
ИЗМЕНИТЕ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ

Александр Кочнев

Консалтинговая компания ITeam

www.iteam.ru

Наша миссия



*Мы преодолеваем дефицит управления –
решаем ключевую национальную проблему*



Что принято понимать под мотивацией?

Материальные стимулы

Зарплата

Премия, связанная с KPI

«Социальный пакет»

Штрафы за нарушения

Нематериальные стимулы

Доска почета

Похвалы на собраниях

Награждение победителей
соревнования

Выговоры провинившимся
сотрудникам

«Инструменты» мотивирования

Внешние стимулы,
побуждающие людей
совершать
«правильные»
поступки
предостерегающие
от «неправильных»
поступков

Вознаградить

Расхваливать

Подкупать

Угрожать

Наказывать



Модель работника, которого нужно мотивировать

Люди не склонны трудиться с полной отдачей

Негативные стимулы ограждают их от неправильных поступков

Позитивные стимулы побуждают их к достижению нужных нам результатов

Люди есть механизмы «стимул – реакция»

Чего не хватает в этой модели?

Любовь

Неприязнь

Поиски смысла

Зависть

Самореализация

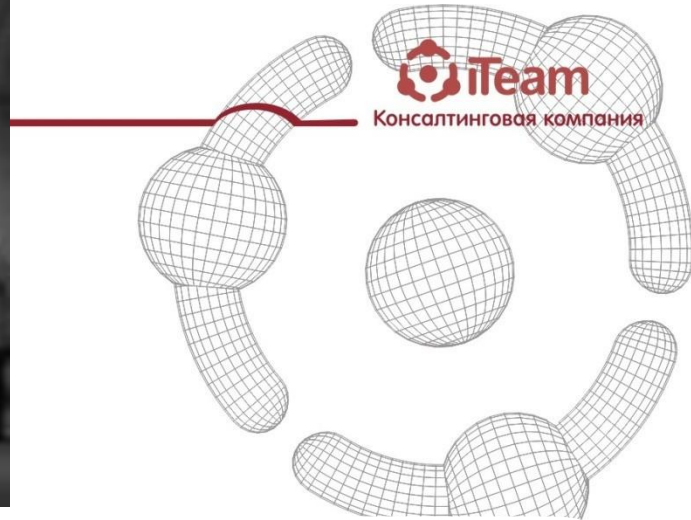
Мечь

Любознательность

Гнев

Сочувствие

Лень



Гамлет: Вот флейта. Сыграйте на ней что-нибудь.

Гильденстерн: Принц, я не умею.

Гамлет: Пожалуйста.

Гильденстерн: Уверяю вас, я не умею

Гамлет: Но я прошу вас.

Гильденстерн: Но я не знаю, как за это взяться.

Гамлет: Это так просто, как лгать. Перебирайте отверстие пальцами, вдувайте ртом воздух, и из нее польется выразительнейшая музыка. Видите, вот клапаны.

Гильденстерн: Но я не знаю, как ими пользоваться. У меня ничего не выйдет. Я не учился.

Гамлет: Смотрите с какой грязью вы меня смешали! Вы собираетесь играть на мне! Вы приписываете себе знание клапанов моей души. Вы уверены, что выжмете из меня голос моей тайны. Вы воображаете, будто мои ноты снизу доверху вам открыты. А эта маленькая вещица нарочно приспособлена для игры, у нее чудный тон, и тем не менее вы не можете заставить ее говорить. Что ж вы думаете, я устроен проще этой флейты? Объявите меня каким угодно инструментом, вы можете меня расстроить, вы можете меня спомать, но

