия Счастья», «Про коучинг и не только»

Достижения:

Подготовка программы кадрового резерва STEP IN в «Оптек»

Создание «Академия Оптек» с 2010

Обучение топ-менеджеров в компании с 2011

Проекты:

Коучинг – МТС, Е&У, ВР

Тренинги по Лидерству Клиника Газпрома

НИИ Педиатрии

Медилнк, Сисмекс

Миссия выполнима?



CASE



Почему кандидат выбрал нашу компанию?

Индивидуальное задание: Мотивация



- Определите 3 основных фактора, которые мотивируют вас к участию

Что такое внутренняя и внешняя мотивация?

ИСТОЧНИКИ МОТИВАЦИИ



Новое в жизни:

- знания,
- интерес
- умения,
- навыки
- и т.п.
- Мотиватор интерес

- реализация того, что важно;
- раскрывается через Действия;
- возвращение к Ценностям;
- Работа согласно внутренним ценностям
- Мотиватор – самореализация



- Заставляет себя ходить на работу
- Нет интереса
- Живет согласно чужим целям
- Мотиватор – зарплата

Внутренняя и внешняя мотивация



Критерии различия	Стимул	Мотив
Источник	Внешний	Внутренний
Ценность	Средство	Смысл
Отчуждение	Можно забрать	Невозможно забрать

Теория мотивации Фредерика Герцберга



Стимулирование – гигиенический фактор

- Стимул – это инструмент, позволяющий поддерживать процесс на определенном уровне
- Стимулы позволяют подталкивать к действиям, выступая «кнутом и пряником» для сотрудников
- Стимулирование имеет краткосрочное действие - любая интенсивность и уровень стимулирования через определенный период воспринимается сотрудниками как норма

Мотивация – фактор развития

- Мотивы - внутренние двигатели, ценностные и потребностные установки.
- Мотиваторы позволяют связывать цели сотрудника и бизнеса, запускают процессы инициативности, ориентированности на успех, принятия осознанных решений
- Мотиваторы работают на развитие вовлеченности сотрудников через работу с высшими потребностями
- Мотивация имеет долгосрочный эффект

Трудовая мотивация



- **Способность – это то, что Вы можете сделать...**
 - **Способность = профессионализм + мотивация**
 - ▶ **Мотивация - это то, насколько хорошо Вы....?**
 - **Мотивация = удовлетворенность от работы + желания**

«Дайте им то, что они хотят, и они дадут вам то, чего хотите вы»





Теории мотивации

Содержательные теории -

определяют внутренние факторы, влияющие на мотивацию

- Иерархия потребностей Маслоу
- Теория мотивации Альдерфера
- Теория потребностей МакКлелланда

Процессуальные теории -

определяют процесс, посредством которого внутренние факторы и знания влияют на мотивацию

- × Теория равенства Адамса
- × Теория ожиданий Врума
- × Теория постановки целей

× ***Двухфакторная теория мотивации Герцберга***

Отрицательное неравенство



Сотрудник



2€
----- = 2€ в час
1 час

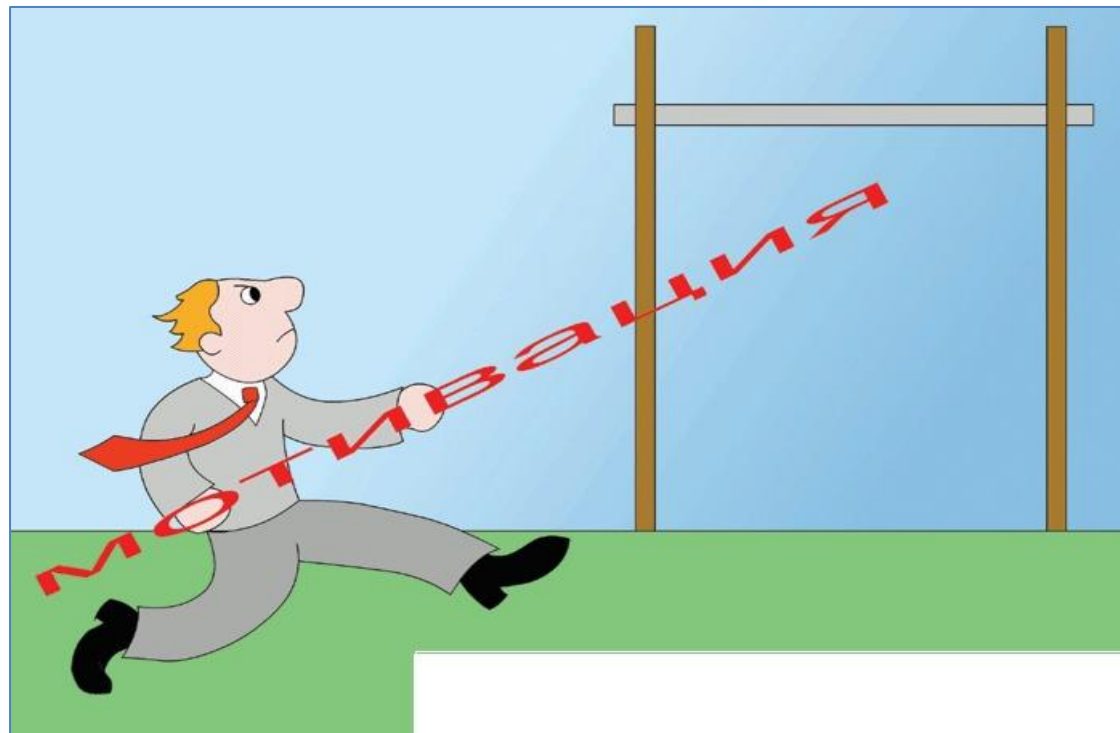
Остальные
сотрудники

3€
----- = 3€ в час
1 час

Отрицательное неравенство



От кого зависит уровень мотивации сотрудника?



Мотивация К и ОТ



- ❖ Сотрудники, у которых преобладает мотив достижения успеха, ставят перед собой сложные задачи, отличаются инициативным поведением, действуют в рамках осознанного разумного риска. Потребность в успехе удовлетворяется только при доведении работы до успешного завершения. Наиболее эффективный способ мотивации таких сотрудников – позитивное подкрепление.
- ❖ Сотрудники, у которых преобладает мотив избегания неудач, опасаются сложных заданий, как правило, стремятся ничем не выделяться. Главное в работе для них – не получить штраф, не лишиться премии, не заслужить замечания, не лишиться работы, не быть хуже других. Наиболее эффективный способ мотивации этих сотрудников – подкрепление ДОВЕРИЕ.

