Topic 9 Non-financial motivation: Refcard

Сами по себе не стимулируют (данность)

- престиж компании

- хорошие рабочие условия

- организационная структура организации

**Действительно стимулирует реализация личных мотивов / потребностей**

Мотивация как функция менеджера – процесс вдохновения персонала к эффективной деятельности через формирование мотивов поведения этого сотрудника для достижения целей **этого сотрудника** но на **благо организации**

* Формируем мотив сотрудника
* Предлагаем ресурсы которые есть в команде
* Связываем цели сотрудника и цели компании

Как формулируются цели

Потребность - когда что-то необходимо

=> Мотив – энергия действовать и достигать

=> Цель – выбор действия для реализации потива

**Психологические теории мотивации**

**Пирамида Маслоу**

Уровни

1. Самореализация / актуализация
2. Эстетические (гармония, порядок, красота)
3. Познание (знать, уметь, исследовать)
4. Потребность в уважении (одобрение / признание)
5. Потребность в принадлежности и любви
6. Потребность в безопасности
7. Физиологический (голод, жажда, секс)

Или сокращенная

1. Духовные (познание , самовыражение)
2. Престиж
3. Социальные (социальные связи, общение, команда)
4. Потребность в безопасности
5. Физиологические

**Теория МакЛиланда**

Описывает потребности влияющие на рабочий процесс:

- Потребность Достижения

- Потребность Власти

- Потребность связи с другими людьми

**Потребность достижения**

**Мотив избегания**

**Потребность власти**

**Потребность социальных связей (аффилиации)**

**Теория Херцберга**

2 типа факторов

- гигиенические факторы (окружение)

- Мотиваторы

Практические рекомендации: Прежде мотиваторов удовлетворить гигиенические факторы

**Карта мотиваторов / Motivator Map**

Мотиваторы – те факторы которые повышают эффективности работы сотрудников, соответствуют потребностям или мотивам, которые сейчас **не удовлетворены частично или полностью**

**Потребности** (неудовлетворенные)

=> формируют **мотивы**

=> **цели** на благо компании

=> **действия** (выгодные для компании)

=> **награда** (что поможет **удовлетворить** потребность либо **нет**)

Мотиваторы

- Похвала - Affiliation, Esteem (уважение), Safety

- Признание- Affiliation, Esteem, Achievement

- Карьерный рост- Achievement, Power, Esteem, Actualization

- Статус- Power, Esteem

- Профессиональный рост- Achievement, Actualization

- Понимание и принятие целей- Achievement

- Соревнование- Achievement, Power

- Деньги (бонусы и премии)- Achievement, Power, Actualization, Esteem

- Результаты работы- Achievement

- Креативность на работе- Actualization, Affiliation

- Интерес- Achievement, Actualization, Affiliation, Power

- Authority, autonomy- Achievement, Power, Actualization

- Личность менеджера- Affiliation, Esteem

- Отношения внутри команды - Affiliation

- Самореализация- Actualization

- Стабильность- Safety

**Способы выявления мотиваторов**

1. Наблюдение

2. Разговор -> самый быстрый

3. Опросник -> обычно долго

Рекомендации:

1. Задавать открытые вопросы

2. Не задавать много вопросов – ¾

3. Говорить самому мало

4. Техники активного слушания

5. Стараться показать что мне интересно что происходит

Если сотрудник говорит об одном и том же важном в различных интерпретациях (контекстах)

=> то это **ядерный** мотив

Мотивы:

- ядерный мотив (мотивирует до 3 лет)

- компенсирующий мотив (до 2х лет)

- фоновые мотивы (до 4-6 месяцев)

**How About Money**

1. Деньги не являются потребностью!

2. Деньги -> это гигиенический фактор

3. Могут являться мотивирующим фактором если они основаны на KPI

4. После удовлетворения потребностей низкого уровня мотивация деньгами снижается по важности

5. Денежная мотивация имеет лимит

6. Денежная мотивация – внешняя мотивация

7. Деньги переводят внутреннюю мотивацию во внешнюю

**Внутренняя мотивация**

Что менеджер может сделать чтобы стимулировать внутреннюю мотивацию сотрудника

1. Mastery
2. Autonomy
3. Make the contribution

**Универсальные компоненты мотивации**

**Jackson Organization**

Всех всегда мотивирует

- правильная и четкая постановка цели

- открытая коммуникация

- атмосфера доверия

- зона ответственности

**- признание (крайне важно)**

Признание крайне важно:

1. Частое

2. Четкое

3. Вовремя и регулярно

4. No “buts”

5. Связано с ценностями и правилами команды

Исследование Института Галлопа