

## Тема 4

# «Современные подходы к повышению мотивации персонала»

Зеленова Ольга Игоревна

к.э.н., доцент

ДОП и УЧР ВШБ НИУ ВШЭ

[ozelenova@hse.ru](mailto:ozelenova@hse.ru)

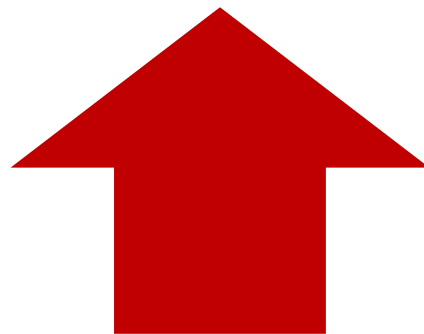
# Мотивация и стимулирование



**Стимул**  
внешнее  
воздействие на  
сотрудника



**Мотив**  
внутреннее  
побуждение  
сотрудника



# Трудовая мотивация vs. Стимулирование труда

Основной компонент самосознания человека (*сотрудника*), определяющий его отношение к труду, трудовое поведение и реакции на конкретные условия работы



- Способ управления трудовым поведением сотрудника
- Совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний
- Внешнее воздействие со стороны организации на сотрудников

# Традиционные подходы к стимулированию

## *Мотивация 1.0*

Мотивация человека, который «ищет самые густые кусты, чтобы спрятаться от разъяренного пещерного медведя»

## *Мотивация 2.0*

Использует  
большинство  
организаций!

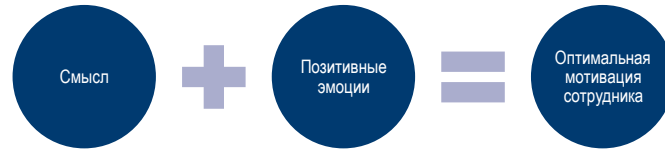
Система «поощрение – наказание» / «если – то» / «кнут и пряник»

## Мотивация 3.0



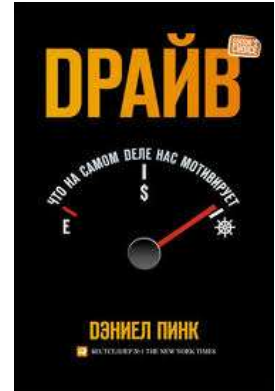
Дэниел Пинк

Система, раскрывающая **креативные возможности** сотрудника, его потребность в решении задач, внутреннюю страсть к обучению и развитию



**ПОТОК = НАИВЫСШЕЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ ... от работы! 😊**

Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания, 2011



# Мотивация 3.0

Сотрудник:

- может сам выбирать задачи, способы их решения и команду
- **не связан** графиком работы (*не гибкий график, а его отсутствие*), отношениями «начальник-подчиненный» и другими ограничениями Мотивации 2.0



Повышается эффективность сотрудников и всей организации

# Модель «Оптимальная мотивация»

(НОУ «Центр развития деловых навыков», CBSD)

## СПЕКТР МОТИВАЦИИ (6 статусов: смысл + позитивные эмоции)

### Неоптимальная мотивация

#### 1. Автоматическая

«Что воля, что неволя – все равно ...»

#### 2. Внешняя

«Я хочу быть звездой, хочу награды»

#### 3. Навязанная

«Я же не могу этого не сделать, я боюсь последствий»

80%

сотрудников

### Оптимальная мотивация

#### 4. Согласованная

Ориентация на цели, это дает смысл  
(смысл – в большой цели)

#### 5. Интегрированная

Помимо смысла, важны еще и ценности

#### 6. Поток

Наивысшее эмоциональное удовольствие

# Типы трудовой мотивации сотрудников (типология В.И.Герчикова)





# Инструментальная мотивация

- Сама работа не является для сотрудника значимой ценностью, а рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд
- Сотрудник продает свой труд организации за достойную, в его понимании, оплату
- Деньги, в его понимании, должны быть заработаны
- Соглашается на сверхурочную работу, если за это будет соответствующая оплата



# Профессиональная мотивация

- Сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность показать себя и доказать, что он может справиться с трудными задачами, которые не каждому по силам
- Быстро становится профессионалом в своем деле
- Важно! Интересная, не рутинная работа и возможность профессионального развития
- Если профессионал используется на рутинной работе – приходится ему переплачивать