Почему сотрудники избегают неудач?

Эффективность и страх



- Эффективность сотрудника = потенциалу – страх
- Страх. Чего боятся сотрудники?



Согласно социологическим опросам Harvard Business School люди используют свой потенциал только на 30-40%

Иерархия потребностей Маслоу

Потребности
высшего уровня



Потребности
низшего уровня

Потребности	Описание	Примеры
Самореализация	Полная реализация своего потенциала Выявление личной миссии	Реализация Я на уровне призвания
Уважение	Удовлетворение чувства собственного достоинства	Поощрения и признание
Принадлежность	Социальное взаимоотношения, группы	Межличностные отношения Уважение
Безопасность	Защищенность, стабильность	Гарантия занятости, страхование здоровья
Физиологические потребности	Еда, вода, жилье	Уровень зарплаты для покупки необходимых вещей

*Потребности более высокого уровня начинают действовать только после удовлетворения потребностей более низких уровней.

Пирамида А.Маслоу. Диагностика при найме



Где находится кандидат в пирамиде Маслоу?

Мотивационные соответствия при найме на работу



Вспомните самый счастливый момент в Вашей работе. С чем он был связан? Почему?

Опишите идеальную компанию, где Вы хотели бы работать. Что не нравилось в Вашей компании? Что нравилось?

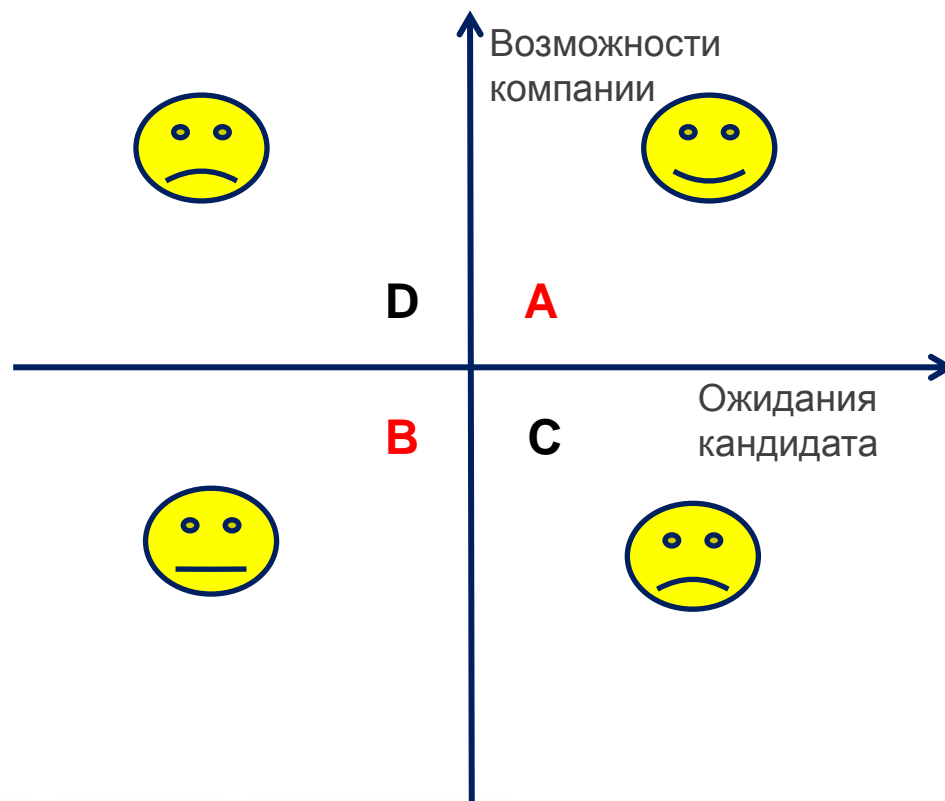
Какие обязанности Вы с удовольствием делегируете? Почему?



Мотивационное соответствие кандидата

Совпадения определяются аспектами двух категорий: что мотивирует кандидата и что наоборот демотивирует его (чего он был бы счастлив избегать).

- А. Квадрат А** - возможности организации и желания сотрудника совпадают, организация предоставляет кандидату возможности, которые соответствуют ожиданиям кандидата
- В. Квадрат В** - возможности организации в этом квадрате ограничены, но кандидат не имеет мотивацию и желание получить именно эти аспекты. Отношение кандидата в этом квадрате нейтральное и их отсутствие в должности не будет влиять на мотивацию кандидата.
- С. Квадрат С** – возможности организации в этом квадрате ограничены, но кандидат желает получить.
- Д. Квадрат Д** – организация ожидает от кандидата то, в чем не заинтересован кандидат. Эти факторы влияют негативно и де мотивируют кандидата



В каком квадрате должны быть точки соприкосновения для идеального кандидата?