Мотивация – это не мотивирование



**Мотивация - это внутренняя
потребность людей действовать в
соответствии со своими ценностями и
убеждениями**

Альтернативная модель

**Люди – разумные существа, имеющие
собственные цели**

**Они хотят иметь работу, в которой есть смысл
и возможность самореализации**

**Они без труда распознают техники
манипулирования и принимают защитные
меры**

**Сотрудников
следует принимать
всерьез и строить
отношения как со
взрослыми
людьми**

Цели организации и цели сотрудников

Цели
руководителя

Система мотивации –
механизм
согласования целей

Цели
сотрудников



Мотивация есть всегда

**Мотивация – это ветер
в парусах**



ДВАДЦАТЬ НОЖЕЙ

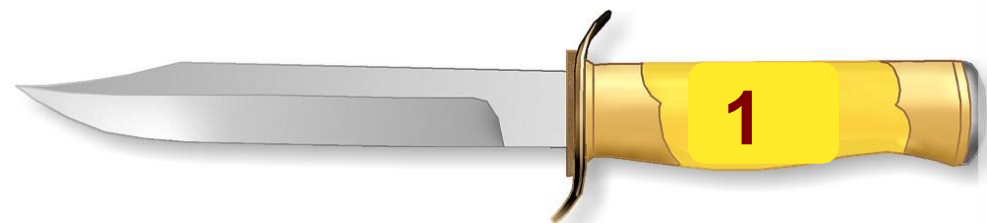
В СПИНУ МОТИВАЦИИ

Утрата доверия

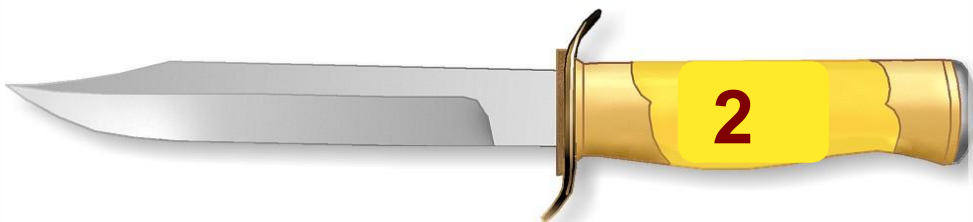


Предполагается, что люди не готовы выполнять работу ради нее самой. Их готовность «выложиться» нужно покупать

Установление системы оплаты в зависимости от «количества и качества» труда есть выражение недоверия к трудовой мотивации людей



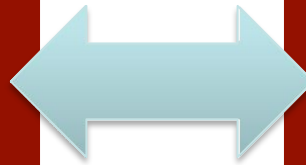
Индивидуальные результаты неотделимы от общих



Индивидуальные вознаграждения против командной работы

ПРОВОЗГАШАЕМ:

Все должны
работать как одна
команда



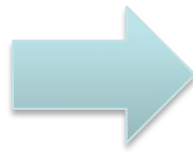
ДЕЛАЕМ:

Индивидуальные
достижения
превозносятся и
вознаграждаются

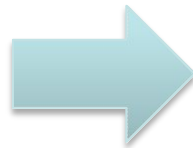


Погоня за краткосрочным результатом наносит вред долгосрочным целям

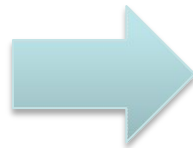
**Погоня за
краткосрочными
целями**



Сокращение инвестиций в новые технологии, продукты, развитие рынка



Боязнь ошибок, избегание рисков



Использование шаблонов и проверенных схем

4



Внешнее мотивирование вытесняет внутреннюю мотивацию

~~Забота о клиентах~~

~~Улучшение
продуктов~~

~~Поддержка коллег~~

Энергия
сотрудников
перемещается от
содержания труда
к вознаграждению



Калькуляция
показателей

Манипуляции с
отчетностью

Объяснение
причин
неудач

Труд рассматривается только как средство получения вознаграждения,
нацелен на финансирование свободного времени

5



Денежное вознаграждение убивает энтузиазм

Занижается планка целей

Теряется интерес к содержанию
труда

Снижаются
результаты

В 2009 году эксперты Лондонской школы экономики проанализировали показатели 51 корпорации, в которых зарплата сотрудников зависела от эффективности труда. Вот их заключение:

«Мы полагаем, что финансовые стимулы ... могут в конечном счете отрицательно влиять на результаты деятельности.»



6

Краткосрочный эффект денежного вознаграждения

**Мотивирующий
«полураспад» повышения
заработной платы
составляет 48 часов**



Деньги оказываются недостаточным условием для того, чтобы надолго компенсировать дефицит смысла, недостаток свободы и демотивирующую культуру предприятия