# Патриотическая мотивация

- Сотрудник более всего ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное больше в моральном, а не в материальном поощрении
- Работает за идею, а не за деньги (*если предложат деньги, может оскорбиться*)
- Но! Не фанатик, должен видеть результаты на пути к успеху
- Необходим харизматичный лидер, который ведет за собой
- «Дешевый» тип сотрудника



# Хозяйская мотивация

- Сотрудник стремится к автономии, добровольно принимает на себя ответственность за выполняемую работу и не только не нуждается в указаниях и контроле, но и не терпит их
- Ни под чьим контролем работать не будет
- Повседневный контроль – моральное оскорбление
- Поведение в случае контроля – «заберите вашу работу», «делайте сами»



# Люмпенизированная мотивация\*

- Сотрудник прилагает минимальные трудовые усилия (*не перетрудиться, не сделать больше*)
- Низкий уровень квалификации и нежелание ее повышать
- Не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения вознаграждения
- Противится проявлению инициативы других
- Отдает предпочтение уравнительному распределению материальных благ
- Испытывает постоянное чувство зависти и неудовлетворенности
- Считает, что «собственным трудом на жизнь не заработать» (*расчет на «подачки», а не зарабатывание*)
- «Удобный» тип сотрудника, может работать там, где не работают другие



## \*Социальная мотивация

- Сотрудник работает ради одобрения и хорошего отношения к нему
- Очень важно отношение непосредственного руководителя и коллектива (*уважение, похвала, признание, приятное общение*), хочет быть хорошим для всех
- Стремится соответствовать идеальному образу сотрудника организации
- Может долго оставаться на одном месте, если будет постоянно получать положительное внимание
- Уходит из организации, если меняется руководитель или с ним возникает конфликт



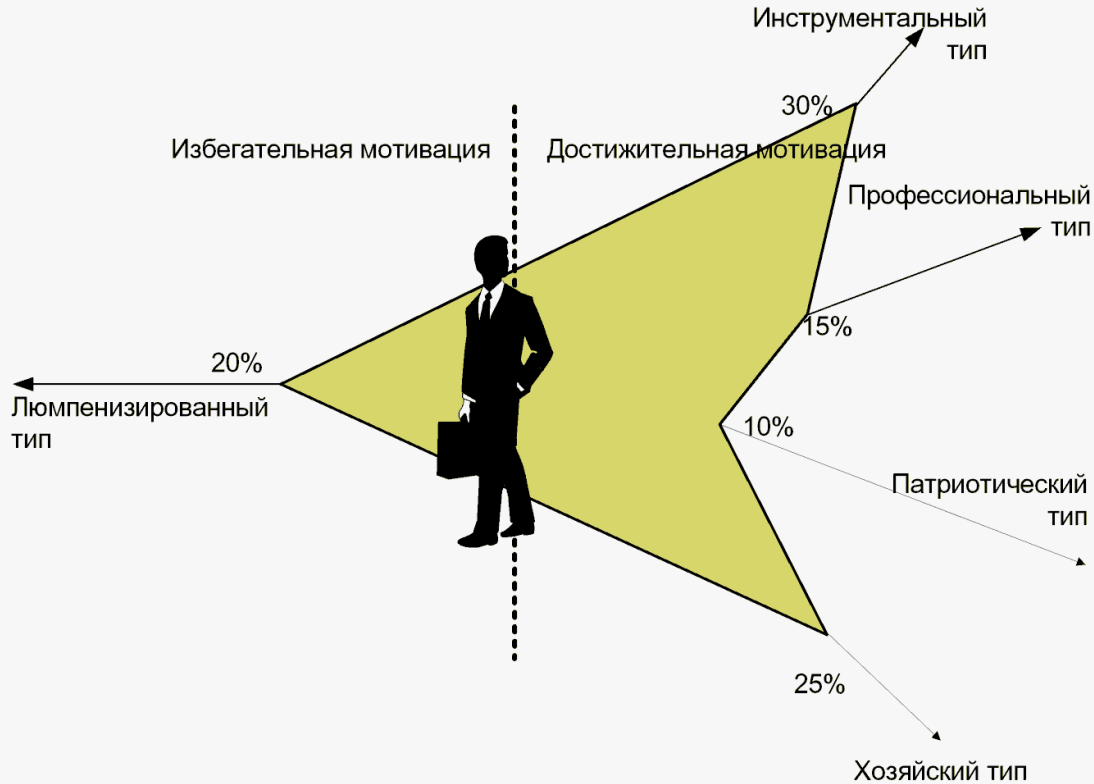
Важно помнить!

