



# Мотивация персонала



**Денис Никитин, к.м.н**  
психолог,  
бизнес-консультант,  
коуч

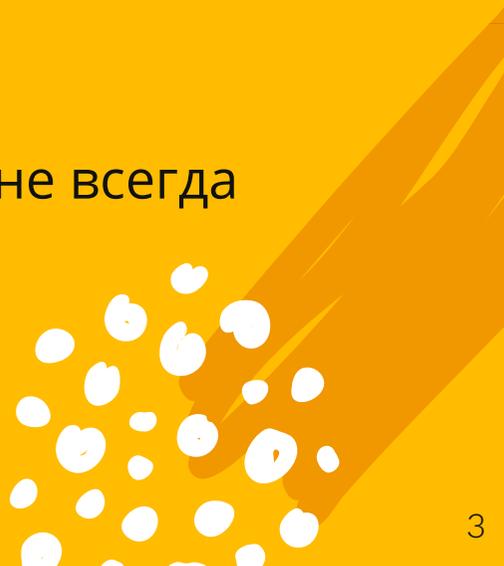
НИУ ВШЭ





# Что будет



- × Коротко о классике
  - × Система «4+1»
  - × Как определить ведущий мотив
  
  - × Почему повышение зарплаты работает не всегда
- 



# Классики

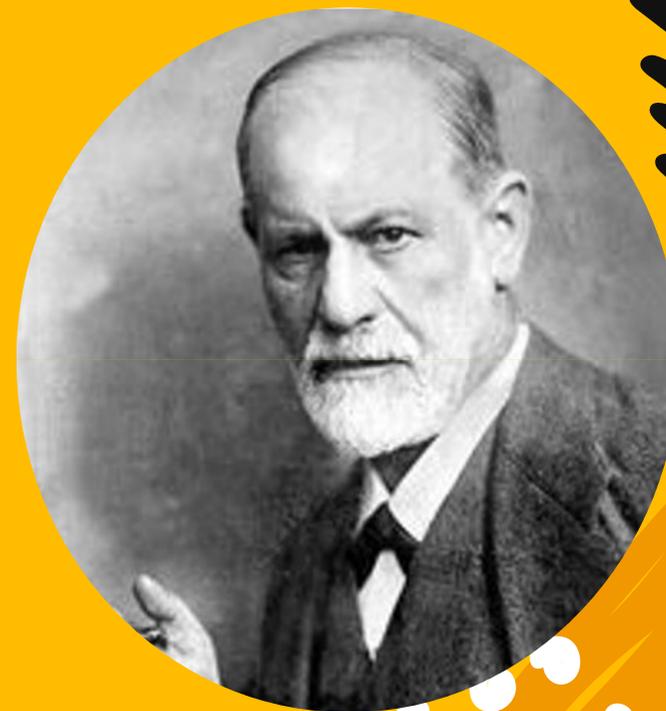
Все начиналось с них





# Теория X Зигмунд Фрейд

Люди ленивы  
Они ненавидят работу  
Людей нужно принуждать  
Они избегают  
ответственности  
Главное – чувство личной  
защищенности





# Теория Y Дуглас Макгрегор

Люди любят работу  
Они сами управляют собой  
Люди ответственны  
Принимать правильные  
решения – широко  
распространенное свойство



**ММ**



# Теория Z Абрахам Маслоу

Людям имеют хорошие  
качества, но со временем  
они теряются

Люди обращаются к работе  
из-за скуки и бедности

Человек развивается,  
стараясь удовлетворить все  
потребности



**ММ**



**<<4+1>>**

Система мотивационных подходов, удобная  
для использования в реальных условиях

# МОТИВЫ

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

- + легко удовлетворить
- слабо удерживает

## СОЦИАЛЬНЫЙ

- + высокая мотивация
- если мотив не включен, мотивация падает очень резко

## ПРОЦЕССНЫЙ

- + высокая само-мотивация
- необходимы процессы с элементами творчества

## ДОСТИЖЕНИЯ

- + мотивирует на выполнение сложных задач
- вызов извне может снизить лояльность

## ИДЕЙНЫЙ

- + цели становятся личными
- требует слаженной команды



# Мотив вознаграждения



- × Бонусы, премия, выплата за выслугу лет, повышение зарплаты, сверхурочные
  - × Оптимальные условия работы: где больше платят, и есть прозрачные ступени заработка
  - × Не нравится: несправедливая и негибкая оплата, невозможность заработать больше
- 



