



Урок 8. Интересы, удовлетворимые нефинансовой мотивацией

2021

СКАЧАНО С WWW.SW.HELP - ПРИСОЕДИНЯЙСЯ!



Соответствие ценностей человека ценностям коллектива

Набор ценностей = культура. Набор ценностей компании = корпоративная культура.

Если сотрудники разделяют одни ценности, то уровень доверия между ними выше, а значит **любые горизонтальные и вертикальные транзакции проходят со значительно меньшими трудозатратами** интересанта по убеждению в их необходимости. Эдакая смазка всех внутренних взаимодействий. Надо понимать, что ценности компании в СМБ – это ценности владельцев и руководителя.

Если там все не очень – то и с в компании будет так же 😊

В крупном бизнесе – корпоративную культуру формируют неформальные лидеры. Сотрудники с высоким горизонтальным авторитетом. Единственный способ искусственно насадить нужные ценности – это обобрать людей-носителей с лидерскими качествами и размесить их в коллективе.

Коллектив (как и ребенок от родителя) с каждой коммуникацией с носителем ценности по ее поводу будет ее впитывать. Чем больше таких коммуникаций (объяснение решений, выступления, корпоративы, личное общение) – тем больше будет коллектив исповедовать ценности компании.



Общение

1. Если горизонтальные связи построены на неформальном уровне – то этими же связями сотрудники будут восполнять недостаток формальных SLA по взаимодействию процессов.
2. Совместный отдых приводит к появлению неформальных лидеров, которых компания должна использовать для влияния на коллектив.
3. Совместное свободное длительное общение в обстоятельствах, определенных компанией, позволяет неформально донести позицию компании по разным вопросам.
4. Заведение друзей на работе позволит сотрудникам без отрыва от производства реализовывать один из важнейших интересов общения. Если общение резать – люди будут рано уходить с работы 😊

Инструменты создания и управления общением:

1. «Чаты-попизделочки» – чат, например, в ТГ, или Мегатлане, где участвует вся компания и где обсуждается все-все.
2. Корпоративы – обязательно (если есть возможность) 2-3 раза в год:
 - a. ДР компании
 - b. Новый год
 - c. Поощрительный выезд на лыжи/море/еще куда-то лучших сотрудников
3. Совместные походы на обед



Созидание и самореализация

Рост сотрудника возможен вширь и вверх:

1. Вширь – как специалиста (делает более крутые здания)
2. Вверх – как руководителя (теперь руководит архитекторами и строит не 3 в год, а 30 в год)

Для роста вширь:

1. Курсы от топовых спецов отрасли и постоянный рост сложности задач.
2. Использование топовых технологий в решение задач.

Для роста вверх – система выращивания начальников.

Если у вас в ожиданиях специалиста рост до руководителя (старшего специалиста) – и вы его не обеспечиваете – вы потеряете сотрудника.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1			Тип сотрудника	Ожидания сотрудника	сейчас	через полгода	через год	через 2	через 3		
2			Растущий / Нерастущий	- денежный доход							
3			Растущий	- позиция				нач. отдела			
4				- решаемые задачи							

Основная проблема роста вверх – текущие слабые руководители:

1. Кажется, что при отсутствии роста компании невозможно иметь 2 владельцев 1 процесса т.е. текущий не будет растить себе смену, если сам не видит перспектив .Но! на рынке не видит, т.к. слабый или внутри не видит – т.к. сам тормозит процесс.
2. Если руководитель сильный, а компания не растет – он уйдет в другую на повышение.
3. Если не ушел – значит слабый и требует замены 😊 Значит стоит попробовать смену – возможно дело было в нем.

Сильные руководители ВСЕГДА растят руководителей под собой.

Справедливость



Каждое ваше решение, значимо затрагивающие **должно быть детально объяснено и мотивировано**, т.к. сотрудники НЕ ВИДЯТ всех посылок и сайд-эффектов.

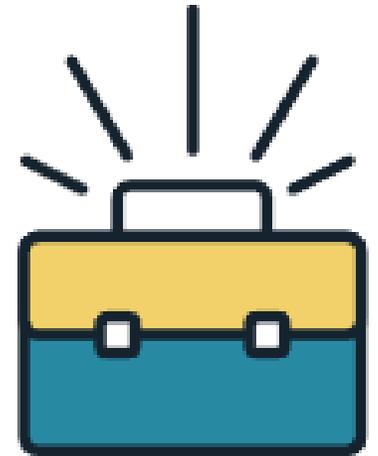
Не жалейте времени на объяснение решений – это:

- Всегда будет держать интерес личной справедливости у сотрудников закрытым
- Прямая трансляция ценностей – получающий объяснение от авторитета на основе ценностей начинает сам их разделять. **Каждое необъясненное решение, затронувшее коллектив приведет к демотивации по интересу справедливости в какой-то части коллектива.**

Пример: Подняли ЗРП кухне на 7%, а официантам нет.