«Плохих» типов мотивации нет!

Каждый тип мотивации может быть  
эффективен в зависимости от  
конкретной ситуации

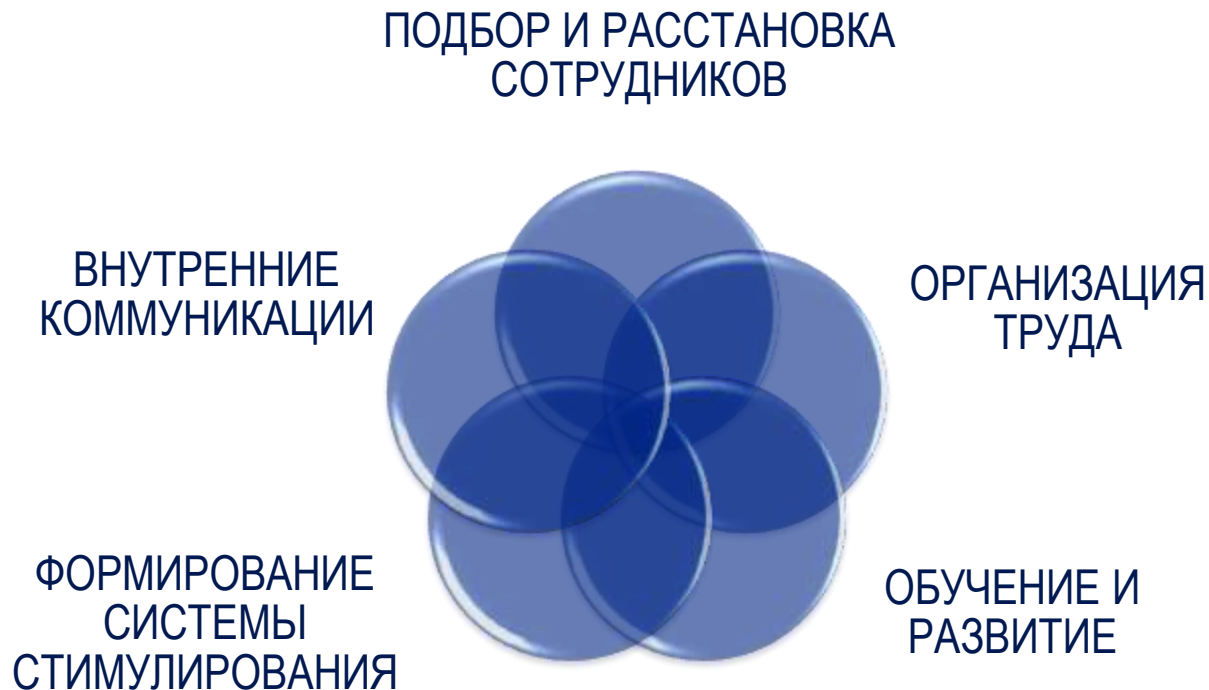
# Мотивационный профиль

Индивидуальное  
сочетание  
трудовых  
мотивов /  
мотивирующих  
факторов





# На что влияет знание мотивационного профиля?



# Диагностика мотивационного профиля

## Тестовые методики

- *Вопросник для определения иерархии потребностей по А. Маслоу*
- *Методика анализа мотивационных потребностей Ш. Ричи и П. Мартина*
- *Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной*
- *Тест «Motype» для определения структуры трудовой мотивации по модели В.И. Герчикова*



**Диагностическое собеседование / интервью**

# Вопросы диагностического собеседования

1. Что вас привлекло в этой вакансии?
  2. Как вы представляете себе идеальную работу?
- 
1. Что вам нравилось и не нравилось в предыдущем руководителе?
  2. Что вам больше всего нравилось и не нравилось на предыдущей работе?
- 
1. После чего вы испытываете особый подъем и желание работать?
  2. Что может заставить вас выйти за рамки должностной инструкции и сделать больше?
- 
1. Что должен делать руководитель, чтобы вы полностью выкладывались на работе?
  2. Если бы вы были руководителем / если вы руководитель, какие действия вы предприняли бы / предпринимаете, чтобы ваши подчиненные работали лучше?
- 
1. Как и в чем вы видите свое дальнейшее развитие / развитие в нашей организации?
  2. Ради чего вы стали бы двигаться по карьерной лестнице?

