

прочти
за
60 мин

ВИКТОРИЯ ЗАЙЦЕВА

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Где у них кнопка?

Узнай и внедри сегодня, получи
результат уже завтра

Признание

Развитие

Новаторство

Безопасность

Власть

Отношения

Свобода



18+

Виктория Зайцева
Нематериальная
мотивация сотрудников
Серия «Прочти за 60 минут.
О бизнесе просто», книга 2

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63936151
SelfPub; 2021*

Аннотация

Как говорил Карнеги: «Я люблю клубнику со сливками, но рыба любит червяка, и поэтому, когда я иду на рыбалку, я беру не клубнику со сливками, а червяка». Действительно, вы, как руководитель, наверняка сталкивались с тем, что одних сотрудников вам мотивировать легко, а с другими вы словно говорите на разных языках. Почему так? Потому что интуитивно вы предлагаете всем «клубнику со сливками». И если у сотрудника мотиватор совпадает с вашим, то это срабатывает, если же у него ведущим является любой другой из 7 мотиваторов, то это не срабатывает. Из этой мини-книги на 1 час вы узнаете, что же любят ваши сотрудники, что мотивирует их на работу. Вы разберетесь в 7 мотиваторах, научитесь их определять и использовать при управлении сотрудниками так, чтобы они сами стремились качественно выполнять задачи. Книга

написана простым языком, с кейсами из практики российских руководителей, упражнениями на внедрение материала в вашей работе и примерами мотивирующих формулировок для каждого мотиватора.

Содержание

Введение. Что кроме денег мотивирует работать качественно?	5
Блок мотиваторов №1. «Отношения» – «власть» – «свобода»	9
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Виктория Зайцева

Нематериальная мотивация сотрудников

Введение. Что кроме денег мотивирует работать качественно?

Как говорил Карнеги «Я люблю клубнику со сливками, но рыба любит червяка, и поэтому когда я иду на рыбалку, я беру не клубнику со сливками, а червяка».

Вы, наверное, замечали, что то, что мотивирует на работу вас, может демотивировать других. И вы думаете «Почему у него не загорелись глаза, ведь я так расписал задачу? Если бы мне так расписали, я бы сам побежал уже ее делать. Как же так?». А все дело в том, что вы мотивировали под свой мотив, а если у вашего сотрудника мотив – противоположный, ваша мотивация его наоборот напугает.

Или, говоря языком Карнеги, если ваша мотивация не сработала, это означает, что вы пошли на рыбалку с клубникой со сливками, и поэтому вам и не удалось пока поймать рыбу.

Если от рыбалки переходить к работе, то главной моти-

вацией служат деньги. Конечно же, главным образом мы ходим на работу потому, что нам за это платят. Однако есть две большие разницы между тем, чтобы просто «ходить на работу», и «качественно выполнять свои обязанности».

Еще в 1950ых годах Фредерик Герцберг создал и экспериментально **доказал двухфакторную теорию мотивации**. Согласно ей есть два блока мотивирующих факторов. Первый – удерживающие факторы. Они определяют, придет ли человек к вам на работу и будет ли на ней оставаться в дальнейшем. Именно к этой группе факторов относится размер заработной платы (также к ней относятся условия труда, политика компании и т.д.).

Вторая группа факторов – мотивирующая. Именно она определяет то, насколько качественно и вовлечено человек будет выполнять ту работу, на которую он пришел.

То есть, **если у вас большая текучка кадров, либо люди ее соглашаются выйти к вам на работу, значит, вам нужно обратить внимание на удерживающие факторы**. Возможно, вы предлагаете слишком низкую для вашего региона или отрасли зарплату, или вам следует пересмотреть условия их труда и общую политику работы с персоналом.

Но если к вам приходят сотрудники и работают у вас уже некоторое время, но при этом вы недовольны их результатами или не наблюдаете желаемой вовлеченности и инициативности в работе, то тогда будет эффективно поработать над мотивирующими факторами.

ми. Увеличение зарплаты поднимет мотивацию лишь ненадолго, ведь если бы их принципиально не устраивал уровень оплаты труда, они бы просто не согласились на ваше предложение после собеседования или заранее обсудили бы рост зарплаты в процессе вступления в должность. Но они уже согласились на ваши условия, и что-то в самом процессе работы не вызывает у них сейчас желания полностью вкладываться в выполняемые задачи.

У каждого человека есть что-то, кроме денег, что мотивирует его выполнять какие-то задачи. Допустим, человек получает у вас 40 000 в месяц. Но ведь он мог пойти и на какую-то другую работу за эти же деньги, верно? Но он выбрал именно вас, вашу фирму и определенную должность в ней. Почему, какой его мотив подтолкнул его именно к этому решению?

