

# Нематериальная мотивация – практический опыт

---

**Солодянкина Елена Викторовна** - управляющий партнер консалтинговой компании "Ярмарка решений", консультант в области организационного управления, HR и психологии менеджмента, экс директор по персоналу (агрохолдинг "Русь", УК ГП ЗУМК, КК "Рада")

2014 год



# Мотивация

## Монетарная мотивация -

денежное вознаграждение  
«живые деньги» в виде  
зарплаты, премии, бонусов  
и т.д.

## Не монетарная мотивация -

не денежные виды  
поощрения  
в виде социальных,  
корпоративных,  
организационных,  
бенефитов  
и т.д.

# Процесс формирования мотивационных программ

## Этапы создания мотивационных программ:

1. Анализ методов и форм стимулирования работников и возможностей их использования в конкретных условиях
2. Анализ актуальных потребностей и удовлетворенности трудом работников (социологический опрос, диагностика, анкетирование)
  1. Сопоставление результатов анализа (диаграммы)
  2. Выбор методов и форм стимулирования на основе их сопоставления и с учетом индивидуальных особенностей работников(поколения), проверка их эффективности.
3. Внедрение мотивационной программы, периодическая оценка ее эффективности и регулярная коррекция

# Главные вопросы

Кого?

Когда?

Чем?

# Теория поколений Хоува-Штрауса

## Поколение Gi (годы рождения 1901-1922)

На систему ценностей этого поколения оказали две революции, Мировая война, гражданская война, НЭП, коллективизация, индустриализация, поэтому те, кому за 85 лет, верят в светлое будущее и коммунистические идеалы.

## Молчаливое поколение (годы рождения 1923-1943).

Их ценности формировались до 1953 года.

*События, сформировавшие ценности:* сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны, открытие антибиотиков.

*Ценности:* преданность, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, честь, терпение.

## Поколение беби-бумеров или бумеров (годы рождения 1943-1963)

Их ценности формировались до 1973 года.

*События, сформировавшие ценности:* советская «оттепель», покорение космоса, СССР – мировая супердержава, «холодная война», первые пластические операции и создание противозачаточных таблеток, единые стандарты обучения в школах и гарантированность медицинского обслуживания. Под влиянием этих событий сформировалось поколение с психологией победителей.

*Ценности:* оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, коллективизм и командный дух, культ молодости

# Поколение X

**К поколению X или Неизвестное поколение** относят людей, родившихся в разных странах в период с 1963 по 1983 год

К событиям, сформировавшим ценности российского **Поколения X** можно добавить: СПИД, перестройку, наркотики, войну в Афганистане.

## Ценности Поколения X:

- готовность к изменениям;
- возможность выбора;
- глобальная информированность;
- техническая грамотность;
- индивидуализм;
- стремление учиться;
- неформальность взглядов;
- поиск эмоций;
- прагматизм;
- надежда только на себя;
- равноправие полов;

На своем рабочем месте представители **Поколения X** руководствуются принципом «вся наша жизнь – борьба».

В эмоциональном плане люди **X** стремятся к искренности чувств, постоянству в дружеских и семейных отношениях, они готовы взять на себя ответственность за ближнего даже в ущерб своим собственным интересам.

- мотивированы возможностью быть *Включенными в команду*;
- испытывают потребность в *Помощи людям*;
- стремятся к *Руководству*.

# Поколение Y,

**Поколение Y**, или как его еще называют поколение *Миллениум* – это люди, которые родились в период с 1983 по 2003 год.

Основные события, сформировавшие ценности поколения Y в России: - распад СССР;

- теракты и военные конфликты;
- возрастание употребления населением страны, и особенно молодежью, алкоголя и наркотиков;
- развитие цифровых технологий, Интернет.