Пирамида А.Маслоу

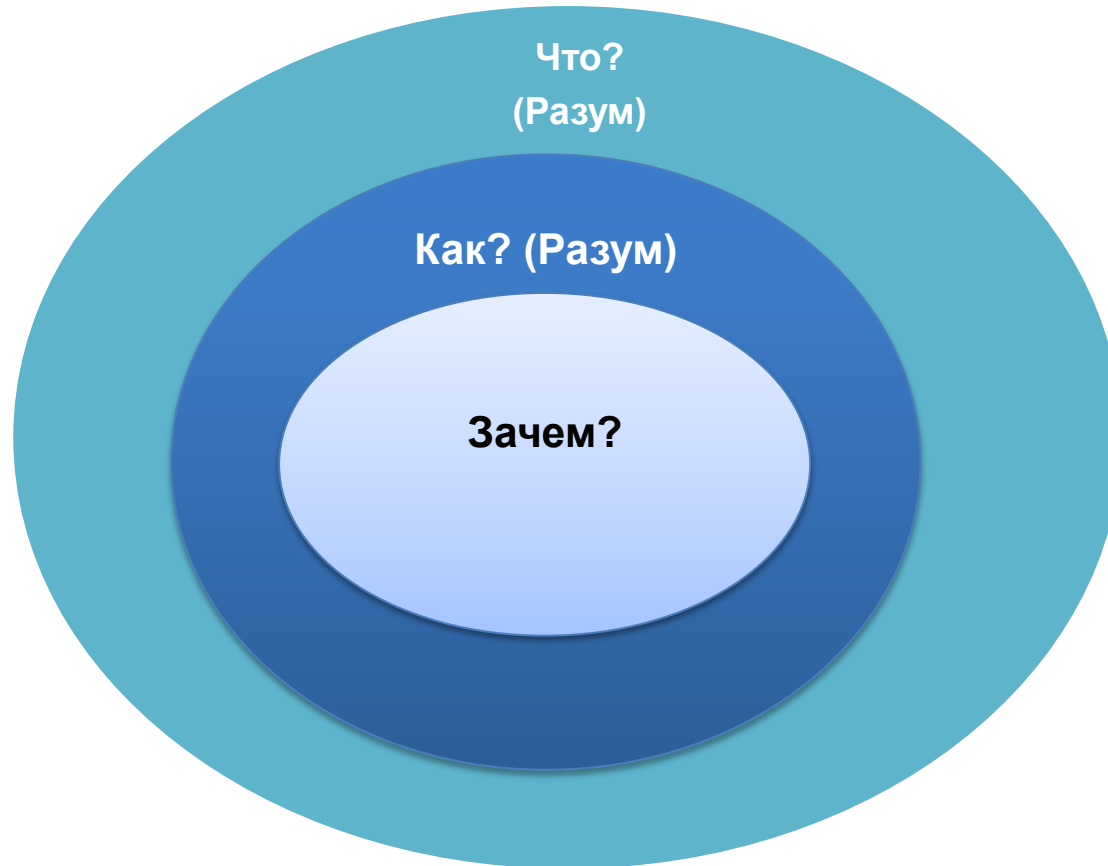


Работайте с людьми, которые верят
в то, во что верите вы!



Где находится компания/ работодатель в пирамиде Маслоу?

Источник вдохновения: «Золотые кольца» (Simon Sinek)



Люди не покупают то, что вы делаете, они покупают то, ради чего вы это делаете

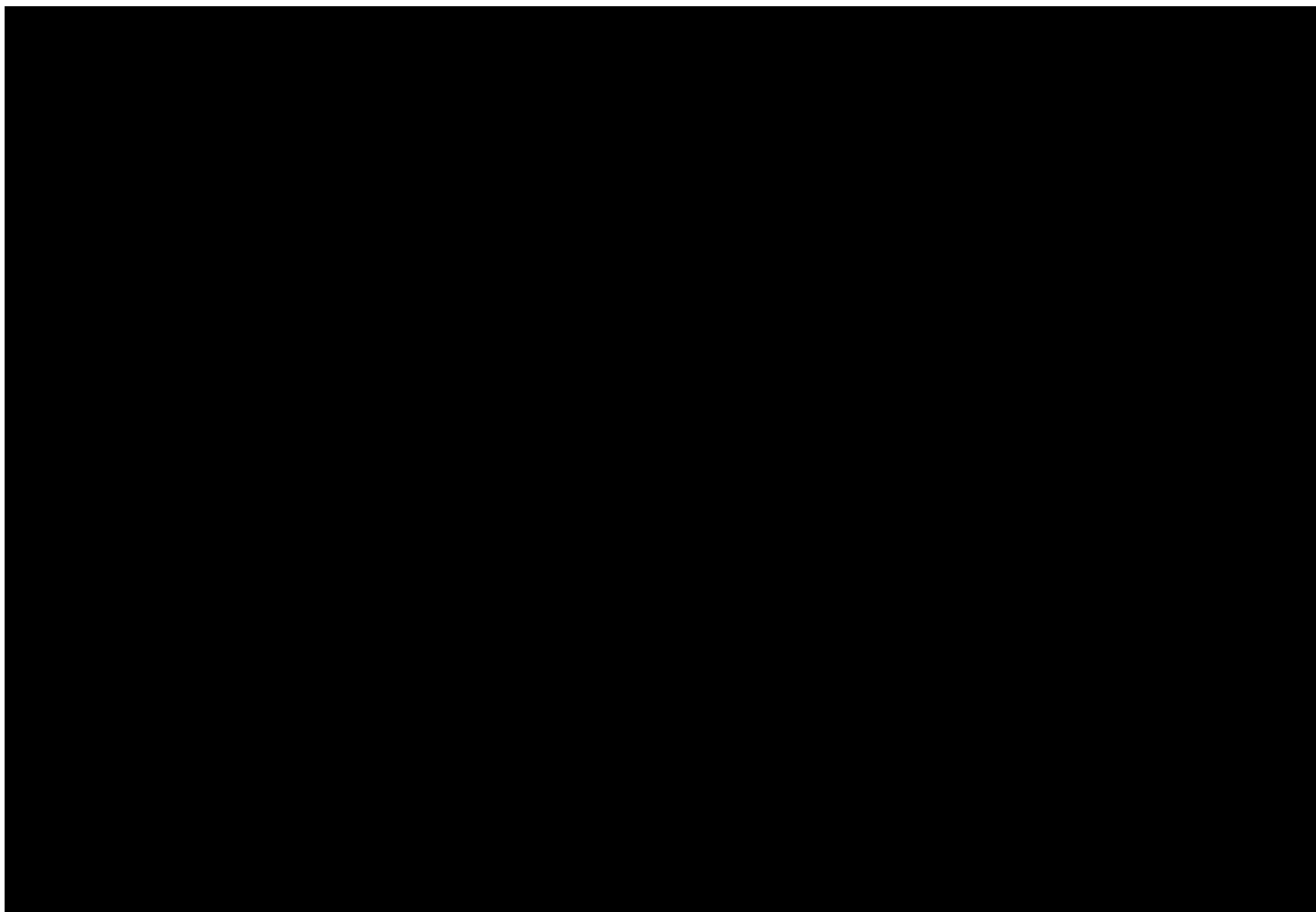
Самый важный вопрос: **Зачем я это делаю?** Отвечая на этот вопрос, человек способен вдохновить, вести за собой. Потому что он верит в то, что он делает, он понимает важность дела и влияет на людей на уровне чувств!