Райнхард Шпренгер



Негативный отбор сотрудников

Хорошая оплата может быть фактором негативного отбора сотрудников

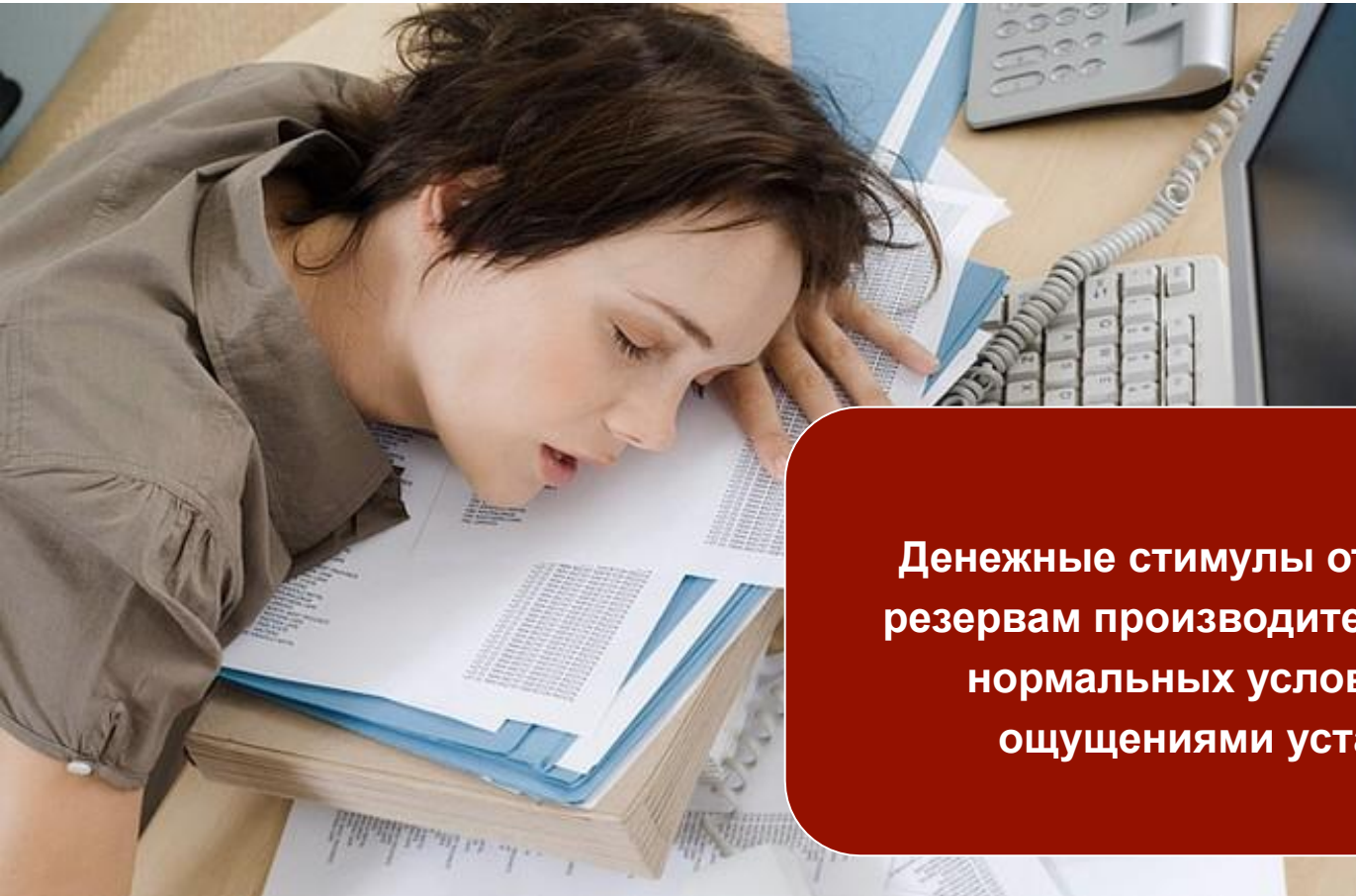
Лучшие сотрудники уходят в поисках смысла труда и возможностей самореализации

8



Вознаграждение как допинг


Консалтинговая компания



Денежные стимулы открывают доступ к резервам производительности, который в нормальных условиях защищены ощущениями усталости и боли



Вознаграждение разрушает креативность

Вознаграждение вынуждает человека
предпочитать простые и быстро
решаемые задачи

Важно не рационализаторское предложение, а систематическая
рационализация

Креативность всегда
мотивируется изнутри – она
основывается на
любопытстве и радости от
дела

10



Нарастающее ощущение несправедливости

**Невыплата предусмотренной
системой оплаты труда премии
всегда воспринимается сотрудником
как несправедливость**



**Ощущение несправедливости вызывает ответную реакцию – взять
реванш**



Без денег никто пальцем не шевельнет



Когда трудовая активность полностью подчинена внешним стимулам, отсутствие стимулов приводит к полной остановке работы



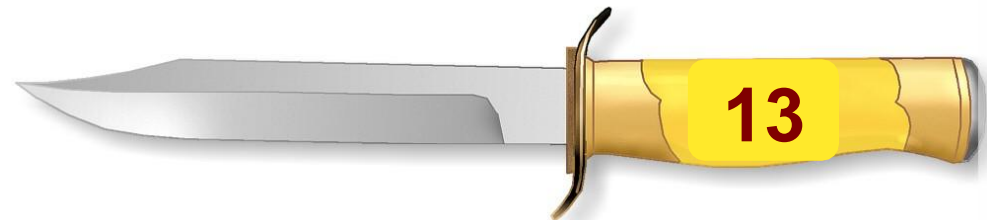
12

Подрывается сотрудничество – каждый за себя

Индивидуальные
вознаграждения
культивируют
эгоизм и
уничтожают
культуру
сотрудничества



13



Оплата за результат деформирует контур управления

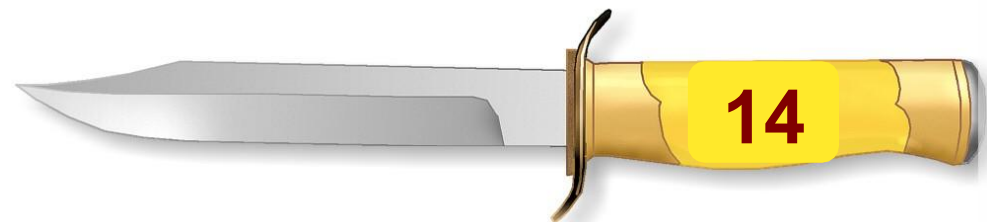


Отклонение от цели рассматривается как ошибка сотрудника и факт заслуживающий наказания.

