

Эфир 90 минут

Открытый бесплатный курс

Мотивация без бюджета

[#навыки](#) [#карьера](#) [#управление](#)

16 лет обеспечиваем наших клиентов профессиональными навыками для роста, развития и карьеры



Антон Корчинский

- Сертифицированный международный бизнес-тренер и бизнес-коуч
- Работа в более чем 10 странах
- Свыше 15 лет практики в области управления людьми
- Свыше 10 лет успешной работы с ведущими мировыми IT-компаниями



Что мы хотим решить ЭТИМ воркшопом?



Мотивация без бюджета:

«мотивированные
сотрудники бесплатно!»»



Но что более вероятно?

... зарплата и бонусы есть, а
мотивации – нет

... люди хотят делать задачи по
причинам не связанным с деньгами

То есть...



То есть...

... деньги – важное, но недостаточное условие

... Нет ничего удивительного в мотивации без бюджета – она так и должна работать

... Если она у вас в команде есть – то далеко не из-за денег. Если ее нет – аналогично.



А так хотелось чтобы всегда можно было так...

... Денег насыпал – люди работают. Еще насыпал – еще работают...

Розовые мечты...



Задача:

«чтобы люди хорошо делали задачи и тогда, когда бюджеты заморожены»



1. Откуда растет мотивация и что от денег зависит, а что – нет?
2. Что делать на постоянной основе, а что – по случаю?
3. Все люди разные – «Мотивационный профиль»
4. Прикладные методы – как это работает в деле
5. Что если они таки хотят денег?
6. Подвести итоги...

Куда уходит МОТИВАЦИЯ

Сотрудник	Говорит хочет денег Что стоит за этим?	Решение
1 Игнорирует часть задач, затягивает	<ul style="list-style-type: none"> • Не интересный вид деятельности • Опасения – что-то пойдет не так 	
2 Делает не на результат, а ровно чтобы получить зп	<ul style="list-style-type: none"> • Не понятно как именно или ради чего • В команде общий фон не про результат... • Не хватает умений для ряда задач 	
3 Не проявляет инициативу	<ul style="list-style-type: none"> • Демотивировали раньше – эмоции «минус» (справедливость, статус, безопасность, автономия, принадлежность...) 	<p>Дать денег?</p>
4 Не предпринимает шаги для развития	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель использует не тот стиль управления (инструкции/поддержка) 	
5 Нарушает договоренности	<ul style="list-style-type: none"> • Задачи не связаны с личными целями/потребностями 	
6 Хочет уволиться	<ul style="list-style-type: none"> • Не видит перспектив в этой компании • Эмоциональная усталость (выгорание) 	

Куда уходит МОТИВАЦИЯ

Сотрудник

Говорит: «Хочет денег» Что стоит за этим?

Решение

1. Игнорирует часть задач, затягивает
- Не интересный вид деятельности
 - Обесценивание того, что получает не так

Работать так, чтобы проблемы не возникали:

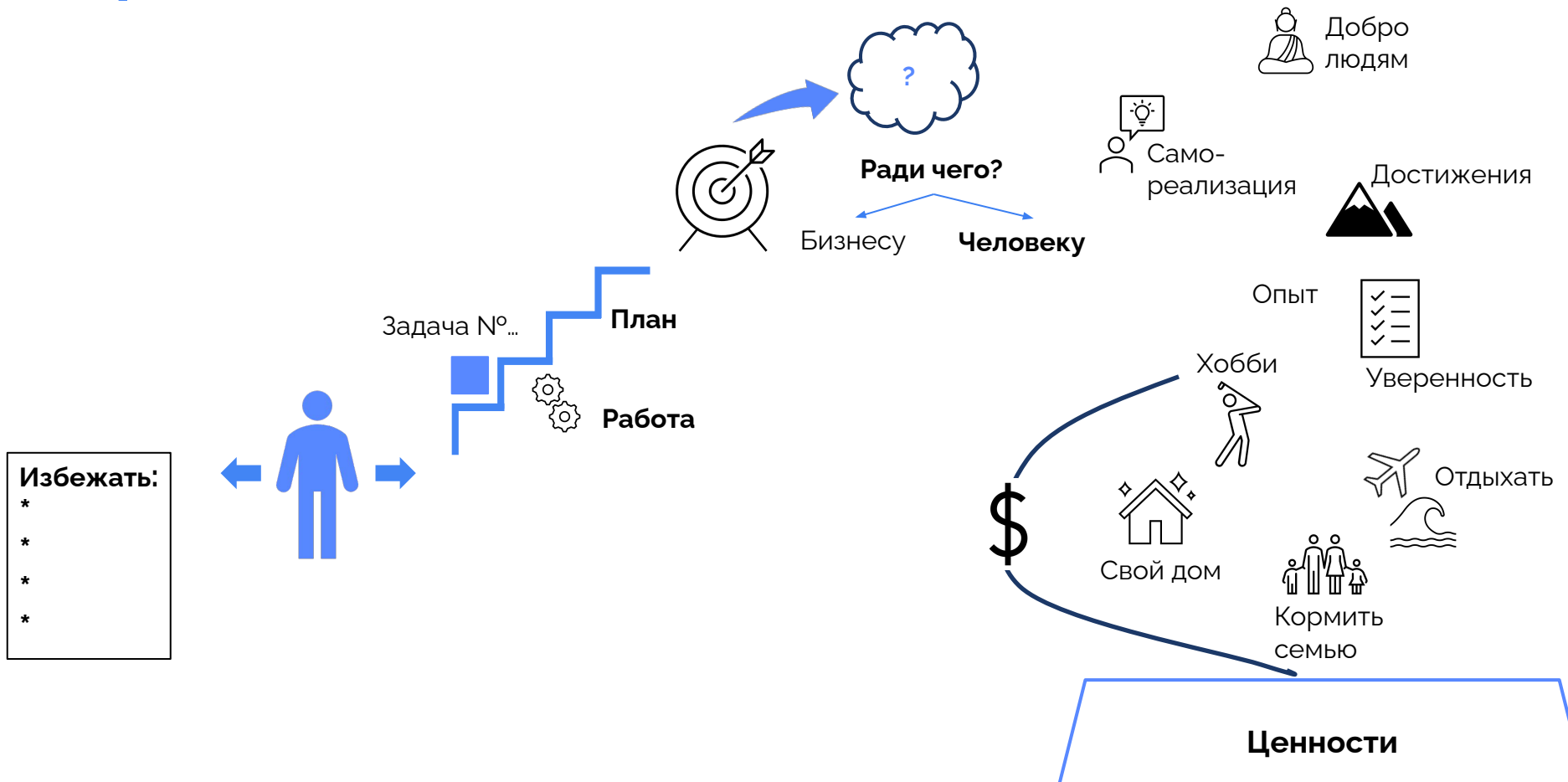
1. Нанимать вовлеченных руководителей и создавать условия с вызовом, смыслом, свободой, диалогом и прозрачными договоренностями (удерживать)
2. Прощаться с тем, кто не готов быть вовлеченным игроком (оунершип)
3. Ясные цели и договоренности, какие зоны ответственности и какие действия ожидаются с каким результатом, признание и благодарность, обратная связь, интересные задачи / развитие (если кому нужно) – чтобы хотелось выполнять работу

6. Хочет уволиться
- Не видит перспектив в этой компании
 - Эмоциональная усталость (выгорание)

