



Мотивация без бюджета

Открытый корпоративный семинар
для всех уровней менеджмента

2024 – Stratoplan Management School



Школа менеджмента «Стратоплан»



Год основания: 2010



Учим умных людей работать друг с другом

24 000 выпускников

Поколения обученных менеджеров

Тысячи разобранных кейсов

Психологическое образование



**Работе с людьми можно научиться
только с другими людьми**

Наша задача на сегодня:



Разберем и попробуем 6 практических инструментов для работы с внутренним уровнем мотивации сотрудников

- Начнем с простого рабочего определения
- Договоримся зачем управлять мотивацией
- Пройдем по инструментам и попробуем некоторые из них
- Присвоим новый опыт

(*) Реклама будет? :) Мы постараемся не забыть, коллеги!



Напишите, пожалуйста, в чат:

Ваша **текущая позиция:**

1. не руковожу
2. руковожу людьми
3. руковожу проектами
4. руковожу менеджерами
5. СХО / HRD

Сколько лет этим заняты:

1. менее 1 года
2. 1-3 года
3. 3-7 лет
4. 7-10
5. 10 и больше

Например: 5 / 5 или 3 / 4

Кризис мотивации



- 2023 год: низкая вовлеченность сотрудников в работу стоит мировой экономике **около 9% ВВП**, то есть:
8.9 трлн долларов
- Ваша компания, в среднем недополучает около 10% доходов (в случае активных внешних факторов: до 30%)

State of the Global Workplace: 2024 Report (155 стран)

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

PDF можно получить после указания e-mail

Структура проблемы: куда направить усилия?

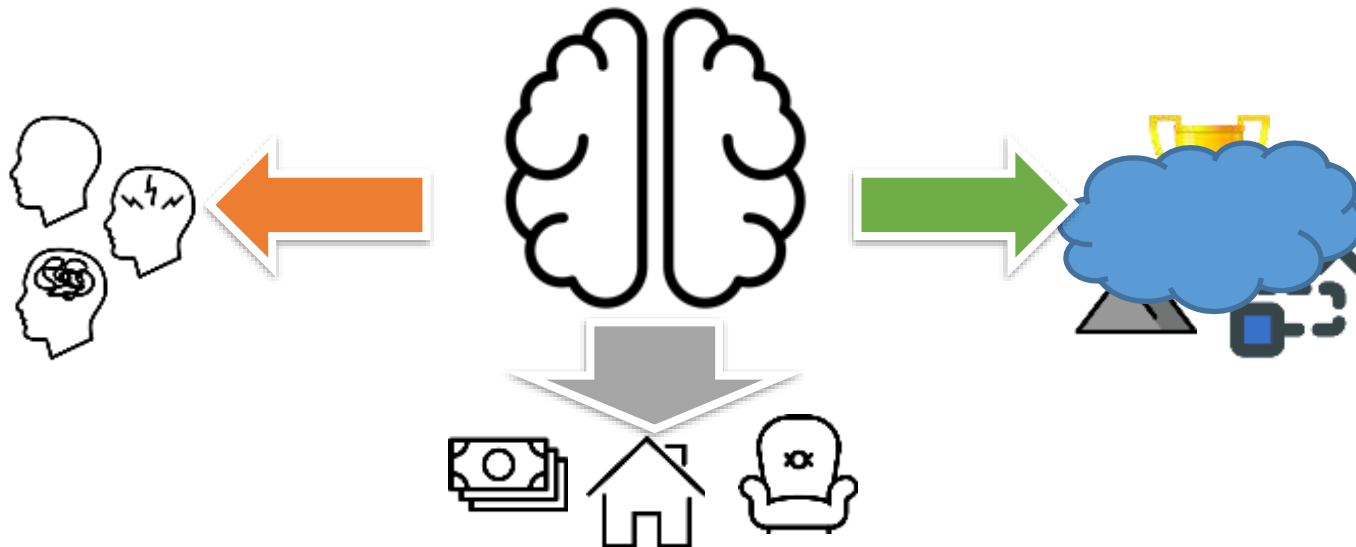


1. В целом только 15% активно занимались своей работой – эта цифра значительно варьируется в зависимости от страны, но никогда не превышает 40%.
2. С другой стороны, 18% были «не просто отстранены, но и решительно разочарованы своей ролью».
3. Таким образом, большая часть мировой рабочей силы – 67% – просто «не вовлечена», т.е. «они не являются вашими худшими работниками, но они безразличны к вашей организации – они отдают вам свое время, но не прилагают все свои усилия или свои лучшие идеи».