При этом блокируется процесс анализа

Отклонение от цели – это не ошибка, а важная информация для анализа и принятия решений

Необходимо разделить соглашение о целях от системы оплаты труда!



Ответственность руководителя перекладывается на сотрудника

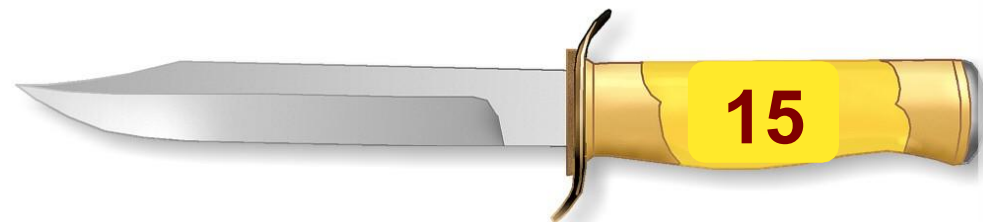
Готовность к труду

Способность к достижению
результата

Возможность достижения
результата

**Мотивация обеспечивает
готовность сотрудника к труду
За остальные компоненты
отвечает руководитель**

15



КРІ – панацея для слабых руководителей

Наличие механической системы поощрений дает кажущуюся возможность руководителю оставаться пассивным

Взаимодействовать с сотрудниками

Ставить задачи и контролировать

Давать оценку результатов труда сотрудников

Заниматься развитием сотрудников

Демотивирующий эффект «оптовой» похвалы

**Похвала «сверху вниз» принижает
сотрудника**

**Похвала как «инструмент» распознается и
перестает работать в качестве стимула**

**Похвала воспитывает бессилие,
безответственность,
приспособленчество**

**Сотрудники
нуждаются не в
казенных похвалах,
а в признании**



Соревнования как способ дополнительно «отжать» сотрудников

Призывая сотрудников к командной работе, компания вознаграждает противостояние

Поощряется эгоизм победителей, их тщеславие и превосходство над коллегами

Демотивируются проигравшие сотрудники

Энергия, необходимая для борьбы с конкурентами, затрачивается на внутреннее противостояние

Никто еще не становился олимпийским чемпионом, потому что рассчитывал получить денежный приз

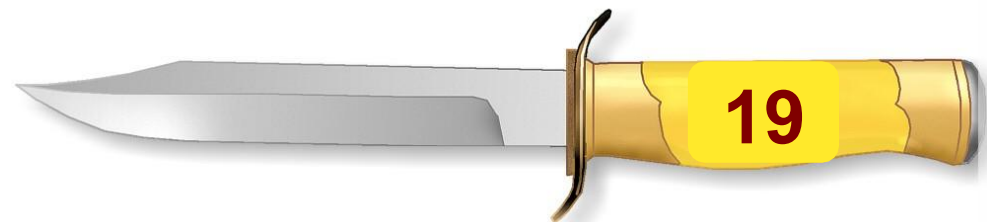


Отношения, основанные на манипулировании



**Внешнее мотивирование – это
манипуляция людьми**

**В культуру компании внедряется недоверие,
неуважение к людям, ложь.**



Деграция личности сотрудника

Под влиянием
внешнего
стимулирования
сотрудники
теряют наиболее
ценные личные
качества

Потребность в похвалах
Страх наказания

Утрата инициативы


Боязнь

ответственности Утрата

идентичности



20



ПРИГОВОР менеджменту, основанному на манипулировании

Не существует эффективных управленческих техник



Всякая управленческая техника распознается именно как «техника» и встречает ответную реакцию