# Инструментальная мотивация

- **Характерные слова (фразы):** премия, оплата, повышение зарплаты, дополнительное вознаграждение и т.п.
- **Идеальная работа:** где больше платят, где вознаграждение зависит от результатов труда, где я вижу возможность повышения заработка
- **На предыдущей работе не нравилось:** несправедливость в оценке результатов труда, негибкость оплаты, невозможность заработать больше, уравниловка
- **Хороший руководитель:** помогает заработать, не мешает «делать деньги», справедливо оценивает вклад каждого
- **Стимулирует «на подвиги»:** дополнительное вознаграждение
- **Карьерный рост:** как способ увеличения зарплаты и т.п.
- **Типичные вопросы:** Есть ли возможности для дополнительного заработка? Какие именно? Сколько платят?

# Профессиональная мотивация

- **Характерные слова (фразы):** результаты, достижения, вызов, самообучение, ступеньки развития, возможность развития и обучения в организации, кадровый резерв и т.п.
- **Идеальная работа:** постоянное развитие, нестандартные задачи, высокие требования к результату
- **На предыдущей работе не нравилось:** вокруг непрофессионалы, отсутствие развития, рутина
- **Хороший руководитель:** бросающий вызов, профессионал
- **Стимулирует «на подвиги»:** сложная задача, вызов профессионализму, возможность реализоваться, подняться над всеми
- **Карьерный рост:** доказательство себе и окружающим, на что способен
- **Типичные вопросы:** Какое обучение / развитие предлагает организация? Каковы возможности развития на этой должности?

# Патриотическая мотивация

- **Характерные слова (фразы):** преданность, лояльность, верность, высокие цели, цели организации, моя организация – это моя жизнь, мы все – одна команда и т.п.
- **Идеальная работа:** идти к великой цели, делать важное дело, приближать будущее, вносить свой вклад во что-то важное
- **На предыдущей работе не нравилось:** невозможность участвовать в чем-то важном, принятии решений, закрытость информации, несовпадение целей
- **Хороший руководитель:** лидер, открытый, вовлеченный в дела организации, очень ответственный, привлекающий к принятию решений
- **Стимулирует «на подвиги»:** работа, важная для организации, страны и т.д.
- **Карьерный рост:** возможность больше влиять на жизнь и результаты деятельности организации и т.п.
- **Типичные вопросы:** Какие у вашей организации цели, планы? Принципы, миссия, ценности организации?

# Хозяйская мотивация

- **Характерные слова (фразы):** свобода, автономия, удовольствие от задачи, ответственность, самостоятельность в принятии решений
- **Идеальная работа:** свое направление, сам принимаю решения
- **На предыдущей работе не нравилось:** рутина, рамки, все время подгоняли, контролировали, решения надо было постоянно согласовывать
- **Хороший руководитель:** гибкий, давал самостоятельность, доверял, поощрял новые подходы, не ставил несколько задач одновременно, не приставал с советами
- **Стимулирует «на подвиги»:** ответственность, самостоятельность, доверие, увлеченность делом
- **Карьерный рост:** возможность более ответственной и автономной работы
- **Типичные вопросы:** Могу ли я принимать решения самостоятельно?  
Насколько гибкий график работы? Какие еще задачи можно будет решать?

# Социальная мотивация

- **Характерные слова (фразы):** хороший коллектив, поддержка, взаимопомощь, совместный отдых, организация – это семья и т.п.
- **Идеальная работа:** работать в дружном коллективе с добрым руководителем, все равны, все друг другу помогают
- **На предыдущей работе не нравилось:** никто не помогал в работе, очень требовательный руководитель, мало корпоративных мероприятий
- **Хороший руководитель:** поддерживающий, заботливый, внимательный ко мне, знает всех по именам, как отец / как мать
- **Стимулирует «на подвиги»:** благодарность руководителя, публичная просьба, если все это будут делать
- **Карьерный рост:** добиться большего расположения руководителя, если будут доброжелательные подчиненные, дружный коллектив и т.п.
- **Типичные вопросы:** Руководитель очень требовательный, строгий? Празднуются ли дни рождения коллег? На чью поддержку, помощь можно рассчитывать?



Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны*	Применимы	Нейтральны	Базовые
Моральные	Запрещены*	Применимы	Базовые	Нейтральны	Нейтральны
Патернализм	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные	Нейтральны	Базовые	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

WELL-BEING



БЛАГОПОЛУЧИЕ

БЛАГОДЕНСТВИЕ

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ЖИЗНЬЮ

ПРОЦВЕТАНИЕ

КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

# Модель Хартера – Рата (пять элементов благополучия)\*



The five essential elements of well-being for most people, as outlined in the book, *Well-Being: The Five Essential Elements*, by Tom Rath and Jim Harter.



**Джим Хартер**



**Томас Рат**

Уровни  
WELL-BEING  
(исследование  
Tower Watson)

WELL-BEING 1.0  
ФОКУС НА ЗДОРОВЬЕ

WELL-BEING 2.0  
ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

WELL-BEING 3.0  
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ  
ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

## Плюсы WELL-BEING\*



Позитивно влияет  
на  
корпоративную  
культуру



Дают  
ощущение, что  
меня ценят в  
компании



Дают  
ощущение, что  
компания  
заботится обо  
мне



Придают энергии,  
делают более  
продуктивным на  
работе и вне ее



Делают меня  
более лояльным  
и вовлеченным к  
работодателю

\*отчет Business Healthy Employees, 2017

## Идеи для поддержки профессионального благополучия

### Топ-3 направления, которые HR в России уже применяют:\*

- Управление временем и задачами
- Программы личного развития
- Практики фокусирования на задаче

## Идеи для поддержки социального благополучия

### Топ-3 направления, которые HR в России уже применяют:

- Zoom-вечеринки, квизы, компьютерные игры, настолки и т.п.
- Групповые флешмобы и марафоны
- Развитие внутренних сообществ по разным направлениям: от бизнеса до спорта

## Идеи для поддержки физического благополучия

### Топ-3 направления, которые HR в России уже применяют:

- Обеспечение средствами защиты
- ЗОЖ-марафоны
- Помощь в тестировании на вирус, советы по ДМС

## Идеи для поддержки финансового благополучия

### Топ-3 направления, которые HR в России уже применяют:

- Осознанное потребление
- Партнерские программы с сервисами доставки еды, техники и т.п.
- Курсы по управлению финансами (совместно с банками)

## Идеи для поддержки общественного благополучия

### Топ-2 направления, которые HR в России уже применяют:

- Благотворительные акции: помощь нуждающимся (ситуативная)
- «Разумное потребление» и экоповедение

## Идеи для поддержки ментального благополучия

### Топ-3 направления, которые HR в России уже применяют:

- Регулярные коммуникации с сотрудником, подсказки, лайфхаки: не оставлять его одного (специальный HR-бот)
- Йога, медитация, осознанность
- Оценка уровня стресса

Российские  
практики  
WELL-BEING  
(кейс МОКСП)

МЕРОПРИЯТИЯ  
ПО ПОВЫШЕНИЮ  
ФИНАНСОВОЙ  
ГРАМОТНОСТИ  
РАБОТНИКОВ

ПРОВЕДЕНИЕ  
КОММУНИКАЦИОННОЙ  
КАМПАНИИ  
ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ЗОЖ  
(СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ)

ПРОВЕДЕНИЕ  
ДНЯ / НЕДЕЛИ / МЕСЯЦА  
ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ЗДОРОВЬЯ



КОМНАТА  
ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОЙ  
РАЗГРУЗКИ

МЕРОПРИЯТИЯ  
ПО ВОЛОНТЕРСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРОФИЛАКТИКА  
УТОМЛЯЕМОСТИ

ПРОВЕДЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ  
СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТУ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
ГЕЙМИФИКАЦИИ  
НА БАЗЕ МОБИЛЬНЫХ  
ПЛАТФОРМ