Кроме того, даже в рамках одной должности у большинства людей есть задачи, которые они выполняют с энтузиазмом, а есть те, которые делают из-под палки. Почему так происходит? Ответ прост – одни задачи совпадают с внутренней мотивацией человека, а другие нет. И чем меньше это совпадение, тем меньше у человека желания вкладывать силы в выполнение поставленной задачи.

Поэтому для увеличения вовлеченности сотрудников в выполняемую ими работу важно определить их мотиваторы и при взаимодействии с ними, особенно при постановке задач, использовать эти мотивы. И когда ваша внешняя моти-

вация совпадет с их внутренним мотивом, вы сумеете зажечь «огонь» в глазах сотрудника и увидите желание выполнять поставленные задачи и достигать нужных вам результатов.

Или, говоря словами Карнеги, вы научитесь определять, кто что любит, и кому из ваших сотрудников что нужно дать, чтобы они принесли вам рыбу)))

Всего внутренних мотиваторов, вызывающих у нас желание что-то делать, семь. В каждом человеке присутствуют все 7, но выражены они в разной степени. Есть всего один ведущий мотиватор. Второй по выраженности тоже может оказывать существенное влияние на поведение и выбор человека. Но он будет проявляться только тогда, когда ведущий мотиватор удовлетворен.

Для мотивации сотрудников достаточно определить, какие два мотиватора выражены у каждого из них в большей степени.

Также очень полезно определить свои мотиваторы, так как очень часто наиболее сложно работать с сотрудниками с мотивацией, противоположной вашей. Именно на работу с такими подчиненными-антиподами стоит обращать особое внимание.

7 мотиваторов делятся на три блока, которые мы рассмотрим по отдельности.

Блок мотиваторов

№1. «Отношения» –

«власть» – «свобода»

Первая тройка мотиваторов характеризует, на что человек опирается при принятии решений. Что для него будет наиболее значимо – этика и последствия данного решения для других людей, либо собственное мнение и расширение границ своего влияния, либо справедливость решения.

Эти мотиваторы легче всего понять на абстрактном примере. Допустим, неизвестный вам человек украл хлеб для того, чтобы накормить своих детей. Дело происходит в небольшом магазинчике и вы являетесь единственным свидетелем происходящего. Вам нужно принять решение – что вы будете делать? Будете ли вызывать ли полицию? Почему? Будет интереснее и полезнее, если сначала вы ответите себе на эти вопросы, и только потом продолжите чтение. Будет еще нагляднее, если вы попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы. Скорее всего, вас очень удивят их ответы.

Ответили? Итак, о чем говорят ваши ответы? Человек с «отношением» скорее всего войдет в ситуацию, пожалеет детей и из-за этого будет против полиции.

Если у вас ведущий мотиватор – свобода, то для вас важна

объективная сторона ситуации. Была кража, есть закон, для него все едины. И вы предоставите суду право разбираться, какого наказания заслуживает виновный. Однако решение лучше всего передать пострадавшему – владельцу еды. Что он хочет – вызывать полицию или нет? Это его право. Человек со «свободой» примет любое решение другого человека, так как не вмешивается в чужие дела. И хочет, чтобы не вмешивались в его.

«Власть» будет ориентироваться на последствия данного решения для себя в дальнейшем. В зависимости от ситуации, можно и вызвать полицию, и нет – что это даст лично ему? Хочет ли он выстроить отношения с полицией? Или наоборот – лучше иметь укравшего человека у себя в должниках? Где ему важнее получить власть и уважение? Этот фактор и будет определять решение. А не сама ситуация с едой и детьми. Так же власть может взять ответственность за решение возникшей проблемы на себя – такие люди лично попытаются остановить грабителя, или выхватить у него украденное.

Итак, скорее всего вы уже определили свой мотиватор, теперь давайте рассмотрим каждый из них подробнее и разберемся, как можно использовать эту информацию для мотивирования сотрудников.

Признаки мотиватора «власть»:

Люди с доминирующим мотиватором «власть» умеют брать на себя ответственность и любят это делать. Они бе-

рут ответственность за себя, за результат, за других, за само решение. Им важно держать под контролем действия других людей, быть в курсе происходящего, влиять на дальнейшее развитие событий.

Они готовы отстаивать свой взгляд и свои решения, так как они кажутся им единственно верными. «Есть мой взгляд и неправильный» – это фраза из их арсенала.

Они любят руководить, почти сразу начинают просить людей себе «в подчинение». Они готовы вкладываться в развитие другого сотрудника только при условии, что потом он станет их подчиненным.

При этом такие руководители обычно будут защищать свой отдел и каждого сотрудника на общих собраниях, докладывать о положительных результатах и умалчивать о трудностях, если только они еще не преодолены. Но, возвратившись с такого собрания, где был создан образ идеального отдела, он может и поругать, и выразить недовольство качеством работы на повышенных тонах. Больше всего он не приемлет утаивания информации. Так как информация – это власть.