Мотивирование разрушает мотивацию

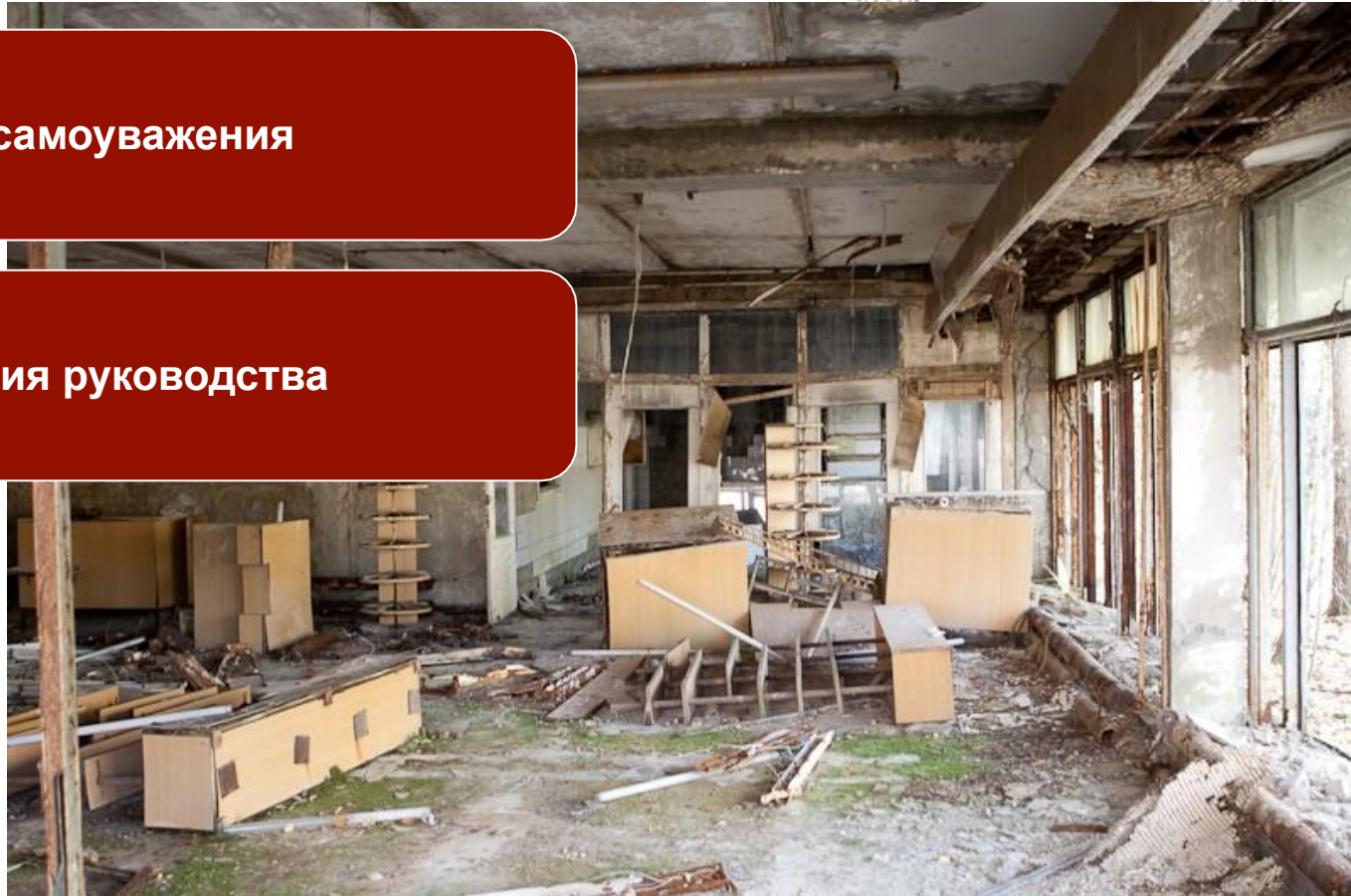
Разумный человек рано или поздно понимает, что его используют и защищается от манипуляций

Мотивирование разрушает организацию изнутри

Утрата доверия

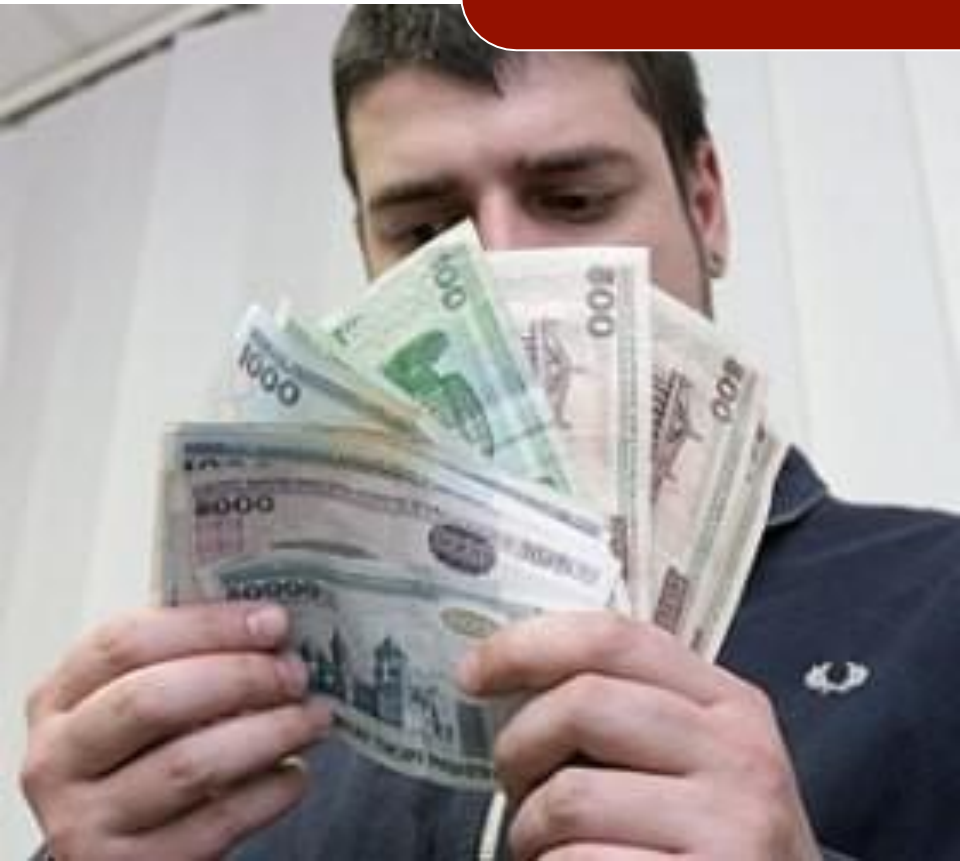
Утрата самоуважения

Деградация руководства



Мотивирование не работает

Если бы мотивирование работало, то за деньги можно было бы купить любой результат