Что такое мотивация и зачем ей управлять?



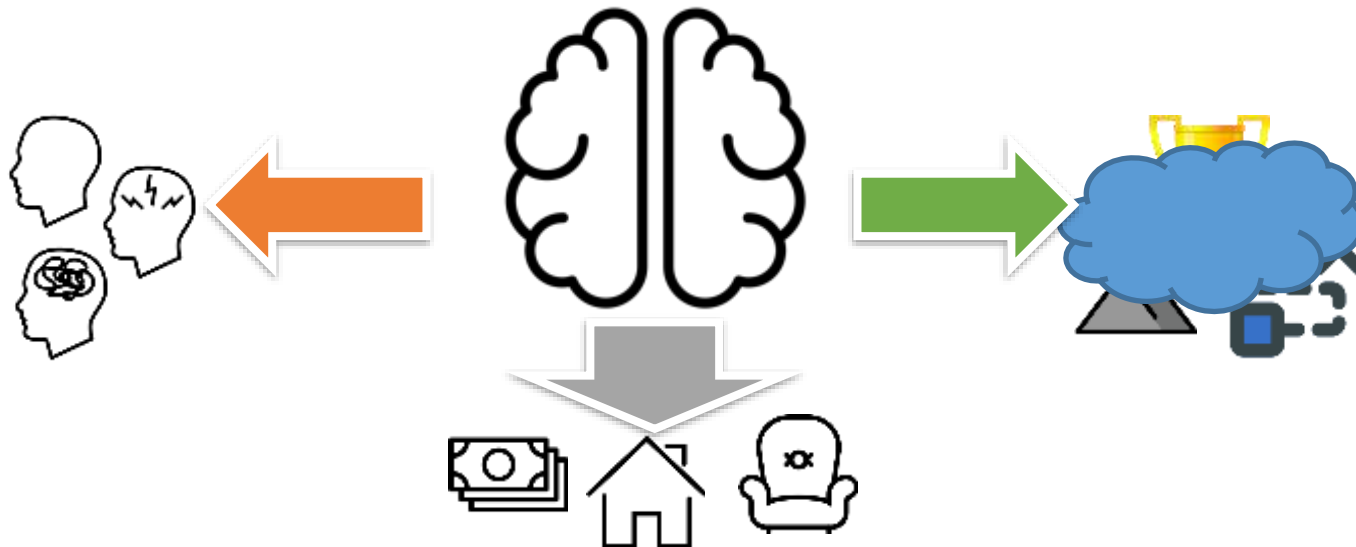
1. Я спросил у Google, а потом у ChatGPT: определений слишком много и мы не планируем вам «продать» еще одно самое правильное :)
2. Давайте порисуем чуть-чуть? Где у человека мотивация?



Что такое мотивация и зачем ей управлять?



1. Я спросил у Google, а потом у ChatGPT: определений слишком много и мы не планируем вам «продать» еще одно самое правильное :)
2. Давайте порисуем чуть-чуть? Где у человека мотивация?