Так как такие сотрудники нацелены на карьерный рост, они могут подсиживать своего руководителя, пытаться ходить «через голову». Любое послабление или признание ошибки они расценивают как слабость со стороны руководителя.

В своем начальнике им важно видеть сильную личность,

имеющую влияние на руководителей высшего звена.

Для мотивации таких сотрудников используйте результат-ориентированные задачи. Проговаривайте, что ответственность лежит полностью на нем, и пока он не достигнет результата, вы не дадите ему возможность принимать самостоятельные решения.

Крайне вдохновляют людей с мотивом «власть» возможности карьерного роста. Если они у вас есть, обязательно расскажите ему о них. Особое внимание уделите результатам и показателям, на основании которых принимается решение о карьерном росте. Будьте уверены, ваш сотрудник будет рыть землю, чтобы достичь этих показателей, чтобы в идеале получить людей себе в подчинение либо хотя бы какой-то процесс, соблюдение которого они будут контролировать и требовать с других людей.

Вы можете передать им контроль за сбором актов, сбор отчетности, проверку соответствия подготовленных другими сотрудниками материалов бренд-стандартам. Любая задача, позволяющая влиять на работу других сотрудников, будет ими расценена как рост и развитие.

Однако, чем сильнее этот мотив развит у человека, тем больше он стремится стать начальником. Если в вашей фирме нет такой возможности, скорее всего такой сотрудник не сможет долго работать у вас. Но пока он все же работает, вы можете мотивировать его, рассказывая, как та или иная задача поможет ему потом стать эффективным руководителем,

выйти на взаимодействие с влиятельными людьми и т.д.

Например, чтобы замотивировать сотрудника с мотиватором «власть» освоить какую-то технологию работы, можно сообщить ему, что если он когда-либо собирается быть руководителем, то первое, что ему нужно сделать – это лично отработать применение всех требуемых технологий. Потому что если начальник сам не разбирается в деталях какого-то процесса, то он не сможет контролировать качество его выполнения подчиненными. И тогда сотрудникам очень легко будет «вешать лапшу на уши» как по поводу сроков выполнения работы, так и по качеству ее выполнения. Только умея успешно выполнять работу самостоятельно, применив технологию в различных условиях, он сможет точно определить и контролировать критерии качества работы сотрудников и реальные сроки, необходимые для ее исполнения.

Признаки мотиватора «отношения»:

Чем сильнее выражен у человека мотиватор «отношения», тем важнее для него благополучие окружающих его людей.

Сотрудник с таким мотиватором будет прежде всего беспокоиться о том, как то или иное его действие и решение отразится на других людях – на клиентах, коллегах, на самом начальнике. Для него важно, чтобы «хорошим» по его мнению людям его действия приносили пользу и благо.

Он может быть готов отдать клиенту все товары с боль-

шой скидкой. Так как «ему действительно очень надо, а денег нет!». И сам он будет готов сделать какую-то дополнительную работу бесплатно или сверхурочно, чтобы помочь какому-то хорошему человеку.

Но и от других он ожидает, что люди будут входить в его положение. Например, простят за опоздание, если оно связано с тем, что он отводил ребенка в садик или был у врача. Или примут не очень качественную работу, если недоделки связаны с плохим самочувствием или с занятостью по поводу подготовки к свадьбе. Личные взаимоотношения для такого человека всегда стоят на первом месте.

Он рад выручить, помочь, поддержать. Именно эти слова будут мотивировать его на выполнение задач. Если он видит, как эта задача будет полезна с человеческой точки зрения кому-то другому, то он внутренне загорится и сделает все возможное для ее выполнения.

На сотрудника с ведущим мотиватором «отношения» будут действовать такие фразы, как «такими результатами **ты** **подводишь** **меня** как руководителя», «премия **всех нас** зависит от тебя», «я на тебя очень надеюсь в этом вопросе», «твоему клиенту **очень нужна** эта услуга, помоги ему аргументировать это перед директором», «**помоги** новичку разобраться в нашем преysкуранте, ты же знаешь, как это непросто, но важно».

Такие сотрудники будут выстраивать долгосрочные, личные отношения с клиентами. Это командные игроки, они

неосознанно сплачивают любой коллектив, в котором находятся.

Есть две основные сложности в работе с людьми с «отношениями».

Первая – они не ориентированы на деньги. Им кажется более важным сохранение отношений и помощь, чем получение прибыли. Они легко могут встать на сторону клиента, если ему нечем платить, он хочет скидку или отсрочку платежа. Могут просить отменить штрафы для другого сотрудника. Просить за других для них легче, чем за себя.