Во всем мире нет ни одного исследования, которое доказало бы стойкое повышение качества труда при помощи систем поощрения

**Альфи Кон
Профессор Гарвардского
университета**

Результат манипулирования – «внутреннее увольнение»


Консалтинговая компания



**Внешние признаки
«внутреннего
увольнения»**

Неприветливое обращение с клиентами

**Казенное оформление внутренних
помещений**

**Пренебрежительные отзывы о собственной
фирме**

Трудовые потребности современных людей



Единство труда, свободного времени и образования

Потребность в деятельности, имеющей смысл, цели, возможности самореализации

Потребность делать на работе то, что имеет смысл и приносит радость

Размывается грань между работой и остальной жизнью

Разделить мотивацию и деньги!



Источники подлинной мотивации:

- Свободное пространство
- Возможности для обучения
- Задачи, представляющие вызовы
- Информированность
- Доверительное сотрудничество
- Уважительные отношения с начальником и коллегами
- Радость общего дела

О чем говорят исследования поведения людей

Люди мотивированы

**Все люди обладают творческой энергией, которая ищет
возможность раскрыться**

**Люди располагают высоким потенциалом активности,
способностью и готовностью работать**

**Способность к овладению ситуацией вызывает радость
и удовольствие от функционирования**

Зелигман

Принимать сотрудников всерьез


Строить культуру компании как соглашение между взрослыми людьми

Обсуждать с сотрудниками их личные цели, а также цели и задачи компании

Обсуждать с сотрудниками договоренности об условиях труда и оплате

Обеспечивать соблюдение договоренностей обеими сторонами

Требовать от сотрудников согласованных результатов



Как работают с людьми успешные руководители?

Помочь людям найти смысл их работы и жизни



Что такое «живая» компания? Это компания, которая может ответить на вопрос «Зачем?». Зачем приходить каждое утро на работу, зачем быть на работе и душой, и сердцем, зачем вкладывать силы в общее дело каждый день? И социальная ответственность любого предпринимателя перед своими сотрудниками – ответить на эти вопросы. Дать знать потенциальным работникам, какой смысл может им дать работа в компании.



Артем Агабеков

Заботиться о людях

Работа – это часть жизни сотрудников. Она может быть успешной, если находится в гармонии с другими составляющими – семья, условия быта, учеба



Павел Сергеевич Орлов

Выстраивать эффективные коммуникации



Дмитрий Кунис



Юрий Иоффе

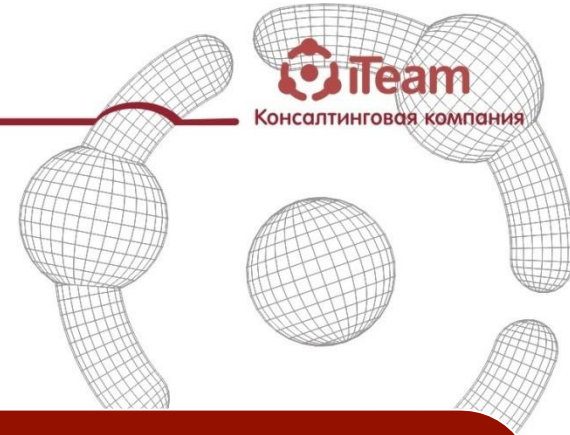
**Эффективная коммуникация
основана на признании
принципиального различия двух
людей в восприятии и оценке,
как исходной точке беседы**

Слышать

Понимать

**Находить согласованную
позицию**

Изучать людей



**Изучай людей не для того, чтобы
перехитрить и эксплуатировать их, а для
того, чтобы пробудить в них хорошее и
привести его в движение**

