Topic 9 Non-financial motivation

Сами по себе следующие факторы не стимулируют

- престиж компании

- хорошие рабочие условия

- организационная структура организации

Позже они просто становятся данностью

**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

Задача меня как менеджера

1. Понять какие **потребности** и **мотивы** актуальны для сотрудника

2. На их основе поставить **рабочие цели** и **мотивировать** сотрудника на их достижение

**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

- высшие уровни могут быть удовлетворены только если удовлетворены низшие уровни

Поэтому менеджер должен знать актуальные потребности сотрудника и предлагать стимулы согласно уровню потребностей сотрудника

Уровни варьируются (и могут меняться) в зависимости от

- возраста

- пола

- личной ситуации в жизни

**Теория МакЛиланда**

Описывает потребности влияющие на рабочий процесс:

- Потребность Достижения

- Потребность Власти

- Потребность связи с другими людьми

**Потребность достижения**

- делать работу как можно лучше

- достичь результата

Для сотрудников с выраженным мотивов важно:

- задачи с вызовом, соревновательность

- хотят работать на результат

- четкие цели, проговорить результат

- расширять зону ответственности

- но в то же время четко ее очертить

- личная ответственность

- деньги это мерило успеха

- способ оценить себя на рынке

**Мотив избегания**

- противоположен мотиву достижения

- направлен на избегание сложностей, направленных на достижение этой цели

- боязнь ошибиться

- мысли о возможных последствиях (негативных)

Но этот мотив тоже эффективен

- прилагает даже больше усилий чем требуется

- но для их гармонии можно попробовать коучинг вопросами двигать людей к результату, достижению

- фокусировать на положительном результате

**Потребность власти**

Желание контролировать

- ресурсы

- людей

- ситуацию

Необходим для менеджерских позиций

- но в совокупности с мотивом достижения

**Потребность социальных связей (аффилиации)**

- Желание быть среди людей, в группе

- ощущать связь с другими людьми

Мне как менеджеру необходимо предоставлять обратную связь сотрудникам

- что о них думают коллеги

- как они работают

- как они воспринимаются окружением

Им важно

- активно взаимодействовать с **коллегами и клиентами**

- чувствовать признательность со стороны других

- избегать холодности (indifference) к себе

Практические рекомендации по этой теории:

- учитывать соединение этих трех мотивов

- для лидерской позиции хорошо бы чтобы все три присутствовали, особенно для **лидерской** позиции

**Теория Херцберга**

2 типа факторов

- гигиенические факторы связаны с окружением, сами по себе не стимулируют сотрудника на эффективную работу

=> но если отсутствует, это будет демотивировать сотрудника

- Мотиваторы

=> относятся к содержанию работы

=> то что непосредственно делает сотрудник

Примеры:

Гигиенические факторы

- гибкий график работы

- бренд компании

- стабильность

- зарплата

- организационная структура

- условия труда

Мотиваторы

- возможность карьерного роста

- профессиональное развитие

- само содержание работы

- личность руководителя

- зона ответственности

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

С точки зрения денег необходимо понять, что лежит в основе

**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

- перефразирование

- интерпретация

5. Стараться показать что мне интересно что происходит

- вникнуть в его мир

- что ему важно

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)

Если не можем предложить мотиватор для ядерных мотивов, то тогда можно предложить компенсационный мотиватор который позволит частично заменить тот что не можем дать

Пример: сотрудник хочет карьерный рост, но мы его дать не можем. Но можем предложить статус, профессиональный рост и т.д.

При этом не должны забывать про ядерный мотив

Фоновые мотивы чаще всего гигиенические факторы

Беседы для выявления мотивации -> не обязательно формальные

**How About Money**

1. Деньги не являются потребностью!

Это способ, инструмент

- безопасность

- признание

- оценка

2. Деньги -> это гигиенический фактор

=> не мотивирует сам по себе

=> но демотивирует при отсутствии

3. Могут являться мотивирующим фактором если они основаны на KPI

=> выдаются за производительность / качество

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

5. Денежная мотивация имеет лимит

Бонус должен быть не менее 30% чтобы восприниматься как бонус и быть мотивирующим фактором

6. Денежная мотивация – внешняя мотивация

- не может стимулировать работу связанную с креативностью / когнитивностью

7. Деньги переводят внутреннюю мотивацию во внешнюю

**Внутренняя мотивация**

Внешняя мотивация

- я это сделаю потому что мне платят

Внутренняя мотивация

- я хочу это сделать потому что это интересно

Внешняя мотивация хороша для монотонной работы. Чем выше зарплата, тем выше производительность

Внутренняя мотивация – наоборот:

- если необходимо найти решение, использовать креативные скиллы

- чем больше вознаграждение, тем хуже производительность

Внутренняя мотивация не всегда важна

Что менеджер может сделать чтобы стимулировать внутреннюю мотивацию сотрудника

1. Mastery

Признание, предоставление обратной связи о результатах деятельности сотрудника

1. Autonomy

* Предоставить независимость
* Предоставить зону ответственности

«Я уверен, ты это сделаешь»

Не с каждым сотрудником получится осуществить

1. Make the contribution

Показать цель, общую картину как результат работы влияет на команду, компанию

**Универсальные компоненты мотивации**

Существуют универсальные компоненты мотивации, которые помогут не опираясь на универсальные особенности сотрудников мотивировать их

**Jackson Organization**

Всех всегда мотивирует

- правильная и четкая постановка цели

- для чего я это делаю

- как моя цель вкладывается в общую картину

- открытая коммуникация

- оглашение всех правил команды

- поощрение позитивных результатов

- атмосфера доверия

- могу обратиться к любому коллеге за помощью

- зона ответственности

- область независимости

- «я контролирую свой результат и свой успех»

- нет микроменеджмента

**- признание (крайне важно)**

- коллегами

- лидером

- командой

Признание крайне важно:

1. Частое (раз в 7 дней признание сотруднику)

2. Четкое (specific)

- за что?

- иначе гигиенический фактор

3. Вовремя и регулярно

4. No “buts”

- не говорить «но» иначе весь позитивный эффект обнуляется

- если хотим добавить что-то на улучшение – перенести на другой момент

- Performance Review встреча

5. Связано с ценностями и правилами команды

Исследование Института Галлопа