Источник вдохновения: «Золотые кольца» (Simon Sinek)



«Есть только один способ проделать большую работу - полюбить ее!»

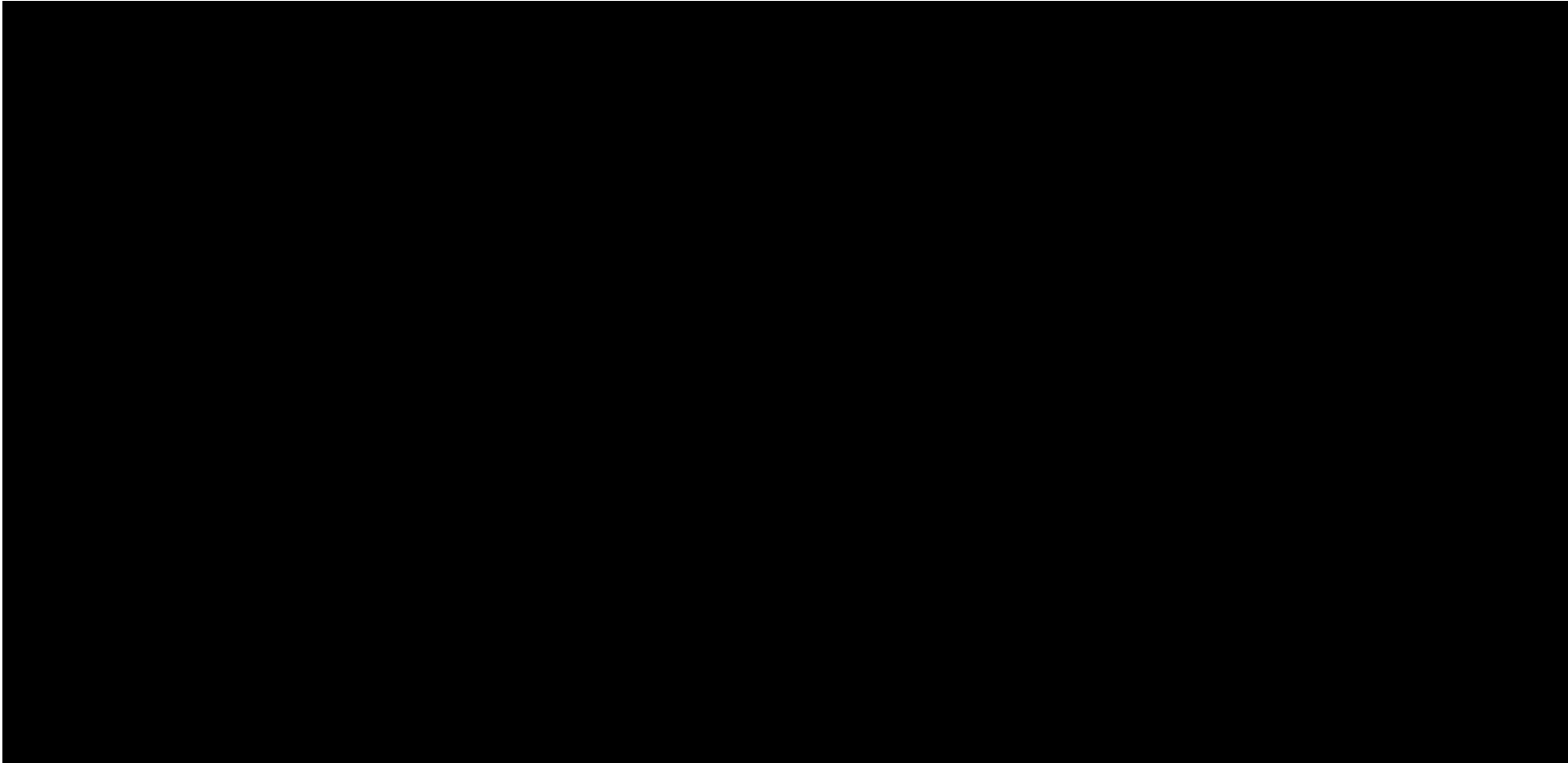
Стив Джобс





Время бесценно

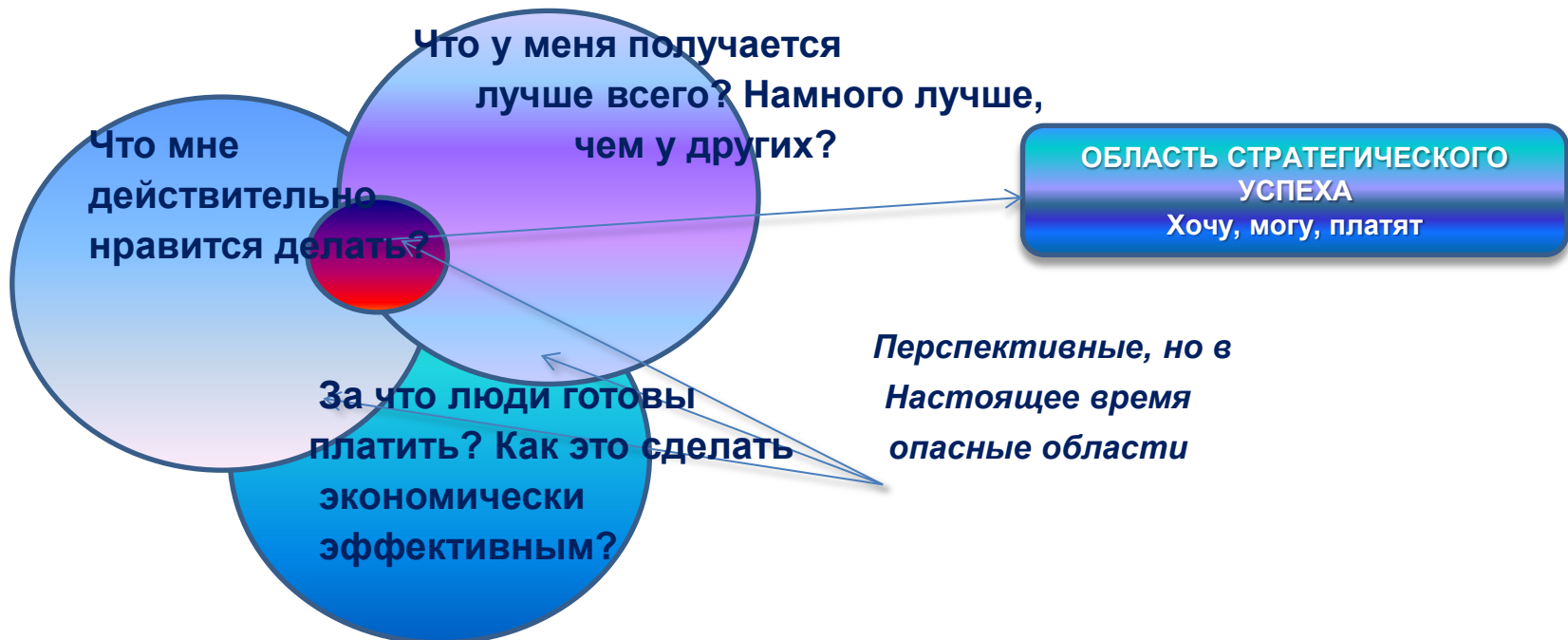
Если в работе ценно только 3 момента - Зарплата
Отпуск
Пятница