Мотивационный профиль



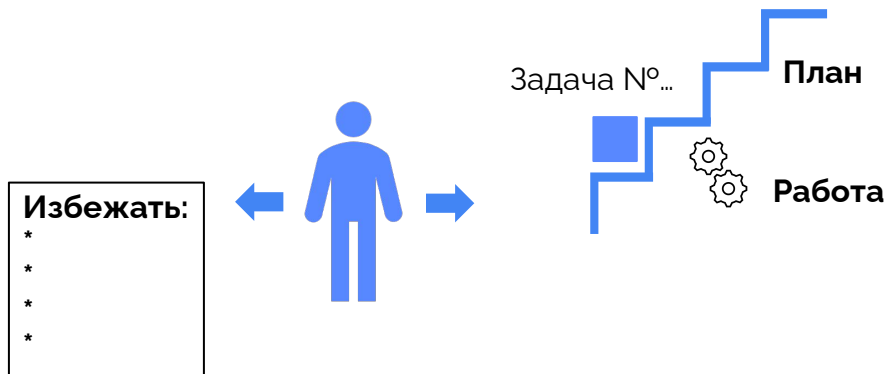
Картина мотивации



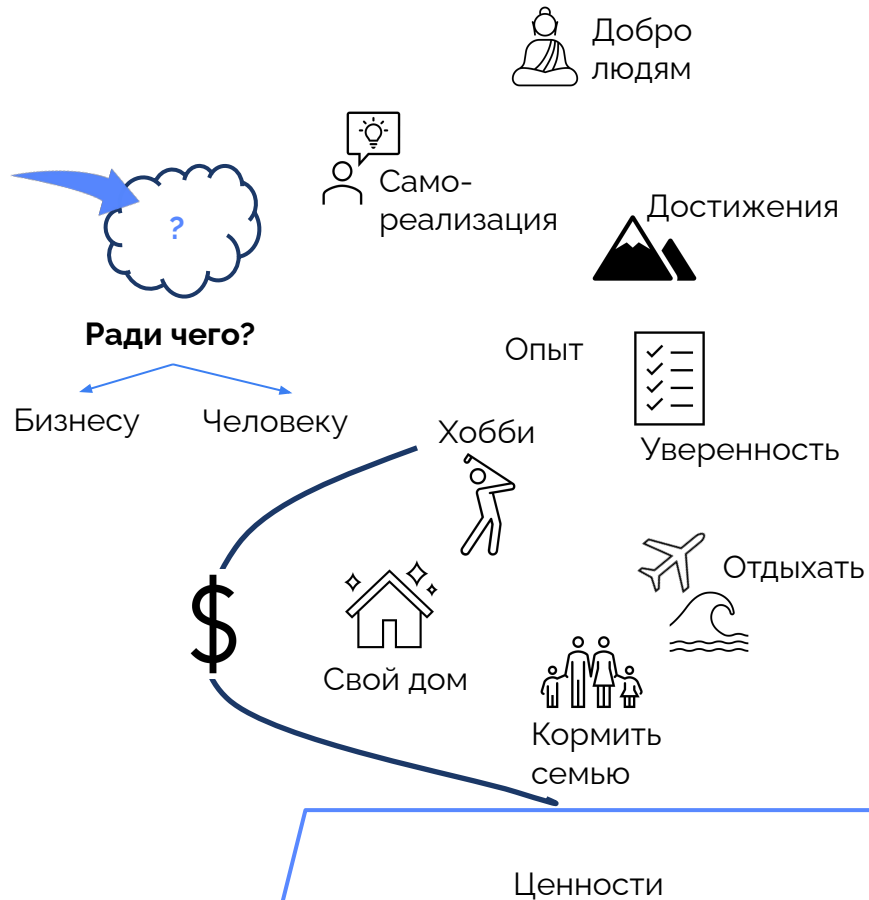
Мотивационные Типы

Тип:

1. ЗП – стабильность – обязанности – правила
2. Интересно – развиваюсь – новенькое – копаю – мастер
3. Решаю сам – достигаю – смог! – признание – ценят – результат
4. Влияю – создаю – творю – делаю мир лучше
5. Соответствовать – не подвести – отношения



6. Как бы свое получить, и поменьше дать...



А причём тут руководитель?