Они очень ценят психологический комфорт, в том числе, на рабочем месте. Для них престижная работа и высокая должность не являются самоцелью. Им не интересны материальные ценности, влияние и власть. Они должны осознавать, что от них что-то зависит, поэтому предпочтут поменять работу, но не станут терпеть административного диктата. Работодатели должны помнить, что на рабочем месте «**игреки**» предпочитают:

- равноправную конкуренцию;
- лидерство, а не руководство;
- партнерство, а не подчинение;
- обмен информацией, а не ее защиту;
- принятие решений на основе обсуждений и экспертных оценок, а не слепое выполнение указаний сверху

Игреки могут легко общаться с незнакомыми людьми в сети, но в реальной жизни испытывают проблемы общения. В виртуальном мире игреки создают свой идеальный мир, где царят их правила и законы.

Некоторые психологи не без оснований называют представителей поколения Y "электронными людьми": у многих их них несколько сим-карт для мобильных телефонов, несколько ящиков электронной почты, несколько пластиковых карт.

# Поколение Z

## Поколение Z (годы рождения 2003-2023)

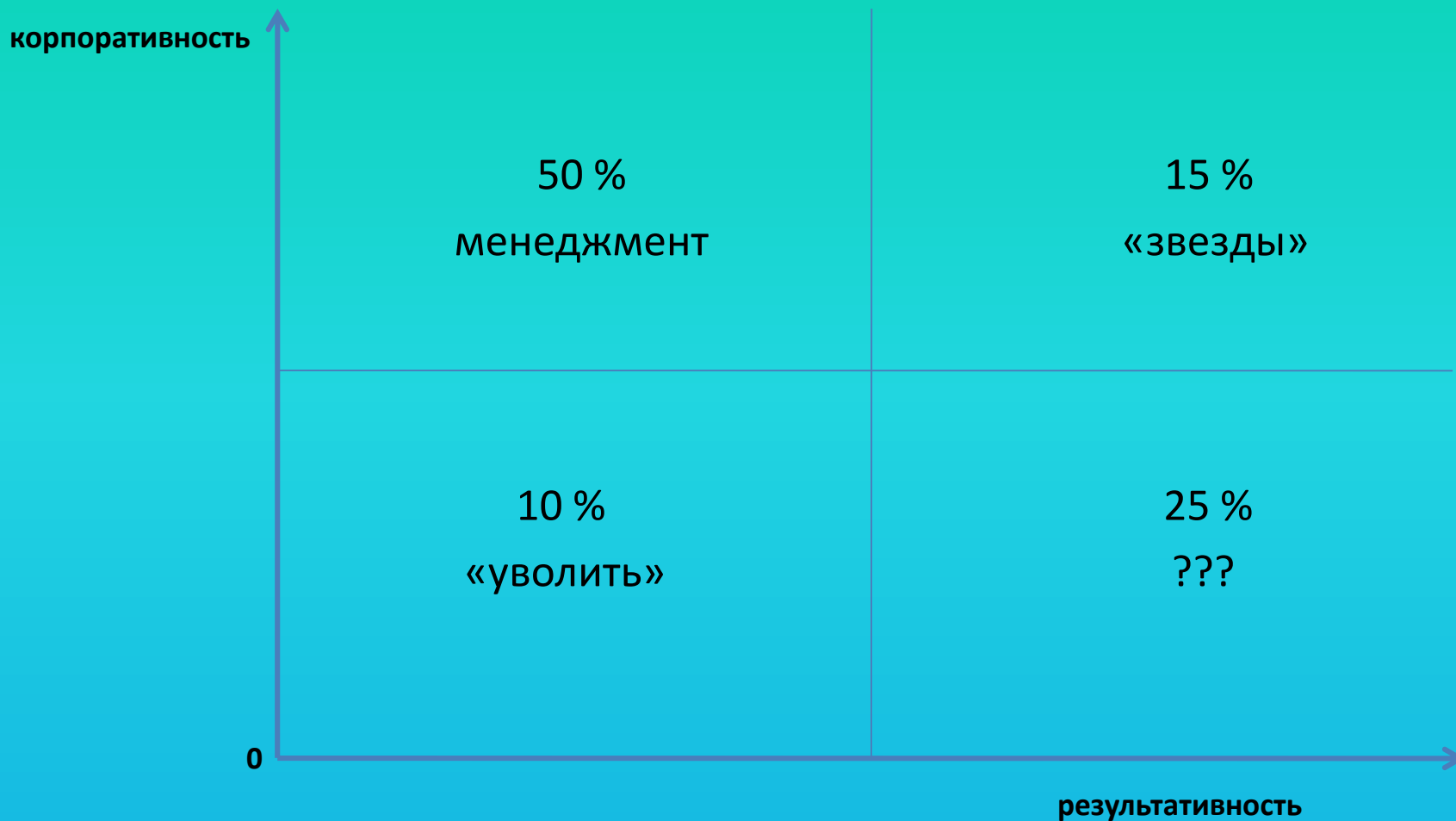
Сейчас в младшей школе растет уже поколение Z или поколение «Героев». Некоторые социологи называют Z детьми с новыми качествами или детьми-индиго