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УСПЕХ ЧЕЛОВЕКА



На пересечении этих трех кругов должна возникнуть объединяющая идея.



*«Движущая сила эволюции прокладывает дорогу в будущее благодаря заявке «Я Хочу!»
Дипак Чопра*

Групповое упражнение: «Моя Мотивация»



КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ БЕЗ ЛЮБВИ И
НЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО – ЭТО

халтура

КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ БЕЗ ЛЮБВИ, НО
ПРОФЕССИОНАЛЬНО – ЭТО

ремесло

КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ НЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО, НО С ЛЮБОВЬЮ – **хобби**
ЭТО

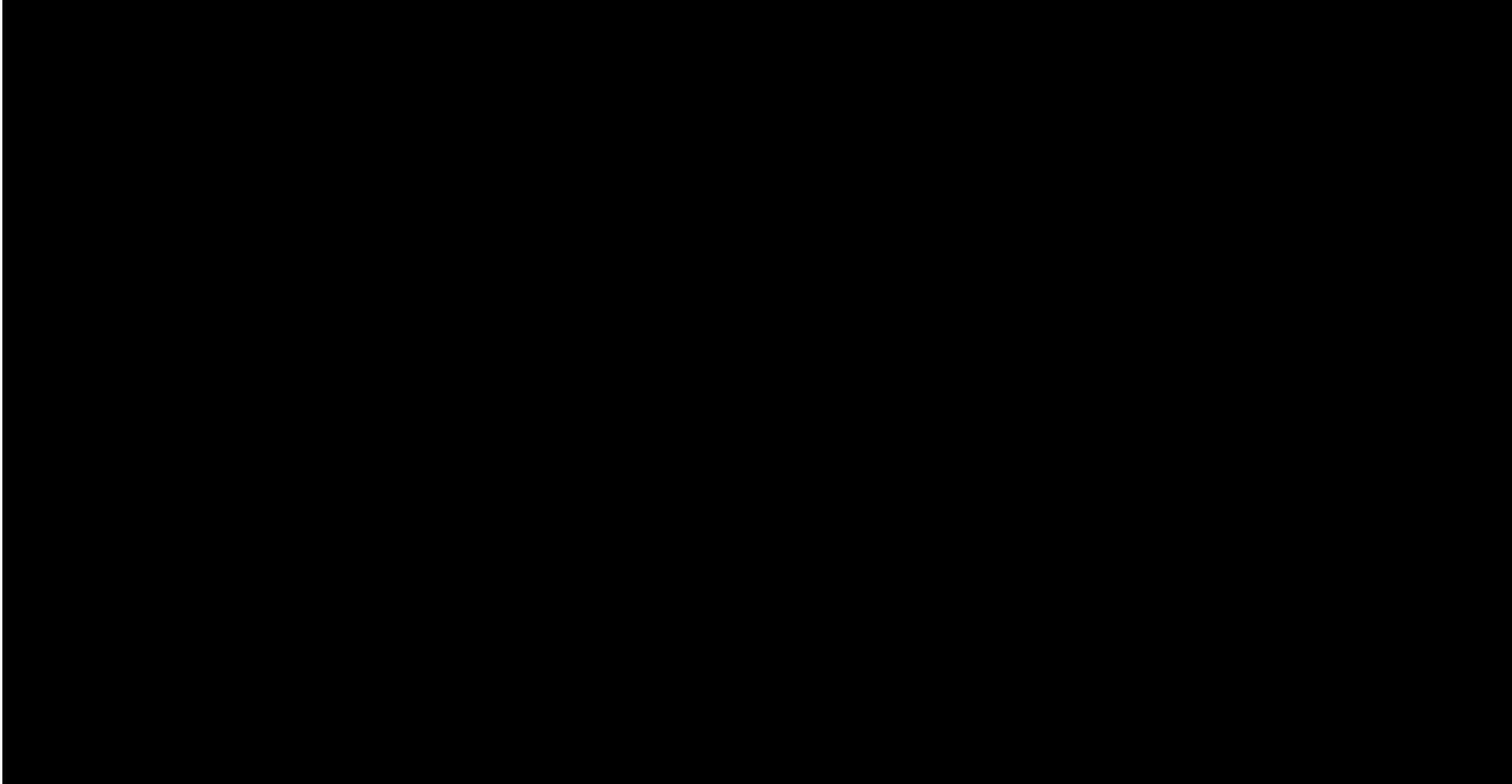
КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО И С ЛЮБОВЬЮ – ЭТО

ИСКУССТВО

Что заставило бы вас уделять
работе 10 дополнительных
часов в неделю?

Если вы ответили «больше
денег», то задайте вопрос
«зачем вам эти деньги?».
Определите ключевые факторы,
влияющих на индивидуальную
мотивацию.