# Мотив вознаграждения



- × Хороший руководитель: помогает и не мешает заработать
  - × Ориентация на результат: дополнительное вознаграждение
  - × Карьерный рост: способ увеличения зарплаты
  - × Типичные вопросы:
  - × Можно ли сократить испытательный срок? Какие зарплаты на других вакансиях и на следующей ступени?
- 



# Социальный мотив



- × Коллектив – одна семья, работа в команде, поддержка коллег, совместный отдых, одобрение
  - × Оптимальные условия работы: хороший коллектив, руководитель, общепринятые правила
  - × Не нравится: отсутствие помощи в освоении на новом месте, отсутствие признания
- 



# Социальный мотив

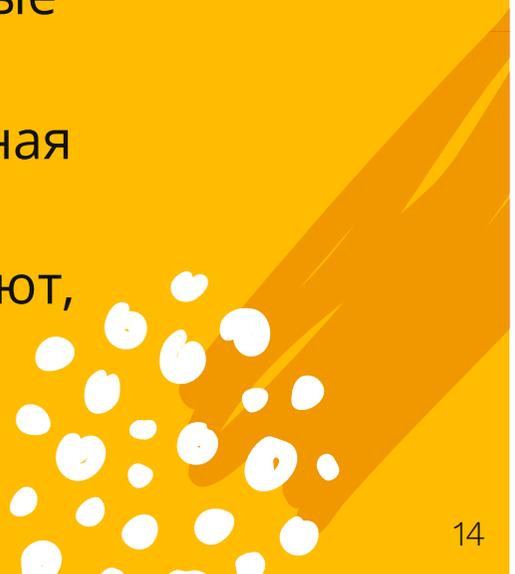


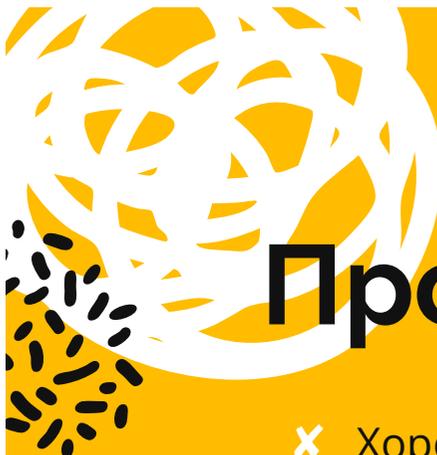
- ✘ Хороший руководитель: поддерживающий, внимательный, «отец»
  - ✘ Ориентация на результат: благодарность руководителя, публичная просьба и уважение
  - ✘ Карьерный рост: способ добиться большего признания, статуса
  - ✘ Типичные вопросы: Как организовать досуг? Какие люди работают? Какие требования ко мне со стороны руководителя?
- 



# Процессный мотив



- × Свобода, удовольствие от задачи, профессионализм, вариативность, разные проекты, творческие задачи
  - × Оптимальные условия работы: интересная работа, свободный график
  - × Не нравится: рутина, все время подгоняют, жесткий контроль
- 



# Процессный мотив



- ✘ Хороший руководитель: гибкий, дает время подумать, поощряет новые подходы, не дает несколько задач одновременно, предупреждает заранее
  - ✘ Ориентация на результат: увлечённость делом, желание сделать хорошо
  - ✘ Карьерный рост: возможность решать более интересные задачи
  - ✘ Типичные вопросы: Какой график работы, насколько его можно изменить? Какие ещё задачи помимо этих можно будет решать? Могу ли я параллельно заниматься интересующим меня направлением?
- 



# Мотив достижения

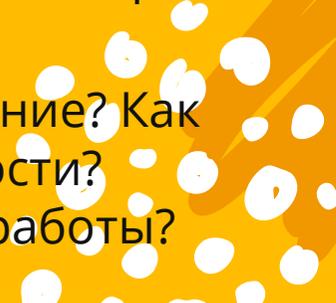


- × Результаты, достижения (самоутверждение, самореализация) самообучение ступени развития, обучение в компании, ответственность
  - × Оптимальные условия работы: многоуровневая система, понятные цели, высокие требования к результату
  - × Не нравится: отсутствие профессионалов, возможностей для развития
- 



# Мотив достижения



- ✘ Хороший руководитель: бросающий вызов профессионал
  - ✘ Ориентация на результат: сложная задача, вызов профессионализму, возможность реализовать задачи, где нужно самому найти решение
  - ✘ Карьерный рост: доказательство себе и окружающим своих способностей
  - ✘ Типичные вопросы: Какое внутреннее обучение? Как предусматривается развитие на этой должности? Каковы критерии оценки результатов моей работы?
- 