Вторая сложность – они сами хорошие манипуляторы. Легко могут расплакаться на работе, прося отгул или спецусловия для своего клиента. Могут очень жалостливо описывать трудности своей жизненной ситуации и требовать особого к себе отношения по этому поводу. Часто упрекают в бесчеловечности и сухости, если руководитель не готов идти на встречу. Им крайне важно чувствовать в отношении к себе «человечность».

В случае применения к вам подобного рода манипуляции вам может помочь разделение в заговоре этих двух тем – работы и жизни. Обычно очень хорошо работает фраза «**я как человек** тебя отлично понимаю и сочувствую, но **как руководитель** я отвечаю за показатели работы и поэтому вынужден просить тебя их выполнять. С учетом твоей ситуации что ты можешь сделать, чтобы выполнить их?».

Пример из практики: Ирина была исполнительным директором небольшого филиала фирмы с головным офисом в другом городе. Руководство прилетало к ним с проверками где-то раз в месяц, а остальное время она полностью координировала работу своего коллектива из 3 человек.

Когда она проработала где-то год, один ее сотрудник уволился, и на его место она наняла Тамару. Та сначала хорошо проявляла себя, прошла обучение, приступила к работе.

Ирина частично сама выполняла линейную работу по продаже и обслуживанию оборудования фирмы и поэтому в офисе была не каждый день. Поэтому только через несколько недель она обнаружила, что у Тамары иногда бывают приступы долгого и сильного кашля. Оказалось, у нее какая-то хроническая болезнь, сопровождающаяся приступами и усталостью после них.

Именно этой болезнью сотрудница аргументировала отсутствие у нее плановых показателей. Ирина сама видела, что иногда приступы мешали вести диалог с клиентом. Продаж у нее почти не было. А требования к продажам в фирме были высокие, и неуспешных продавцов довольно быстро увольняли. Чтобы защитить Тамару, Ирина даже начала приписывать ей свои продажи.

Начальству про болезнь сотрудницы она не рассказывала. Пыталась помогать ей в сделках, частично делала за нее работу и очень переживала. Конечно, Ирина не могла работать за двоих, поэтому показатели Тамары вызывали у головного

офиса вопросы, но Ирина всегда отстаивала ее как перспективного сотрудника. Так продолжалось пару месяцев.

Но однажды приступ случился прямо во время визита директора. Он увидел, что, закашлявшись, Тамара была вынуждена прекратить разговор с потенциальным клиентом. В тот же день директор настоял на ее увольнении.

Ирина была против, рассказала про болезнь, про сложную жизненную ситуацию. Однако, в отличие от Ирины, директор попросил прослушать записи других звонков, и продемонстрировал, что даже без кашля сотрудница не справляется с технологиями и не проводит результативных звонков. Видя, что эти аргументы слабо действуют на Ирину, директор зашел с другой стороны, со стороны «отношений». Он выразил озабоченность влиянием таких приступов на потенциальных и действующих клиентов. Ведь они не знают, что это незаразно. Они могут пугаться или испытывать другие негативные эмоции, бояться лишний раз позвонить с вопросами или проблемами.

Это немного подействовало на Ирину. Но, по ее собственным словам, полностью примирила ее с увольнением только мысль, что Тамаре нужно лечиться, а не работать. Работа продавцом с ее показателями не дает ей ни времени, ни достойных денег на лечение.

Признаки мотиватора «свобода»:

Для сотрудника с мотиватором Свобода крайне важна

справедливость и прозрачность принимаемых решений и равное отношение ко всем в коллективе.

Например, такой человек будет крайне возмущен, если все всегда опаздывали, и кого-то вдруг оштрафовали за это. При этом даже если лично ему ранее удавалось избегать штрафа, и теперь пострадал не он, мотиватор свобода будет подталкивать человека к поиску справедливости, даже если результат такой справедливости будет в ущерб ему самому. И даже если пострадавший ему лично не симпатичен.

Второй характерной чертой людей с мотиватором свобода будет индивидуализм. Они считают, что каждый сам в праве принимать любые решения и должен сам лично нести за них ответственность. Им крайне сложно влиять на решения других людей, уговаривать их на что-то. Ведь если человек принял какое-то решение – это его право.

Таким сотрудникам сложно работать в команде, так как они теряются, если их зона ответственности определена не точно, и они не могут сделать весь объем работ самостоятельно. Если они вынуждены работать в сотрудничестве с кем-то, они стремятся максимально разграничить ответственность по этапам работ, то есть из коллективной работы они делают последовательность этапов индивидуальной работы, где за каждый этап отвечает один человек.

В отличие от власти, они берут ответственность только за себя и свои действия. В отличие от отношений, они не делают скидку на индивидуальные обстоятельства или челове-

ский фактор.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.