



Модуль 7. Мотивация

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



Урок 1. Общие принципы построения системы мотивации

2021



Логика системы мотивации

Сотрудник будет работать, если общий объем удовлетворения по интересам, реализацию которых он рассматривает путем работы, за минусом общего объема стресса (от нереализованных ожиданий + трудозатрат – дельта всех точек, затронутых работой) будет

- а. Положительным (иначе уйдет «в никуда»)
- б. Выше, чем у видимых конкурентов (иначе уйдет к конкурентам)

Желание, с которым будет работать сотрудник будет напрямую связано с:

- а. Размером общих ожиданий по интересам, связанным с работой (если деньги не особо нужны, а вся мотивация в финансы – то желания работать не будет) и текущим статусом по этим интересам (если разрыва нет и работы, фактически, прибавляется не там где надо, то и желание будет маленьким или его не будет)
- б. Размером ожиданий, сформированных от работы

а.Размером удовлетворения интересов

б.Вероятностью их получения

- с. Горизонтом ожиданий

а.Чем ближе, тем выше мотивация.



Формирование ожиданий у сотрудника

И есть задача системы мотивации!

Руководитель, компания, коллеги – должны:

1. Сформировать ожидания от достигнутых результатов в коротком, среднем и длинном горизонтах
2. Помочь достигнуть результата, реализовав ожидания путем управления ключевыми точками с-мы мотивации:
 - **Размером удовлетворения интересов**
 - **Вероятностью их получения**
 - **Горизонтом достижения**





Принципы системы мотивации

1. Ожидания должны реализовываться или сотрудников надо увольнять.
 - а. Не реализация ожидания, сформированного с-мой мотивации по Байесу значительно снизит вероятность получения результата в будущем, а значит, снизит ожидания, а значит снизит желание достигать результатов путем работы.
2. Регулярное достижение сформированных ожиданий приводит к тому, что они становятся нормой (и текущим статусом) – соответственно разница между статусом и ожиданием от результата на работе исчезает → желание работать пропадает.
Система мотивации должна предусматривать постоянный периодичный реалистичный рост ожиданий и достижение оных. Как только он прекращается (работа без желания) – начинает накапливаться стресс – это приведет к снижению результатов и уходу человека.
 - а. Это относится в первую очередь к простым финансовым мотивациям
 - б. Это основная причина текучки
3. Чем больше сфера ответственности (объем процессов и результатов) владельцем которых является сотрудник – тем выше должны быть ожидания.





Потребности, интересы, по которым затрагивает система мотивации

	Работа		Доля работы в реализации интереса
1. Физиологические (базовые)			
а. Жизнь	-	1	95%
б. Еда	Фин. мотивация	1	90%
с. Сон	Нефин. мотивация	1	40%
д. Секс	Фин. мотивация	1	30%
е. Отдых	Фин. мотивация	1	80%
2. Безопасность (базовые)			
а. Место жительства	Фин. мотивация	1	90%
б. Здоровье	Фин. мотивация	1	40%
с. Мирный социум	-	1	0%
д. Комфорт жизнедеятельности (уменьшение стресса)	Фин. мотивация	1	90%
е. Правовое государство	-	1	0%
3. Социальные			
а. Семья (потребность в любви)	-	1	0%
б. Друзья	Нефин. мотивация	1	20%
с. Общение	Нефин. мотивация	1	80%
4. Признание (занятие значимого положения в обществе)			
а. Личная справедливость	Нефин. мотивация	1	80%
б. Власть и/или доминирование	Нефин. мотивация	1	90%
с. Авторитет	Нефин. мотивация	1	85%
5. Познание			
а. Изучение окружающего мира	Нефин. мотивация	1	20%
б. Изучение себя	-	1	0%
6. Самореализация			
а. Отдавать (делать пользу)	Нефин. мотивация	1	70%
б. Созидать	Нефин. мотивация	1	70%
с. Саморазвитие	Нефин. мотивация	1	70%
	Фин	24,5%	
	Нефин	29,8%	
	Итого от работы	54,3%	

Итого работа в среднем закрывает 54(!!)% интересов среднего сотрудника!