Готфрид Келлер

Тщательно подбирать руководителей



**Главный источник демотивации
сотрудника – его непосредственный
руководитель**



**Принимать в
компанию людей,
которые любят людей**

Принимать людей такими, какие они есть



Отношения с близкими людьми важнее материальных благ

Мнения близкого окружения – высший критерий правильного поведения

Индивидуализм – худшее из человеческих качеств

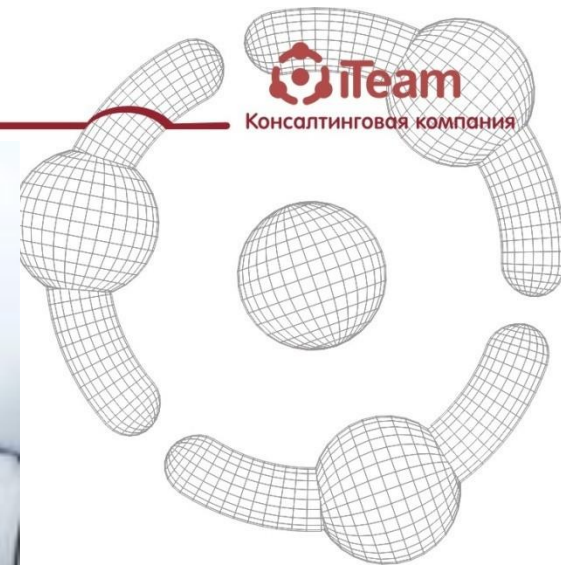
Другой народ

Отказаться от «инструментов» и шаблонов в отношениях с людьми



Стратегическое партнерство с сотрудниками


Консалтинговая компания



Принимая сотрудника на работу, обсудите с ним его долгосрочные цели и поговорите о том, как компания поможет ему их достичь.

Регулярно сверяйте цели сотрудника и цели компании, обсуждая их с сотрудником

Андрис Золтнерс эксперт в области управления торговым персоналом



**Знаете, дело не только в деньгах ...
Считается, что, пока не вложишь четверть
доллара, ни от кого ничего не добьешься,
что люди — это такие автоматы,
которыми управляют с помощью монет.
Нет, надо создавать новую парадигму.**



Начните строить новую организационную культуру

А может еще рано что-то изменять?



Зачем ломать то, что в принципе более или менее работает?

Где мы возьмем сотрудников с не убитой мотивацией?

Где мы возьмем руководителей, способных быть лидерами и наставниками?

Когда Ной строил ковчег, дождя еще не было

Говард Рафф



«Три кита» продуктивной организационной культуры

Доверие

Уважение

Честность



Темы интернет-курса по мотивации

Измерить уровень демотивации и
устранить наиболее острые
проблемы

Обучить руководителей

Создать стратегическое видение

Научить сотрудников учиться и
получать радость от работы

Дополнительная (секретная) тема



Измерить и устранить демотивацию

Каково фактическое положение дел в области демотивации сотрудников?

Каковы наиболее критические факторы демотивации?

Что необходимо предпринять для преодоления наиболее острых факторов демотивации?

Как организовать этот проект?



Обучить руководителей

Что должен знать и уметь
руководитель подразделения?

Как провести оценку способности
руководителя к руководящей деятельности?

Как подбирать руководителей?

Чему и как нужно обучать руководителей?

Как организовать проект обучения
руководителей?



Создать стратегическое видение

Как создать стратегическое видение?

Как передать стратегическое видение
сотрудникам?

Как фокусировать сотрудников на
стратегических целях и миссии компании?

Как организовать этот проект?

Что изменит в мире
деятельность вашей
компании?

Научить сотрудников учиться

Чему и как нужно обучать сотрудников?

Как создать систему обучения?

С чего начать организацию обучения?

Как организовать этот проект?



ВСЕ НА ИНТЕРНЕТ-КУРС ПО МОТИВАЦИИ !



Измерить уровень демотивации и устранить наиболее острые проблемы

Обучить руководителей

Создать стратегическое видение

Научить сотрудников учиться и получать радость от работы

Дополнительная (секретная) тема

**ХВАТИТ ТОПИТЬ КОТЕЛ
ВАШЕЙ КОМПАНИИ ДРОВАМИ
МОТИВИРОВАНИЯ !
ПОРА ПЕРЕХОДИТЬ НА
ЯДЕРНУЮ ЭНЕРГИЮ
ПОДЛИННОЙ МОТИВАЦИИ !**





Секреты

МОТИВАЦИИ ДАВНО

ИЗВЕСТНЫ

Антон Семенович Макаренко

Доверие

Уважение к личности

Честность, отказ от манипуляций

Сила коллектива

Большая цель

Самоуправление

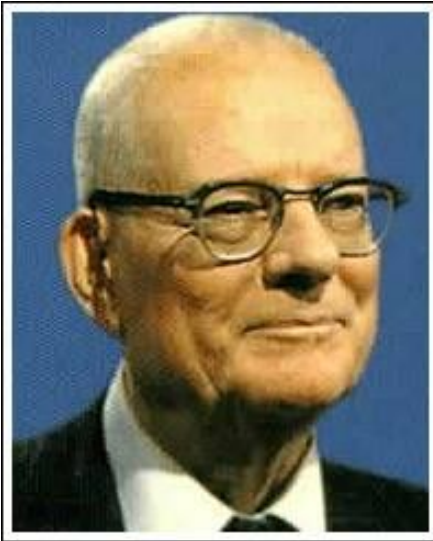
Ценность профессионализма



А.С. Макаренко, «Педагогическая поэма»

Статья: А. Кочнев, «Ни кнут и ни пряник»