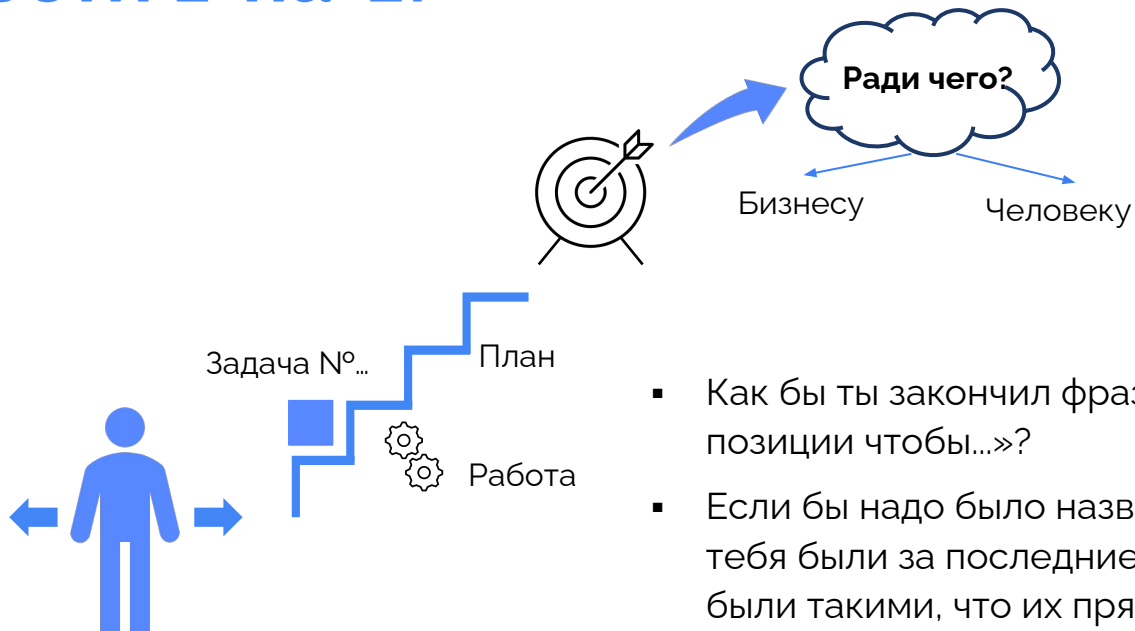
Избежать:

- *
- *
- *
- *

Руководитель:

- **Донес цели** подразделения и как они превращаются в цели команды и связал их с целями отдельного «я»
- **Выбрал способ постановки и контроля задач**, который подходит
- **Организовал:**
 - регулярную обратную связь
 - вовлечение в диалог и принятие решений
 - полномочия и достаточно свободы
 - право на ошибку и «что делать если...»
 - помог с развитием где надо
- В команде **создал культуру поддержки** и командной работы

Провести 1-на-1?



Избежать:

- *
- *
- *
- *

- Как бы ты закончил фразу «Я работаю на этой позиции чтобы...»?
- Если бы надо было назвать 3-4 задачи, которые у тебя были за последние полгода и которые были такими, что их прям хотелось сделать: что это за задачи? А что в задаче X такого? Почему это важно для тебя? А что в У..?
- Представим я сделал что-то, что твое желание выполнять свои задачи заметно упало. Назови от 3 до 5 наиболее вероятных причин?

Мотивационный профиль

Вопросы по пяти типам

1. Стабильность –
правила - ЗП

- Знаю что именно от меня ожидается
- Правила работы, процессы и зоны ответственности прозрачные и соблюдаются
- Условия работы мне подходят

2. Интересно –
развиваюсь

- Каждый день могу делать то, что у меня получается лучше всего и совершенствовать мастерство
- Каждую неделю есть интересные задачи
- У меня есть возможность развиваться в интересном направлении в рамках работы

3. Решаю сам –
достигаю

- Цели и вызовы, которые передо мной стоят мне нравятся
- У меня хватает автономии и полномочий влиять на результат
- Мой вклад признают, а мое мнение слышат

4. Влияю – создаю

- Я могу реализовывать свои идеи и свой потенциал в рамках рабочих задач
- То что я делаю на работе или мы делаем как команда – имеет для меня значимый смысл
- Я вижу как могу влиять на жизнь других людей выполняя свою работу

5. Соответствовать
– не подвести

- Сотрудники рядом со мной добросовестно выполняют свою работу
- Мои задачи важные и я вижу как от моих результатов зависят результаты команды и других людей
- Мои коллеги приходят на помощь, соперничают общему успеху и для меня удовольствие – работать рядом с этими людьми

Заготовка для 1-на-1 – шкалы

Расположи слева направо по шкале, как тебе работается:

0 (не подходит)	5 (неплохо, но есть моменты)	10 (прямо хорошо!)
---------------------------	--	------------------------------

1. Задачи, которые я делаю (насколько сложные, важные, мне подходят)
2. Управление (как мои задачи возникают, как их ставят и контролируют)
3. Моя свобода и полномочия (могу сам решать и влиять на других)
4. Прозрачность и порядок (насколько мне понятно что от меня ожидается, какое мое место в бизнес-процессе, хватает предсказуемости и информации)
5. Самореализация (могу делать то что люблю и реализовывать свой потенциал)
6. Условия труда (нагрузка, рабочее место, вознаграждение)
7. Развитие и перспектива (мне подходит как я могу развиваться и куда расти)

Что бы вы еще добавили?

Какие три фактора для тебя сейчас наиболее важны — ?

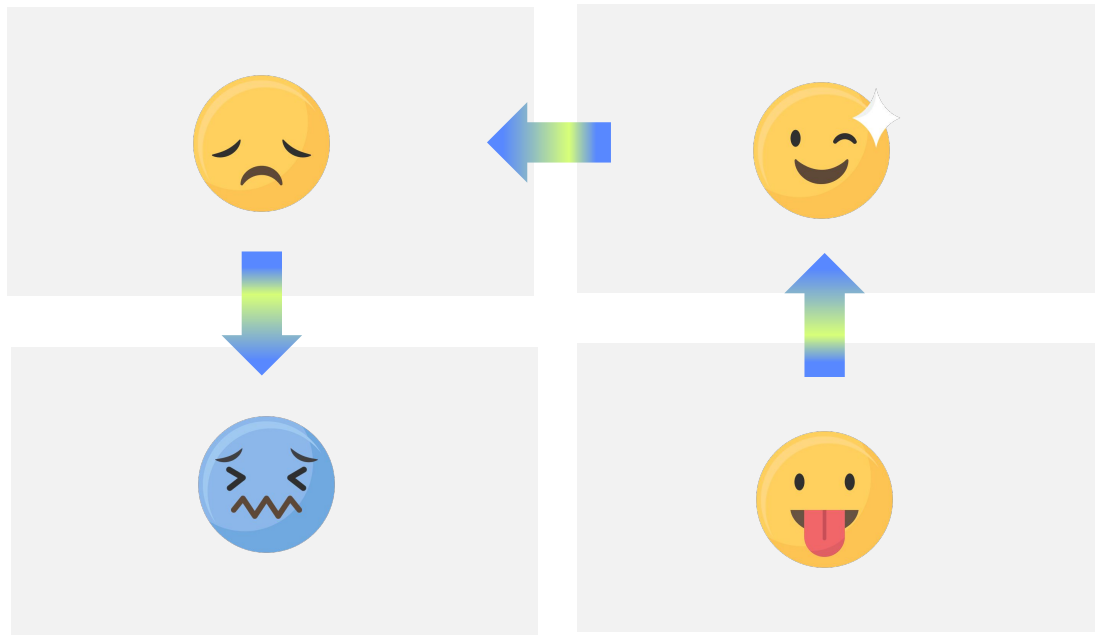
Что бы ты хотел обсудить в первую очередь?

Матрица Интерес/Компетентность

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

ВЫСОКАЯ

НИЗКАЯ



НИЗКИЙ

ВЫСОКИЙ

ИНТЕРЕС

Опросник 10 000

Представьте, что у вас есть 10 000\$

1. Заполним первую колонку теста:

Выберите **один** самый важный для вас мотивационный фактор. Его оценим в **3 000\$**

Выберите из оставшихся **два** наиболее важных мотивационных фактора. Их оценим в **2 000\$**

Из оставшихся выбираем ещё **два** наиболее важных. Оцениваем в **1 000\$**

И ещё два оценим в 500\$

Вы получили 7 мотивационных факторов, которые проранжированы долларами .

2. Заполним вторую колонку теста:

Напротив проранжированных мотивационных факторов, в колонке «Достижимость» проставьте цифры от 0 до 2, ответив самому себе на вопрос:

Можете ли вы на текущей работе получить этот мотивационный фактор?