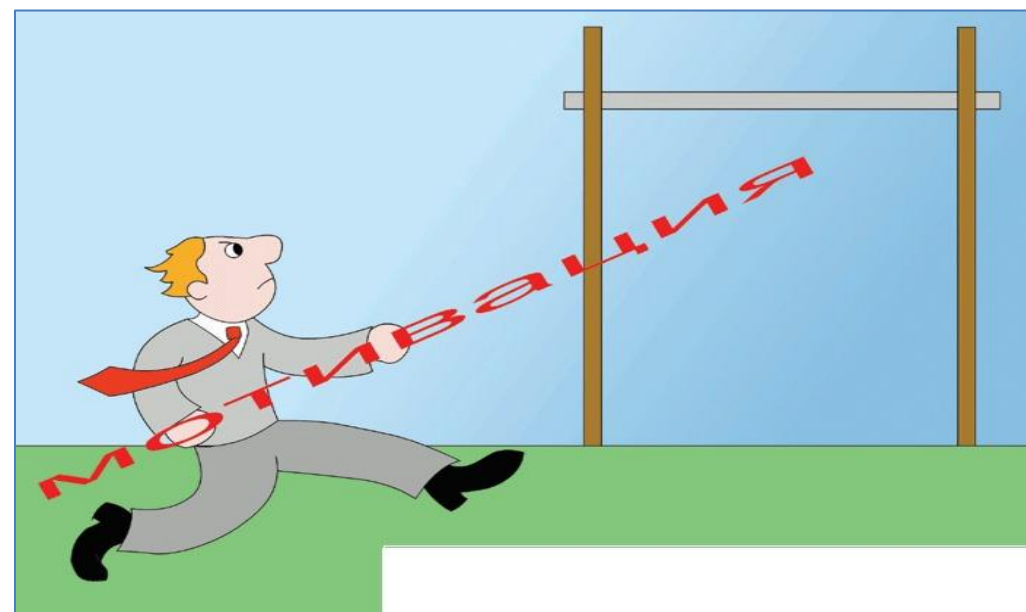
Когда работа как хобби



Почему у одного руководителя все сотрудники мотивированы, а у другого - мотивация сотрудников крайне низкая?

Что порождает отсутствие мотивации у сотрудников, какие угрозы?

Как можно из немотивированного сотрудника сделать мотивированного?



Стили управления

«Теория X и Y» МакГрегора (1960)



- **Автократное управление.** На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.
- **Демократичное управление.** Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня - в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, - он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Стили управления «Теория X и Y» МакГрегора (1960)



- Сотрудники не любят работать
- Сотрудники должны находиться под контролем
- Они будут избегать ответственности и стремиться к формальному управлению
- Большинство сотрудников ставят безопасность выше остальных факторов и не будут проявлять инициативу

- × Сотрудники любят работать
- × Сотрудники будут осуществлять самоконтроль и самоуправление
- × Они могут научиться брать на себя ответственность и стремиться к ответственности
- × Большинство сотрудников должны принимать инновационные решения



**Доминируют потребности
низшего порядка**



**Доминируют потребности
высшего порядка**

Стили управления

«Теория X и Y» МакГрегора (1960)

Теория X		Теория Y
Большинство людей не любят работать по своей природе	1 2 3 4 5	Работа для людей является такой естественной потребностью, как и отдых
Людей необходимо заставлять работать	1 2 3 4 5	Люди будут осуществлять самоуправление
Люди пытаются избежать ответственности	1 2 3 4 5	Люди стремятся к ответственности
Люди не заинтересованы в достижении результатов на работе	1 2 3 4 5	Люди высоко ценят достижения
Большинство людей не проявляют интереса и не имеют творческих способностей	1 2 3 4 5	Большинство людей имеют развитое воображение и творческие способности
Люди работают только ради денег	1 2 3 4 5	Деньги – это лишь одно их преимуществ работы
У людей отсутствует желание повысить уровень жизни	1 2 3 4 5	Люди испытывают потребность в повышении уровня жизни
Наличие цели ограничивает свободу человека	1 2 3 4 5	Цели приветствуются и используются в качестве средства достижения эффективности

Стиль управления



- Независимо от того, какова была их мотивация прежде, работники обычно становятся такими, какими их видит руководитель.
- Эффект Пигмалиона налицо. (эксперимент Йелского университета)
- Поэтому необходимо помнить как руководитель влияет на результат.
- Результат зависит не только от участников , но и от того, как руководитель использует возможности команды.

Факторы мотивации сотрудников: как обеспечить?



- Меня уважают
- Мое мнение важно
- Участие в принятии решений
- Возможность роста и развития

Факторы волеценности сотрудников

- Доверие
- Вызов и сложность задач
- Ясность и четкость
- Связь с конечным результатом
- Личные отношения

Человек работает максимально эффективно не тогда, когда должен, а тогда, когда хочет.

Групповое упражнение: «Мотивация»



- *Опишите портрет руководителя с высоким уровнем мотивации своих сотрудников.*

Составьте список из 5 ключевых факторов воздействия.

- *Опишите портрет руководителя с высоким уровнем демотивации.*

Составьте список из 5 ключевых факторов воздействия.





Вовлеченность вслед за мотивацией

Факторы вовлеченности сотрудников

Вовлеченность сотрудников важнее чем их удовлетворенность

1. Большая автономность сотрудников
2. Вызов и сложность задач
3. Доверие
4. Ясность и четкость менеджмента
5. Связь с конечным результатом
6. Возможность роста и развития
7. Личные отношения

3 уровня вовлечённости

Говорить

- Поведение: сотрудники постоянно позитивно отзываются о компании среди коллег, потенциальных сотрудников и заказчиков

Оставаться

- Поведение: сотрудники чувствуют потребность быть частью компании и остаются в ней

Стремиться

- Поведение: сотрудники прикладывают дополнительные усилия в интересах компании по собственной инициативе

Вовлеченный персонал...