Забили: уволилась половина официантов

Объяснили: «Ресторан поднимает цены каждый год на 10%. Соответственно чаевые растут у официантов – а они на 100% идут вам, а кухне не идут. Чаевые – это 70% дохода официантов. Т.е. ежегодно ваш доход растет на 7%. А у поваров – нет. Несправедливо» - все счастливы.



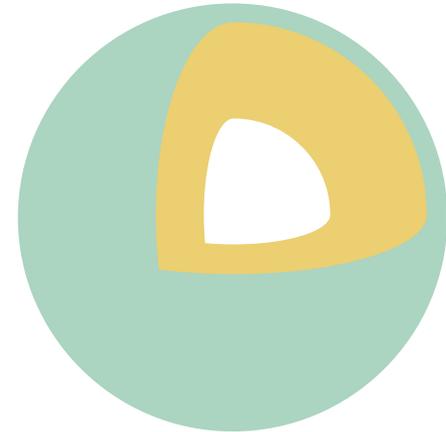


Оценка справедливости. Суть

Справедливость – «надинтерес» с высоким приоритетом практически у всех (несмотря на то, что относится к 4ой группе в пирамиде), призванный поддерживать баланс интересов в системе бенефициаров.

Справедливость – это ожидаемое равенство отношений результат/затраты по интересам (получил/сделал) в системе бенефициаров, взвешенное по приоритету бенефициара. Почти, коммунизм 😊😊. При этом базой приведения является бенефициар с максимальным приоритетом (почти всегда сам человек).

Справедливость – наиболее часто оцениваемый и переоцениваемый интерес, т.к. **любая информация, которая влечет переоценку любых интересов по всей системе бенефициаров, приведет к оценке справедливости такой переоценки.**





Оценка справедливости. Следствия

Именно поэтому люди (с должным приоритетом интереса справедливости), которым результаты даются большим трудом будут ожидать аналогичных усилий от всех бенефициаров, а люди, которым результаты даются легко (везет, например) будут стремиться помогать всем бенефициарам, которые затрачивают на результат усилия, большие, чем они.

При этом чем меньше приоритет у бенефициара в системе, тем менее значимо несправедливость в отношении него изменяет общую переоценку справедливости.

Например, Вася – везучий предприниматель с нормальным приоритетом интереса справедливости. В с-ме бенефициаров которого жесткий разрыв между ближним кругом бенефициаров (семья, друзья) и дальним (жители города, страны). В этом случае он будет активно помогать близким у кого сложности по его мнению (даже если это не сложности по меркам общества), но забудет на вопиющую несправедливость в отношении, например, уничтоженного города в другом конце страны.





Оценка справедливости

Оценка затрат и сотрудники

На оценку справедливости очень сильно влияет оценка затрат бенефициаров, ведь она далеко не всегда прозрачна для человека. Результат видим, затраты – нет. Это приводит к тому, что люди начинают чувствовать несправедливость там, где ее нет. Что приводит часто приводит к восстановлению справедливости занижением чужого числителя (сжечь хату соседа, т.к. она досталась ему нахаляву), а не увеличения своего (построить свою хату, т.к. на это нужны затраты, а сосед их не нес).

Интерес справедливости окрашивает чувство зависти. При должной оценке затрат зависть становится мотивирующим фактором к повышению своих затрат на результат. При недолжной оценке зависть становится разрушающей (сравниваем числители при константе знаменателей).

Для руководителя критически важно, чтобы подчиненные оценивали результаты самого руководителя, компании, коллег и решения руководителя по их поводу, как справедливые. Иначе это приведет к сильной демотивации сотрудников (стремлению ухудшить результаты окружения). Это достигается подробным объяснением «сложных» решений и неоднозначных результатов.



Оценка справедливости

Оценка затрат и сотрудники. Пример

Кофемания изменила программу лояльности: раньше для получения карты (-15%) надо было в течение года 100 раз посетить не менее 10 разных кофеен сети. Это было СЛОЖНО. Добивались единицы и самые преданные. Действовала более 15 лет.

Стало: карту может получить любой клиент после регистрации на сайте.

Результат: все самые лояльные клиенты с картой почувствовали нарушение их интереса справедливости: они для получения статуса потратили год или два усилий, а новенькие – просто регистрируются на сайте. Один результат при разных усилиях. Баланс нарушен – обладатели карт начали защищать справедливость и требовать отмены новой программы.

Как было надо сделать: Сделать программу 2х уровневой – старых поднять на «элитный» уровень и оставить им статус «членов клуба», а новым дать именно скидочные карты (-10%), без статуса и дополнительных привилегий.





Спасибо за внимание!