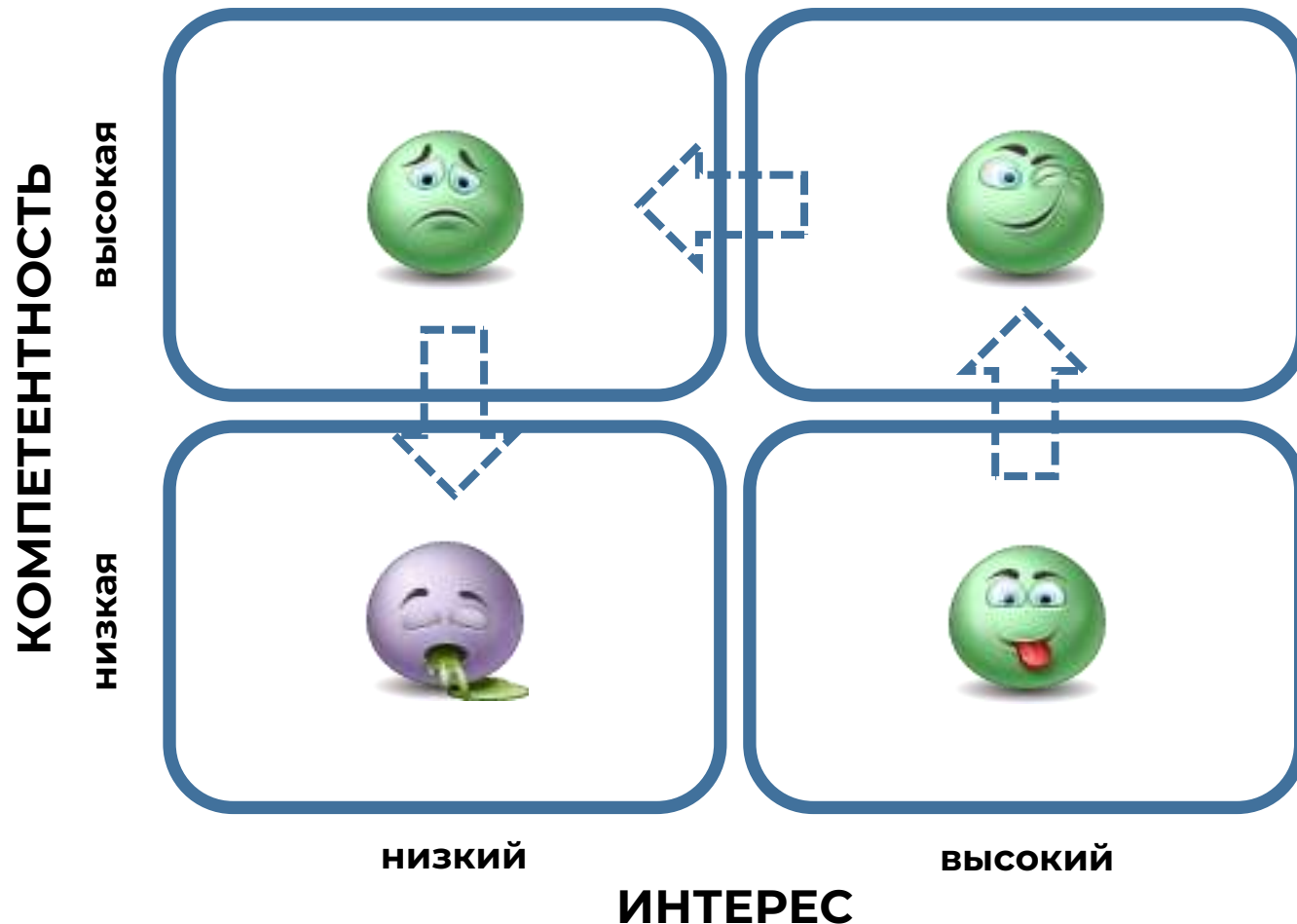


Первые краткие выводы



1. Выстроенная система работы с мотивацией может приносить от 10% до 30% доходов организации
2. Система строится из расчета влияния на 60-70% сотрудников компании (не для всех и не всем это надо)
3. Мотивацией мы не управляем напрямую, но помогаем сотруднику понять что ему помогает/мешает/сдерживает
4. Хочется начать с чего-то практического и понятного! :)
5. Давайте пойдём по инструментам!

1. Матрица **интерес-компетентность**



Вопросы:

- Где находитесь вы?
- Где находятся ваши ключевые сотрудники?

Внимание!

- Активное-Пассивное
- Опасное-Безопасное
- Полезное-Бесполезное

«Продажа» инструмента

- «Был на семинаре, узнал про вот такой инструмент. Мне он показался полезным. Давай попробуем.»