Их ценностям еще только предстоит сформироваться. Знание психологических особенностей представителей каждого из этих поколений является неременным условием успеха в ведении современного бизнеса, начиная от планирования потребности компании в персонале и выстраивании корпоративной культуры до методов и способов донесения информации о товарах и услугах до целевой аудитории.

***И так, каждое поколение имеет свои ценности и свой психологический портрет, соответственно HR, необходимо учитывать при разработке и внедрению системы мотивации, также и других систем, данные аспекты, что позволит улучшить эффективность всей кадровой политики!***



# Матрица Джека Уэлча «Корпоративность \ Результативность»



# Негативная мотивация (демотивация)

Мотивация имеет свойство испаряться!

- Нарушение негласного «контракта»
- Не использование каких – либо навыков сотрудника, которые он сам ценит
- Игнорирование идей и инициативы
- Отсутствие чувства причастности к компании
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства
- Отсутствие изменений в статусе , в росте
- Не формирование «Истории успеха»

# Причины низкой мотивации

- «Имитация бурной деятельности»
- «Долгая раскачка»
- «Затягивание сроков выполнения задачи» (отчеты, бумаги, системы, процессы)
- «Выполнение одной задачи в ущерб другой»
- «Отсутствие энергии»
- «Синдром выученной беспомощности»
- «Бери больше, кидай дальше, пока летит - отдыхай!»
- Конфликты (группы, руководство)

# Стимулирование передовой группы персонала

15 % от общей численности персонала  
(Передовики, энтузиасты, новаторы,  
рационализаторы, творческие работники)

## Формы стимулирования:

1. Самомотивация
2. Моральное поощрение
3. Материальное поощрение
4. Принуждение

# Стимулирование основной группы персонала

75 % от общей численности персонала

(Трудолюбивые, добросовестные, исполнительные работники)

**Формы стимулирования:**

1. Материальное поощрение
2. Моральное поощрение
3. Самомотивация
4. Принуждение

# Стимулирование отсталой группы персонала

10 % от общей численности персонала  
(Бездельники, прогульщики, нарушители  
трудовой дисциплины)