2 — могу достичь

1 — возможно, могу достичь

0 — не могу достичь

Количество двоек и нолей не лимитировано.

3. Заполним третью колонку теста.

Для выбранных мотивационных факторов умножьте значение первой колонки (\$\$\$) на значение второй. Сложите значения в третьей колонке. У вас должна получиться итоговая сумма в долларах.

Опросник 10 000

Представьте, что у вас есть 10 000\$

Мотивационный фактор	\$\$\$	Достижимость	Итого
Иметь надежную работу			
Помогать обществу			
Иметь достижения			
Самостоятельно принимать решения			
...			

Опросник 10 000

Интерпретация

Мотивационный фактор	\$\$\$	Достижимость	Итого
Иметь надеж	<p>15 000\$ — вы в «зеленой зоне». Работа вдохновляет, вы видите пути для самореализации, умеете поддерживать запал и хорошо мотивированы.</p> <p>10 000-14 000\$ — «желтая зона». Вы мотивированы, работа в радость, но определенно есть куда расти. Обратите внимание, какие мотивационные факторы получили коэффициенты 0 или 1? Подумайте, как можно реализовать их в текущей компании. И помните, всегда можно посоветоваться с коллегами, друзьями, руководителем.</p> <p>Менее 10 000\$ — «красная зона». Нужно что-то менять. Посоветуйтесь с руководителем или HR, как реализовать интересные для вас сферы деятельности.</p>		
Помогать обл			
Иметь дости			
Самостоятел			
решения			
...			

А если они все таки просят денег...

Сколько денег и для чего / почему именно такая сумма — «я хочу лучше понимать могу ли я что-то для тебя сделать, и как именно это лучше сделать... Расскажи чуть больше!...»

→ Когда заболел близкий человек или долг по ипотеке – это одно. Когда долго не росла ЗП – это другое. Если на рынке такой специалист стоит больше – вообще третье. А бывает, что работа не радует, так хоть денег дайте...

Посмотреть вместе, какие ожидания от работы оправдываются, а какие – нет – «раз мы заговорили про деньги, давай обсудим условия работы еще шире, чтобы сразу закрыть все вопросы. Скажи, насколько тебе подходит...» – и можем пройтись про перспективы, развитие, удовольствие, коллектив, стабильность... по потребностям

→ Бывает, что человека ЗП не устраивает, но если посмотреть на другие факторы – есть много чего терять, и это терять не хочется. Тогда будет мотивация что-то делать, чтобы постепенно расти в деньгах. А бывает, что кроме ЗП еще целый ряд вещей не устраивает... Тогда даже если дать денег, мы не получим желаемую отдачу.

Прозрачные правила за что и когда даем деньги – «смотри, что хочу тебе предложить... И вот почему именно так..., что скажешь?»

→ Делаем предложение, по которому однозначно видно, исходя из какой логики какая сумма и почему именно такая, через какое время и при достижении каких результатов. Чтобы и сотруднику нравилось, и вам выгодно.

А если они все таки просят денег...

Сколько денег и для чего /почему именно такая сумма.

«я хочу лучше понимать могу ли я что-то для тебя сделать, и как именно это лучше сделать... Расскажи чуть больше:!...»

→ Когда заболел близкий человек или долг по ипотеке – это одно. Когда долго не росла ЗП – это другое. Если на рынке такой специалист стоит больше – вообще третье. А бывает, что работа не радует, так хоть денег дайте...