2. Опросник: **мотивационные факторы**



Представьте, что у вас есть \$10.000

Шаг №1. Распределите их по 7 мотивационным факторам

- \$3000
- \$2000, \$2000
- \$1000, \$1000
- \$500, \$500

Шаг №2. Напротив отмеченных факторов поставьте:

- 2 — могу достичь на текущем месте
- 1 — возможно, могу достичь на текущем месте
- 0 — не могу достичь на текущем месте

Шаг №3. Умножьте деньги на множитель

Шаг №4. Все сложите



https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fGX2k_JOkTrlwHtxwCn_8KPiDypU7PIXNZOsEz-csUl/edit#gid=0

2. Опросник: **мотивационные факторы**



Achievements / Достижения
Challenges / Вызовы
Freedom / Свобода
Security / Безопасность
Balance / Баланс

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Уровни энергии человека:

- **0%** — кома: энергии нет, практически ничего не работает, но человек жив
- **5%** — может глотать и переваривать
- **10%** — человек может одеться и передвигаться по квартире. Выглядит это так, будто он восстанавливается после тяжелой болезни
- **15%** — человек может заниматься какой-то деятельностью, но пока не интеллектуальной
- **20-25%** — этого количества энергии хватает для того, чтобы работать на конвейере (работа по известным правилам, мелкий ручной труд)

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Уровни энергии человека:

- **30%** — человек способен сам выбрать себе занятие. Умеет «подзарядиться» от похвалы или пинка. Если пытаться научить его чему-то новому, смоделировать что-то — не понимает.
- **35%** — человек начинает понимать время (успеваю/не успеваю). При изменениях впадает в тревогу. Если чувствует, что что-то идет не так, начинается паника.
 - В этом состоянии на любое изменение, хорошее или плохое, следует реакция отрицания (нет).
 - В системе, где происходит много изменений и людям нужно на них реагировать, 35% энергии — это мало.
- Это среднее количество энергии у людей

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Уровни энергии человека:

- **40%** — появляется способность руководить.
 - Человек может быть менеджером, если это административная работа.
 - Это не лидерство, где за человеком следуют потому, что он интересен, его идеи адекватны и человека уважают.
 - При таком количестве энергии человек понимает возможность постепенных изменений. Он переключает деятельность по желанию: «Сделаю что-то сложное сейчас для того, чтобы получить удовольствие потом».
 - Радислав Гандапас: про инопланетян и землян

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Уровни энергии человека:

- **45%** — осознает свои цели и разграничивает их от тех, которые навязывают общество, семья или коллеги.
- Собственные цели становятся важнее, чем внешние.
- С этого момента начинает действовать мотивация: постановка цели и путь к ней.
- Появляется вкус, эстетика. Человека привлекает красота. Красивым может быть все что угодно: код, отчет, обстановка.
- Человек нормально воспринимает изменения.

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Уровни энергии человека:

- **50-55%** — уровень лидерства. Человек становится интересным, за ним следуют и воспринимают как личность, к которой нужно прислушиваться.
 - Такого количества энергии достаточно, чтобы быть топ-менеджером и агентом изменений.
- **60%** — включается понимание, что люди, компании, команды могут быть разными — и это нормально.
 - Минимальный уровень для не калечащих психологов, коучей.
- **65%-75%** — происходит слияние знаний из разных областей (10-15% людей)
- **80%-100%** — это мировая известность.

3. Модель: **батарейка**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

Влияние уровня энергии на работу:

- Чем меньше батарейки, тем короче горизонт планирования («завтра» просто нет)
- Зачем планировать в горизонте, которого нет?
- Зачем что-то делать сегодня, если результаты будут в горизонте, которого нет?
- Сейчас хорошо, потом – нет... стратегия!

3. Модель: **батарея**



1. **Модель**
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

А как это измерить?

- В спорте давно научились собирать данные о состоянии ресурса спортсмена и отсюда корректировать план тренировок
- Ключевая история: ЧСС и вариабельность СС
- Heart Rate Variability (1960г, космонавты)

<https://welltory.com/heart-rate-variability/>
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014866501535>
HRV: 25,000 опубликованных исследований



3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. **Что снижает ресурс**
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

От чего нам плохо и не нравится работа

1. Ожидания + Overthinking
2. Мимо хотение (покупки, должность, ЗП, дешевый адреналин и дофамин)
3. Сравнения (золото, серебро, бронза)
4. Не делание нужного (VIA character «домашка»)