50%

Делятся своей удовлетворенностью работой в компании в социальных сетях, а также среди друзей и знакомых



33%

Более охотно создают позитивный образ компании в социальных сетях



24%

Вовлеченный персонал увеличивает эффективность работы компании и ее прибыль

** На основании публикации результатов ReForum*

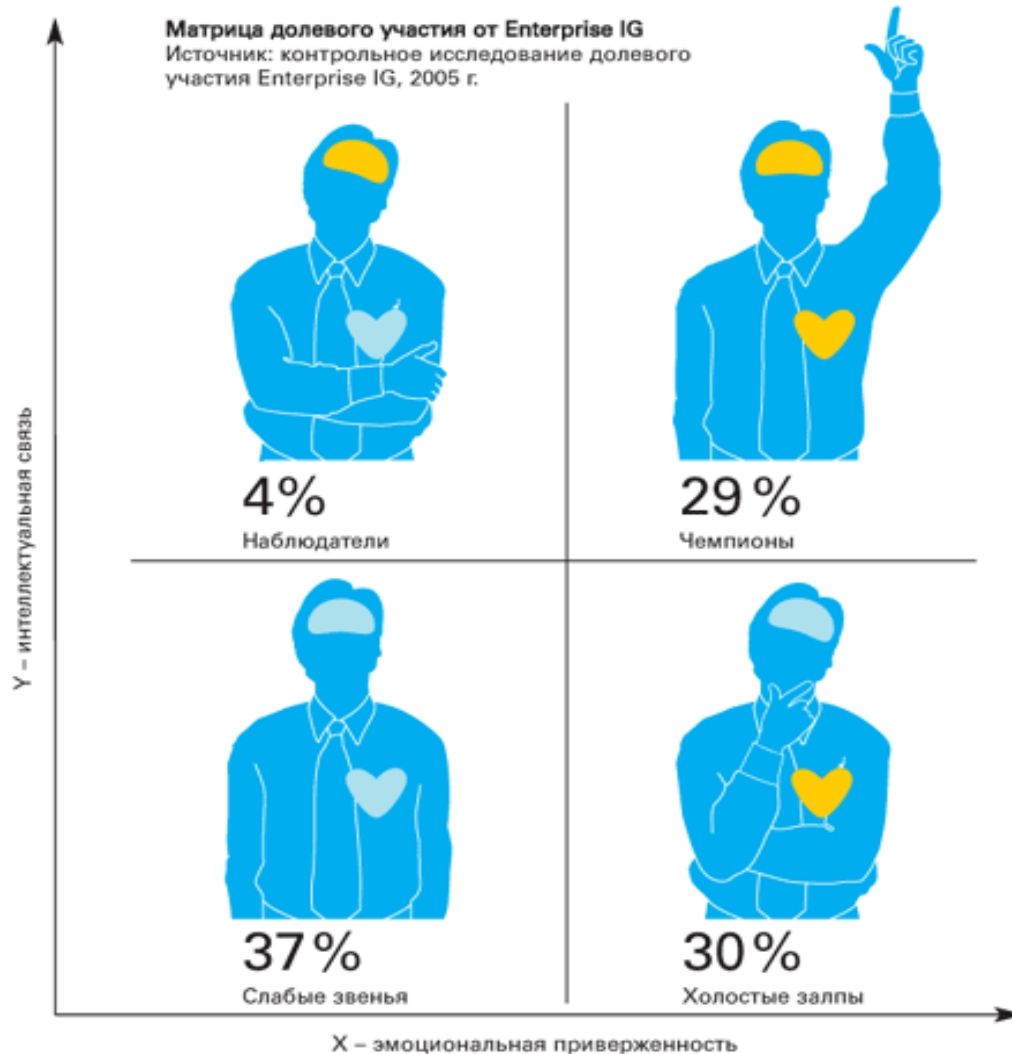
Цена нематериальной мотивации



- ❖ Медицинская страховка
- ❖ Медицинская страховка семьи
- ❖ Страховка жизни
- ❖ Фитнес
- ❖ Обеды
- ❖ Поощрительные поездки

Материальность нематериальной мотивации!

Вовлечённость персонала как основной инструмент эффективности в бизнесе



Хороший лидер умеет
вовлекать!!!

Нематериальная мотивация сотрудников



Кейс внедрение SAP

Ситуация: компания внедряет САП, изменения сопровождаются с сопротивлениями, 3 года идет процесс внедрения. Департамент микроскопии саботирует, сотрудники отказываются работать в системе. Переговоры с персоналом, повышение заработной платы в течение 3 лет, но несмотря на это сопротивление продолжается

Результат: расходы компании на добавочную зарплату $20 \times 15\,000 \times 36 = 10\,800\,000$ руб. проблема не решена, саботаж продолжается. Уволены 50% сотрудников + поиск новых сотрудников + потерянная выгода (во время саботажа и адаптации новых сотрудников) + обучение новых сотрудников

Что именно получили сотрудники в отличие от коллег другого департамента?
Как назвать качество лидера, которое для компании стоило более чем 20 млн. рублей?

Советы по мотивации



- ❖ Постоянно наблюдайте за вашими сотрудниками. Демотивация появляется незаметно и прогрессирует быстро, как вирус.
- ❖ При признаках демотивации немедленно предпринимайте активные действия.
- ❖ Побуждайте сотрудников на достижение высоких результатов, делая фокус на то, что нужно делать, а не на то, что не нужно делать.
- ❖ Сделайте информацию о базовых окладах строго конфиденциальной.
- ❖ Основное заблуждение руководителей, что «все работают ради денег»
- ❖ Повышайте зарплату только вместе с рынком и только при отсутствии нареканий к работе сотрудника. Помните сама по себе базовая зарплата не мотивирует людей
- ❖ Создайте максимально прозрачную систему бонуса – иначе рискуете заплатить бонус но при этом демотивировать сотрудника
- ❖ Используйте смешанную зарплатную систему (постоянная и переменная)
- ❖ Увеличивайте долю переменной части дохода с ростом ответственности и повышением роли сотрудника в компании
- ❖ тему (переменная и постоянная)
- ❖ Как можно чаще поощряйте ценных сотрудников не только лично, но и публично
- ❖ Есть правила – делай замечания отдельно а хвали публично!
- ❖ Фокус на сильные стороны сотрудников, а не на недостатки
- ❖ Поддерживайте людей эмоционально, особенно в кризисных ситуациях
- ❖ Используйте потребность сотрудников в признании, стремление к новым проектам, принадлежность коллективу и общему делу
- ❖ Работайте над формированием корпоративной культуры. Она определяет отношение людей к работе, к заказчикам, эффективность командной работы.