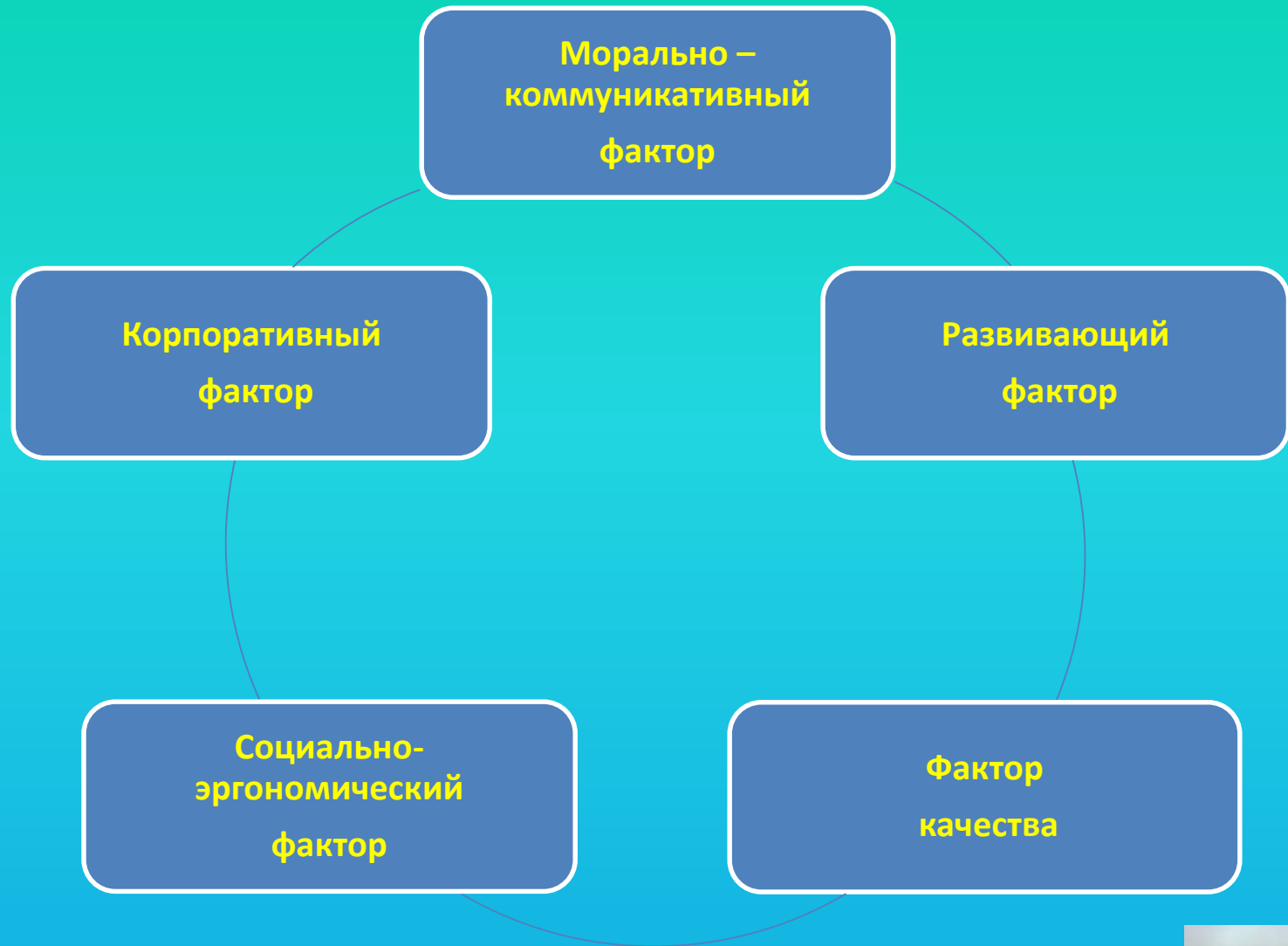
**Формы стимулирования:**

1. Принуждение
2. Материальное поощрение
3. Моральное поощрение
4. Самомотивация

# Как повысить производительность труда у ленивых сотрудников?

- **«Буксир»** Ленивый сотрудник должен работать с успешным работником в паре
- **«Отзеркалить»**
- **«Тайм-менеджмент»** способ заключается в том, что «ленивцу» ставят определенные цели и задачи, которые он должен достичь и выполнить строго за установленный срок
- **«Соревнование»** одно задание двум, трем
- **«Меня уважают!»** Если ему доверить ответственное задание, которое ему действительно интересно выполнять, наверняка он постарается оправдать оказанное доверие.