Посмотреть вместе, какие ожидания от работы оправдываются, а какие – нет

«раз мы заговорили про деньги, давай обсудим условия работы еще шире, чтобы сразу закрыть все вопросы. Скажи, насколько тебе подходит...» – и можем пройтись про перспективы, развитие, удовольствие, коллектив, стабильность... по потребностям

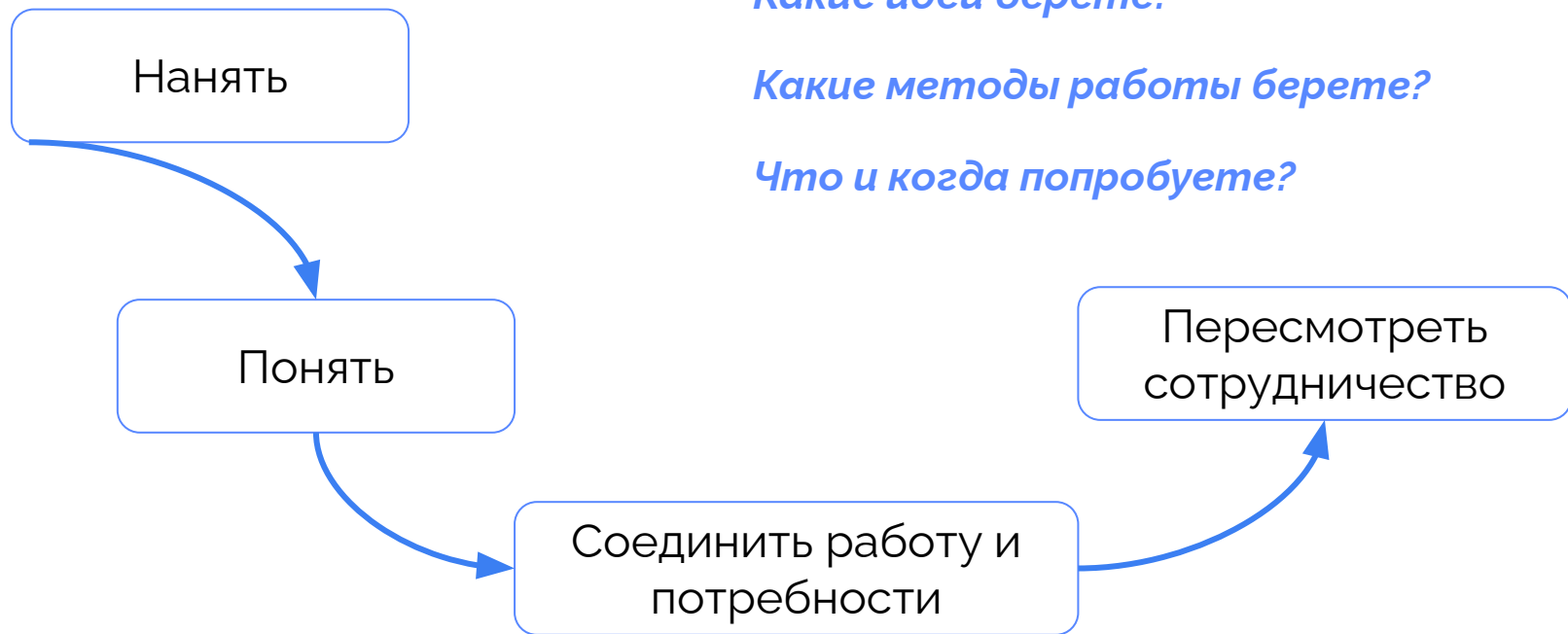
→ Бывает, что человека ЗП не устраивает, но если посмотреть на другие факторы – есть много чего терять, и это терять не хочется. Тогда будет мотивация что-то делать, чтобы постепенно расти в деньгах. А бывает, что кроме ЗП еще целый ряд вещей не устраивает... Тогда даже если дать денег, мы не получим желаемую отдачу.

Прозрачные правила за что и когда даем деньги

«смотри, что хочу тебе предложить... И вот почему именно так..., что скажешь?»

→ Делаем предложение, по которому однозначно видно, исходя из какой логики какая сумма и почему именно такая, через какое время и при достижении каких результатов. Чтобы и сотруднику нравилось, и вам выгодно.

Подведем **ИТОГИ**



Какие идеи берете?

Какие методы работы берете?

Что и когда попробуете?

Мы делаем только то, что делаем лучше других: учим людей работать вдолгую

Слава Панкратов
Александр Орлов

Основатели и Управляющие партнеры
Школы менеджмента «Стратоплан»

*Ответим на
все вопросы*



Написать в телеграм

*Добавляйтесь
в LinkedIn*



Написать в LinkedIn