Эдвард Деминг



Прекратите демотивировать сотрудников, и вам не придется беспокоиться о их мотивации! Обеспечьте удовольствие от работы - и вовлеченность сотрудников возникнет сама собой; внесите в работу радость - и вслед за этим появится качество рабочей среды, а программы мотивации больше не понадобятся

Генри Нив
«Организация как система»

Источники счастья

Условия
достижения
состояния
«потока»

Сложная деятельность, требующая
умения

Уровень мастерства
соответствует сложности задачи

Необходимость высокой
концентрации внимания

Наличие цели

Наличие обратной связи



Михай Чиксентмихайи
Поток



Работа как внутренняя игра



Работа – это процесс развития способностей в процессе получения результатов, что позволяет добиваться лучших результатов в будущем

Обучение – реальный компонент работы, а не просто случайный побочный продукт

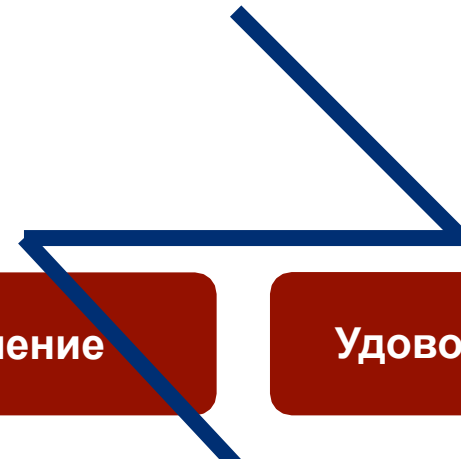
Если фокусирование на результатах затмевает обучение, то пострадают и сами результаты

Тимоти Голви
Максимальная самореализация
Работа как внутренняя игра

Результативность

Обучение

Удовольствие



Питер Сенге



Фундаментальная задача менеджеров состоит в создании условий, позволяющих людям всячески обогащать свою жизнь.

Мы стремимся построить организацию, для которой полное развитие людей значило бы не меньше, чем финансовый успех. Личное совершенствование и деловой успех не только совместимы, но и помогают друг другу.

Питер Сенге
«Пятая дисциплина»

Клаус Кобьёл

Каждый руководитель имеет тот коллектив, который он заслуживает

Если мы верим, что наши сотрудники на 75 процентов – люди, которые воруют, ленивы, мало квалифицированы и глупы, тогда именно такие работники будут составлять большинство.

Если мы уверены, что 98 процентов нашего коллектива делают потрясающие успехи, всегда с радостью готовы приступить к работе и преданны своей



Клаус Кобьёл

«Мотивация в стиле экшн»

«Искренний сервис»



Райнхард Шпренгер
Мифы мотивации

Физическое и умственное включение человека в работу так же естественно для него, как игра и отдых.

Если человек видит смысл в работе, если цели его труда являются также его собственными целями, тогда он готов добиваться результатов и контролировать себя. При соответствующих условиях человек готов не только брать на себя ответственность, но он даже стремится к ней. Страх перед ответственностью не врожденный, но является следствием отрицательного опыта.

Человек по натуре изобретатель и творец, если только ему это позволяют.



У людей есть три врожденные психологические потребности: к компетентности, автономии и взаимосвязи. Когда эти потребности удовлетворяются, мы мотивированы, продуктивны и счастливы.

Дэниел Пинк
ДРАЙВ. Что на самом деле нас
мотивирует

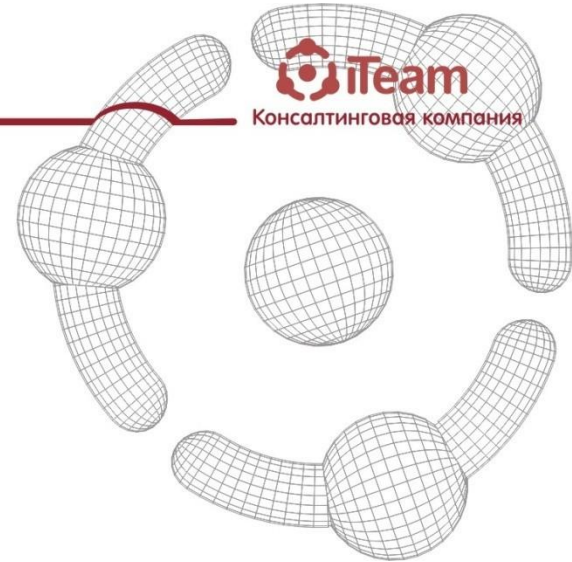
Компании, овладевшие «ядерной энергией» мотивации



Кармин Галло. Правила Apple

Джозеф Мичелли. Правила ZAPPOS

Риккардо Семлер. Маверик



**Не переставайте
учиться и будьте
успешными!**

Спасибо за внимание!



Александр Кочнев

kochnev@iteam.ru

<http://kochnev-a-f.livejournal.com/>

twitter: Alexander_ITeam

facebook: Alexander Kochnev

Консалтинговая компания ITeam

тел./факс: (495) 744-1190

www.company.iteam.ru

www.iteam.ru