# Виды нематериальных мотивационных факторов





# Морально – коммуникативный мотивационный фактор

Мотивирование работника к успешности и самоуважению через информационные источники:

- Атрибуты (визитки, знаки статуса, бейджи)
- Статьи (газеты, журналы, бюллетени, доски)
- Бренд работодателя (СМИ, интернет, книга отзывов)
- Внутренний PR
- Удовлетворенность трудом (исследования, мониторинги). Обратная связь публично.
- Поощрения через социальную сеть (благодарность, поздравление)
- Создание личного профиля на корпоративном сайте – отзывы и благодарности
- Аллея славы (размещение фото лучших работников)

# Развивающий фактор

Мотивирование работника к профессиональному и карьерному росту:

- Профессиональное развитие ( квалификация)
- Карьерное развитие ( ротация горизонтально \ вертикально специальное назначение, обучение смежной специальности)
- Возможность принятия решений и ответственности
- Участие в управлении ( делегирование, оперативные совещания)
- Участие в распределении прибыли ( топ менеджеры)
- Покупка работниками акций предприятия
- Обучение внутреннее и внешнее ( ВУЗы и СУЗы, мастер классы, презентации, семинары, тренинги, круглые столы, игры развивающие)
- Стажировки
- Стимулирование инноваций ( проектная деятельность или задание)
- Наставничество «Лучший наставник»

# Мотивационный фактор качества

Мотивирование сотрудника к выполнению качественной работы:

- Профессиональные конкурсы мастерства «Лучший по профессии», «Заслуженный работник», отраслевые праздники.
- Подведение итогов работы за год, как «Лучшее подразделение»
- Бригада образцового состояния (грамоты, вымпел, значки)
- Кружок качества
- Конкурс на «Лучшее положение, инструкцию...»
- Программа «360 –градусов»

# Социально- эргономический мотивационный фактор

Мотивирование сотрудника к комфортным условиям работы:

- Рабочее место (комфортное, дополнительно - зона отдыха)
- График работы (самостоятельное определение) Работа дома
- Питание и проживание, проезд к работе, одежда
- Лечение (путевки, разовое обследование, операции и т.д.)
- Страхование (дополнительное пенсионное, медицинское, жизни, несчастных случаев при разъездном характере работы, отдых)
- Использование интернета, автомобиля, мобильного телефона, места для парковки . Подписка на журналы.
- Предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений (базы, залы, кафе, клубы и т.д.)
- Оздоровление работников и их детей ( путевки, членские билеты)
- Обеспечение продуктами для перерыва на кофе
- Ссуды работникам беспроцентные (жилье, транспорт, ТНП, оплата д\с)
- Купоны, сертификаты на приобретения товаров, услуг
- Подарки (к праздникам Новый год, 8 марта , 23 февраля, Проф.праздники, юбилеи, свадьба, рождение ребенка)

# Корпоративный мотивационный фактор

Мотивирование работника к соблюдению стандартов лояльности:

- Профессиональный праздник (День водителя, бухгалтера, юриста, менеджера...)
- Участие в корпоративных мероприятиях:
  - спортивные ( день Здоровья, «Папа , мама, я» футбольные матчи между предприятиями, эстафеты, спартакиады)
  - интеллектуальные игры («Мафия», «Денежный поток», «Монополия», «Что, где, Когда?», «За бортом»)
  - творческие (детский рисунок, «Лучшее блюдо» «Пятница» День улыбки, День джинсов т.д.)

# Вовлечение - как инструмент нематериальной мотивации



# Ситуации вовлечения (примеры)

1. Понадобилось вовлекать сотрудников, потому что мы решили внедрять методы бережливого производства. И тут выясняется, что у этих сотрудников отсутствует мотивация и интерес к изменениям и улучшениям, им все равно...
2. Понадобилось вовлекать сотрудников, потому что мы (высшее руководство) видим, что сотрудники обладают информацией и знаниями способствующими сокращению издержек и повышению качества нашей продукции или услуг.
3. Понадобилось вовлекать сотрудников, потому что мы хотим частично передать им полномочия по принятию решений, способствующих гармоничному росту нашего бизнеса.
4. Снизились объемы продаж, поглотила рутина.