# Идейный мотив

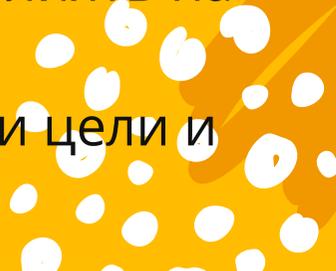


- × Преданность, лояльность, верность, чувство хозяина, единство целей личных и организации, ответственность, желание работать много лет
  - × Оптимальные условия работы: вместе идём к великой цели, принимаем решения о будущем, каждый вносит свой вклад
  - × Не нравится: невозможность участвовать в принятии решений, закрытость информации, несовпадение принципов
- 



# Идейный мотив



- ✘ Хороший руководитель: друг на равных, открытый, вовлечённый и вовлекающий в дела организации, ответственный
  - ✘ Ориентация на результат: важность данной работы
  - ✘ Карьерный рост: возможность больше влиять на жизнь организации
  - ✘ Типичные вопросы: Какие у организации цели и принципы работы?
- 



## Определение ведущего мотива



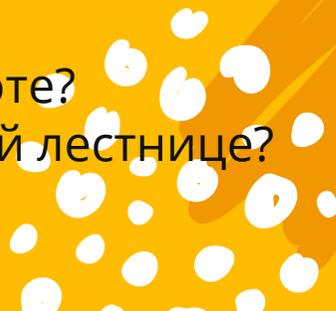
Оптимальные условия работы:

- ✗ Что вас привлекает в этой работе?
- ✗ Как вы представляете себе идеальную работу?

Что нравилось и не нравилось:

- ✗ в прошлом руководителе?
- ✗ в предыдущей работе?

Карьерный рост:

- ✗ Как вы видите своё развитие на данной работе?
  - ✗ Ради чего вы станете двигаться по карьерной лестнице?
- 

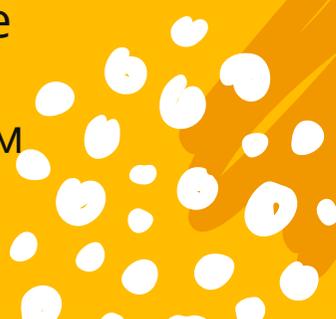


## Определение ведущего мотива

Хороший руководитель:

- ✘ Что он должен делать, чтобы вы стали полностью выкладываться на работе?
- ✘ Если бы вы были руководителем, что бы вы делали, чтобы ваши подчинённые работали лучше?

Ориентация на результат:

- ✘ После чего вы испытываете драйв и желание работать?
  - ✘ Что может заставить вас сделать больше, чем предусмотрено инструкцией?
- 



# интеграция

Мотивирующие факторы  
нужно интегрировать в процесс управления



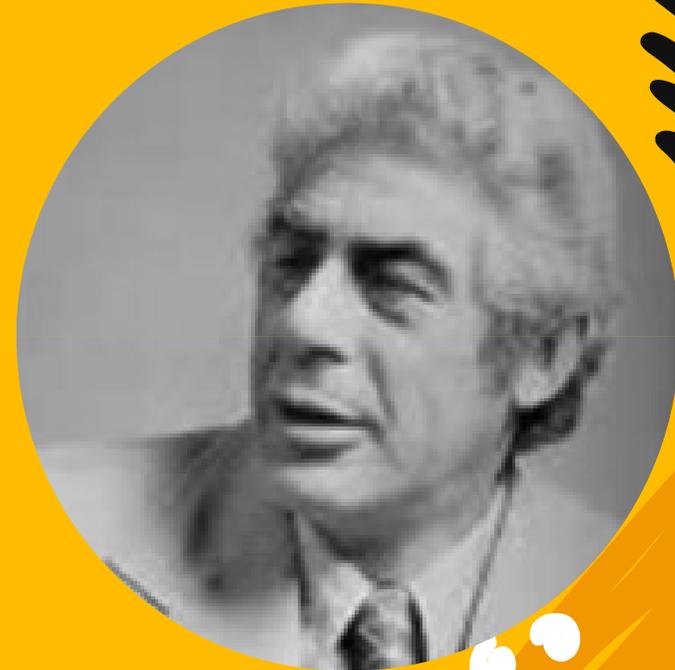
## Постановка цели с учётом ведущего мотива

- × Контекст
- × Цели
- × **Позитивные последствия**
- × **Понимание и принятие цели**
- × Ресурсы и полномочия
- × Конкретные шаги



# Фредерик Герцберг

Две группы факторов:  
факторы, которые удерживают  
сотрудника на работе  
факторы, которые мотивируют к  
работе