Зависимость системы мотивации от доходов и специализации

	Работа	Доля работы в реализации интереса	Рабочие	Младшие офисные	Младшие менеджеры	Средние менеджеры и инженерно-творческие спецы	Старшие менеджеры
1. Физиологические (базовые)							
a. Жизнь	-	1	95%				
b. Еда	Фин.мотивация	1	90%				
c. Сон	Нефин. мотивация	1	40%				
d. Секс	Фин.мотивация	1	30%				
e. Отдых	Фин.мотивация	1	80%				
2. Безопасность (базовые)							
a. Место жительства	Фин.мотивация	1	90%				
b. Здоровье	Фин.мотивация	1	40%				
c. Мирный социум	-	1	0%				
d. Комфорт жизнедеятельности (уменьшение стресса)	Фин.мотивация	1	90%				
e. Правовое государство	-	1	0%				
3. Социальные							
a. Семья (потребность в любви)	-	1	0%				
b. Друзья	Нефин. мотивация	1	20%				
c. Общение	Нефин. мотивация	1	80%				
4. Признание (занятие значимого положения в обществе)							
a. Личная справедливость	Нефин. мотивация	1	80%				
b. Власть и/или доминирование	Нефин. мотивация	1	90%				
c. Авторитет	Нефин. мотивация	1	85%				
5. Познание							
a. Изучение окружающего мира	Нефин. мотивация	1	20%				
b. Изучение себя	-	1	0%				
6. Самореализация							
a. Отдавать (делать пользу)	Нефин. мотивация	1	70%				
b. Созидать	Нефин. мотивация	1	70%				

Зависимость системы мотивации от возраста



В зависимости от возраста не так много изменения в приоритетах потребностей, но они есть:

Здоровье до 30 лет обычно имеет низкий (3) приоритет, от 30 до 45 – средний (2), дальше – высокий (1).

Физиологические потребности (сон, секс) и жилье – наоборот.





Индивидуальная карта мотивации

При составлении частной системы мотивации (для сотрудника) и общей – для всех своих непосредственных подчиненных руководителю стоит иметь разблюдку приоритетов в потребностях (интересах) сотрудников

	Работа	Доля работы в реализации интереса	Приоритет	
1. Физиологические (базовые)				
a. Жизнь	-	1	95%	
b. Еда	Фин.мотивация	1	90%	3
c. Сон	Нефин. мотивация	1	40%	3
d. Секс	Фин.мотивация	1	30%	2
e. Отдых	Фин.мотивация	1	80%	1
2. Безопасность (базовые)				
a. Место жительства	Фин.мотивация	1	90%	1
b. Здоровье	Фин.мотивация	1	40%	3
c. Мирный социум	-	1	0%	
d. Комфорт жизнедеятельности (уменьшение стресса)	Фин.мотивация	1	90%	1
e. Правовое государство	-	1	0%	
3. Социальные				
a. Семья (потребность в любви)	-	1	0%	1 Семья конкурирует за время с работой
b. Друзья	Нефин. мотивация	1	20%	2
c. Общение	Нефин. мотивация	1	80%	1
4. Признание (занятие значимого положения в обществе)				
a. Личная справедливость	Нефин. мотивация	1	80%	1
b. Власть и/или доминирование	Нефин. мотивация	1	90%	3
c. Авторитет	Нефин. мотивация	1	85%	3
5. Познание				
a. Изучение окружающего мира	Нефин. мотивация	1	20%	3
b. Изучение себя	-	1	0%	
6. Самореализация				
a. Отдавать (делать пользу)	Нефин. мотивация	1	70%	1
b. Созидать	Нефин. мотивация	1	70%	1
	Фин	26%		
	Нефин	28%		
	Итого от работы	54%		
1	Сильно проявлено			
2	Средне проявлено			
3	Не имеет значения			

Приоритеты выясняются прямой беседой и вопросами о том, что для сотрудника имеет значение, а что нет.



Спасибо за внимание!