# Управление бизнесом

*Основной целью является развитие у сотрудников понимания реальности бизнеса в котором они работают.*

## Программы:

- Свободный обмен информацией ( посещение любого совещания )
- Стратегическая сессия (участие в сессиях, формирование видения)
- Участие в прибыли (самостоятельное распределение 2\3 прибыли –подразделение ,предпр)
- Самоуправление ( раз в год все подразделения участвуют)
- Выбираю боса (руководитель подразделения или руководитель направления раз в год избираются. Сотрудники сами отбирают себе начальника )
- Установи себе цену ( сам + мониторинг должности по отрасли + мониторинг с учетом образования, стажа и т.д.)
- Определи себе льготы (меню льгот по своему выбору в данный момент –раз в год)



# Развитие собственного потенциала

*Основной целью является развитие сотрудников через их собственные цели*

Программы:

- «Золотой запас» (участие в годовой системе результативности : производительность, качество, дисциплина – продвижение горизонтальное \вертикальное )
- «Лидер» (развитие лидерских навыков - участие в программе асессмент –центр, как в самом подразделении, так и среди руководителей)
- «Я развиваюсь» (сотрудник сам выбирает форму и тему обучения согласно выделенного дополнительного годового бюджета)
- «360 градусов» (система оценочных показателей влияющих на СОТ и дальнейшее развитие)
- «Мастер-класс» (разработка и организация собственных обучающих программ в компании или подразделении)

# Принятие корпоративных стандартов

Основной целью является воспитание сотрудников через принятие единых стандартов, норм, правил, традиций.

Программы:

- Корпоративный Кодекс
- Спортивные
- Культурно массовые
- Оздоровительные
- Творческие
- Инновационные ( проектные)

# Игры вовлекающие

1. Номинации по итогам года
2. Самая «продажная» женщина (ОП)
3. «Удмуртия на кону» ( территориальность)
4. Не выполнил План продаж или План производства??
5. Деньги на моб.телефон
6. Такси до дома
7. Фото + текст
8. «Утвержденное нарушение правил»
9. Стилист для женщин
10. Деньги «под выходные»
11. «Призовая 500-ка», «Призовой Миллер»
12. Переходящий поцелуй директора
13. «Лексус генерального директора»
14. «Директор – уборщица»

# Показатели оценки эффективности

Нематериальную мотивацию можно отследить через показатели:

- Текучесть персонала
- Уровень удовлетворенности трудом и лояльности
- Через экономический рост внедренных программ
- Через процента производительности труда
- Через процент качества выпускаемой продукции ( или брака)
- Через потери рабочего времени (чел\дни)
- Через процент культуры производства
- Через процент уровня трудовой дисциплины

# Рекомендации для руководителей

- 
- Обращайтесь со своими подчинёнными как с личностями.
- Определите поощрения, значимые для каждого подчинённого.
- Поощряйте сотрудничество и групповую работу.
- Требуемый уровень эффективности должен быть достижимым.
- Анализируйте, какие факторы могут снижать эффективность поощрения.
- Убедитесь, что поощрение соответствует достигнутым результатам.
- Не поощряйте всех работников одинаково.
- Имейте в виду, что отсутствие реакции тоже может модифицировать поведение.
- Говорите подчинённым, что они могут сделать, чтобы получить подкрепление.
- Говорите с работниками о том, что они делают не так. Давайте обратную связь.
- Не наказывайте подчинённых на глазах у других. Будьте справедливы
- Проводите с сотрудниками периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба.
- Делегируйте сотрудникам дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте сотрудников по служебной лестнице.
- Обеспечивайте сотрудникам возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал и компетенции.
- Поощряйте и развивайте у сотрудников творческие способности.
- Сами организуйте мастер классы на любые темы.

# Рекомендации для организации

- Организации обычно получают то, что они поощряют, а не то, что они хотят получить.
- Сама работа может стать внутренним побудителем.
- Непосредственный руководитель играет важную роль в мотивации подчинённых.
- Диагностируйте степень удовлетворенности трудом. Не забывайте о конфликтах ценностей (поколения)
- Упрощайте и упрощайте систему мотивации ( чем сложнее система мотивации, тем она менее эффективна)
- Систематически обновляйте систему мотивации
- Привлекайте к активному участию в делах организации.
- Создавайте на местах дух единой команды.
- Формируйте благоприятный психологический климат.
- Формируйте бренд Работодателя