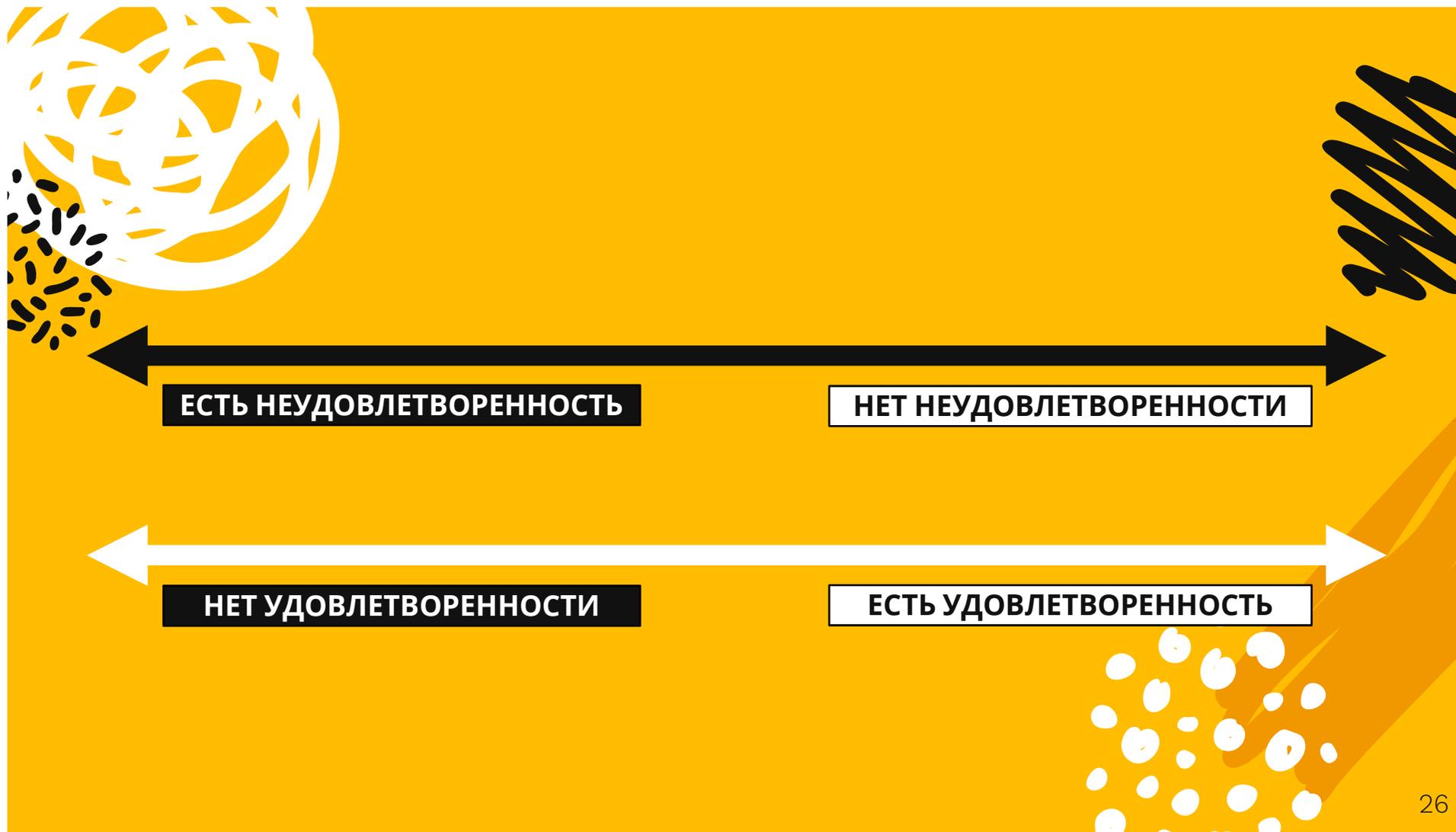


# ПАРАДОКС



**неудовлетворенность и  
удовлетворенность работой –  
это разные шкалы,  
не связанные между собой**







# Два типа факторов

## Гигиенические

- × условия труда
  - × межличностные отношения с начальниками, подчинёнными, коллегами
  - × **величина заработной платы**
  - × ценности и политика компании
- 

## Мотивационные

- × вознаграждения
- × социальный
- × процессный
- × достижения
- × идейный

# Двухфакторная теория мотивации

ФАКТОРЫ ●

● ГИГИЕНИЧЕСКИЕ - УДЕРЖИВАЮТ СОТРУДНИКА

● МОТИВАЦИОННЫЕ - МОТИВИРУЮТ СОТРУДНИКА