Советы по мотивации

- ❖ Помните, что потребности у всех разные – то что интересно вам, не обязательно будет интересно вашим подчиненным
- ❖ Давайте сотруднику новые задачи для развития
- ❖ Будьте наставником для ваших сотрудников, разъясните свои методы и подходы к работе
- ❖ Обращайте внимания на сотрудников не только тогда, когда они делают что то плохо, но и когда у них получается хорошо
- ❖ Интересуйтесь жизнью сотрудников, иногда это может мотивировать сильнее денег
- ❖ Будьте открыты для своих подчиненных, но избегайте панибратства
- ❖ Вовлекайте сотрудников в общие решения, касающиеся деятельности отдела
- ❖ Делегируйте полномочия, не стремитесь все решать самостоятельно
- ❖ Благодарите за хорошую работу, простое спасибо сказанное вовремя порой стоит дороже денег
- ❖ Организуйте выражение благодарности своему сотруднику от вышестоящего начальника – звонок, письмо, встреча
- ❖ Позовите сотрудника в свой кабинет только для благодарности и не обсуждайте другие вопросы
- ❖ Возьмитесь делать за подчиненного какое то неприятное дело для него
- ❖ Обсуждайте проблемы без перехода на личности
- ❖ Не забывайте напоминать о важности дела, проекта, которым занимается сотрудник



Советы по мотивации

- ❖ Если выявили нелояльных сотрудников, которые не поддаются изменениям, то увольте.
- ❖ Правило гласит – нанимай не спеша. Увольняй быстро.
- ❖ Не экономьте на заботе. Время от времени угощайте своих сотрудников.
- ❖ Оказывайте людям доверие.
- ❖ Выясните, какие из поощрений ваши сотрудники ценят больше всего, проявите индивидуальный подход к каждому.

Мотивация людей – это серьезная ответственная работа. Уволить легко а вот создать работоспособную, эффективную команду непросто.

- ❖ Занимайтесь только тем, что вам нравится
- ❖ Нанимайте правильных людей
- ❖ Мотивируйте правильно
- ❖ Создайте команду единомышленников

❖ И вы увидите, что ваши люди способны творить чудеса!

Стратегия управления персоналом

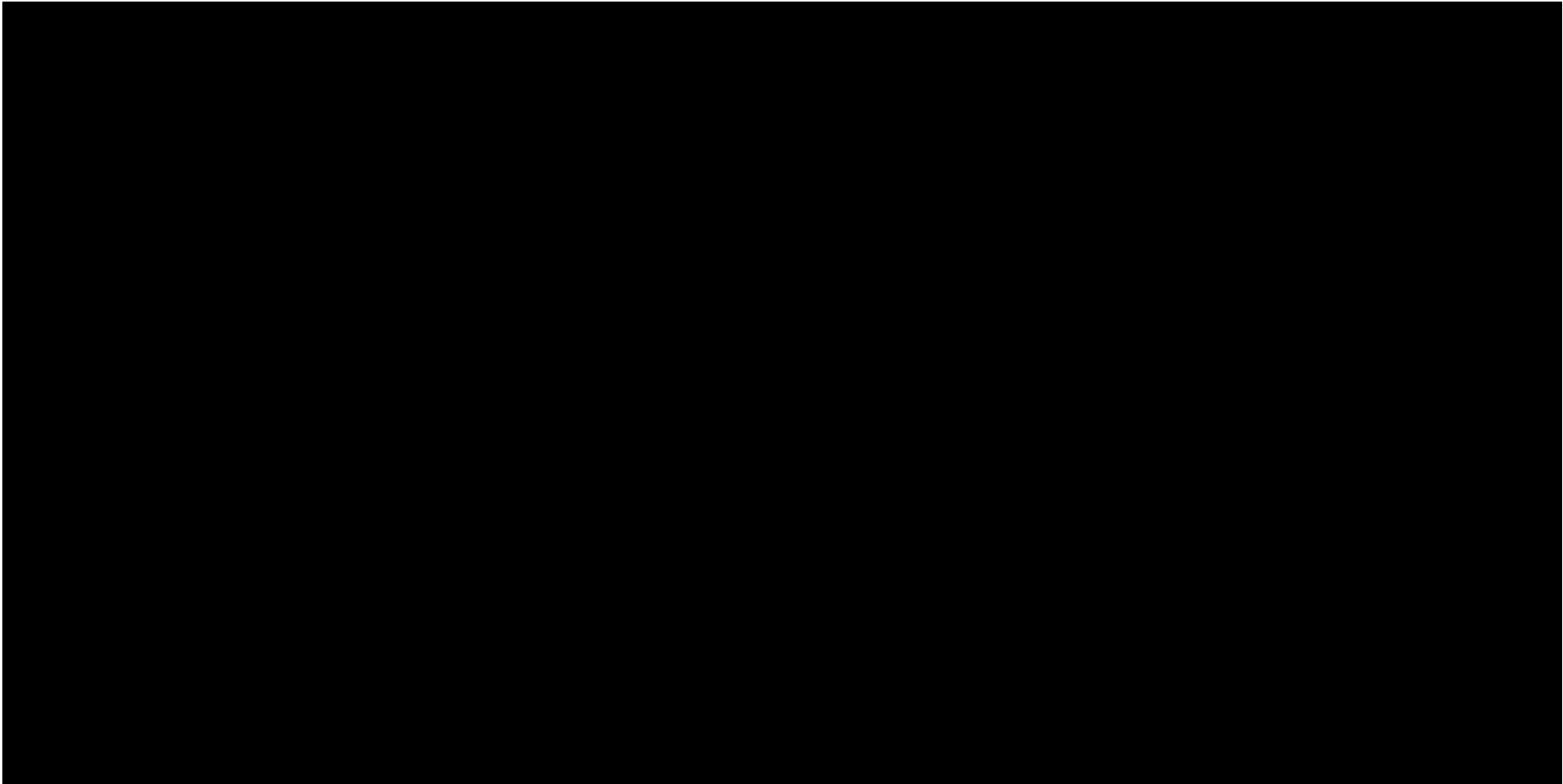


Чему можно научиться у «Формулы-1»?



- > Будь стратегом.
- > Найди гонщика.
- > Создай сильную команду.
- > Обеспечь пилота надежным автомобилем.
- > **Выиграй гонку!**

Когда работа как хобби



Продолжение истории:
Почему кандидат выбрал нашу компанию?



НАШИ КОНТАКТЫ



БОЛЕЕ ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ – НА НАШЕМ ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ:

WWW.FINEXPERTIZA.RU