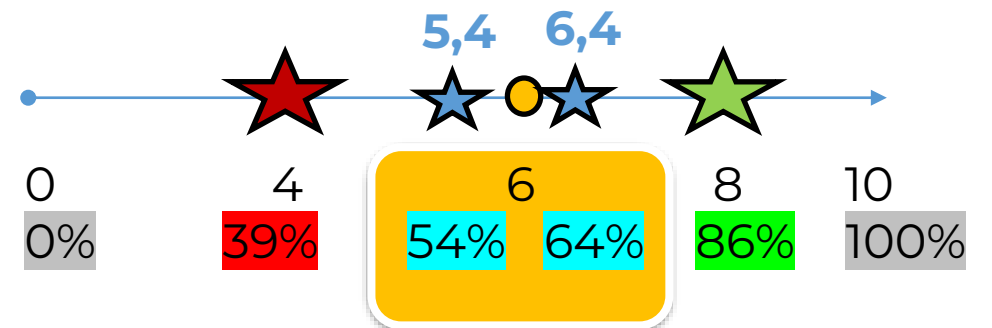
3. Модель: **батарея**



1. Модель
2. **Что снижает ресурс**
3. Что повышает ресурс
4. Системная работа

От чего нам плохо и не нравится работа

1. Ожидания + Overthinking
 - Gilbert et al. 1998 / Levine et al. 2012 ([researchgate.net](https://www.researchgate.net))
 - В чем суть: **(не)получение** желаемого



2. Мимо хотение (покупки, должность, ЗП, дешевый адреналин и дофамин)
3. Сравнения (золото, серебро, бронза)
4. Не делание нужного (VIA character «домашка»)

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. **Что повышает ресурс**
4. Системная работа

От чего нам лучше и нравится работа

1. Делание нужного + продвижение к целям
2. Процесс и «в процессе», а не только точки получения результатов
3. Сон, вода, физ.нагрузки, питание
4. Отношения: семья, работа, круг общения
5. Не совсем очевидные вещи

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. **Что повышает ресурс**
4. Системная работа

От чего нам лучше и нравится работа

1. Делание нужного + продвижение к целям
 - У нас есть потребности и мы их либо закрываем, либо не закрываем:
www.viacharacter.org (free)
 - Ваш вектор карьерного развития определяется не только «KPI» или другими «модными» штуками
 - И не деньгами :(
2. Процесс и «в процессе», а не только точки получения результатов
3. Сон, вода, физ.нагрузки, питание
4. Отношения: семья, работа, круг общения
5. Не совсем очевидные вещи

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. **Что повышает ресурс**
4. Системная работа

От чего нам лучше и нравится работа

1. Делание нужного + продвижение к целям
2. Процесс и «в процессе», а не только точки получения результатов
 - **LEFEVRE 1988**
 - Мы отключены от процесса наполнения энергией
 - Исследование про то, что нам хорошо и что мы выбираем
 - Но это переучивается
3. Сон, вода, физ.нагрузки, питание
4. Отношения: семья, работа, круг общения
5. Не совсем очевидные вещи

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. **Что повышает ресурс**
4. Системная работа

От чего нам лучше и нравится работа

1. Делание нужного + продвижение к целям
 2. Процесс и «в процессе», а не только точки получения результатов
 3. Сон, вода, физ.нагрузки, питание
 4. Отношения: семья, работа, круг общения
 5. Не совсем очевидные вещи
- ✓ **Курс «Ресурс руководителя» у вас в ЛК**

3. Модель: **батарейка**



1. Модель
2. Что снижает ресурс
3. Что повышает ресурс
4. **Системная работа**

Ок, что делать на уровне компании?

1. Цели: «кем и каким вы хотите стать»
 2. Годовое планирование
 3. Точки контроля: после задач, в течении дня / недели / месяца
 4. Отдых и восстановление
- ✓ **Курс «Ресурс руководителя» у вас в ЛК**

4. Тест: **VI**Acharacter



Во время кофе-брейка:

Пройдите тест
[https://www.viacharacter.org/
account/register](https://www.viacharacter.org/account/register)



4. Тест: VIAcharacter



1. Доброта (великодушие, забота, сострадание)

HUMANITY

Умение делать добро, заботиться и сопереживать, помогать другим людям.



2. Чувство юмора (игривость)

TRANSCENDENCE

Умение видеть светлую сторону жизни, замечать веселое и смешное, по-доброму шутить, смеяться и веселить других.



3. Любовь к учению

WISDOM

Постижение новых умений, тем и сфер знаний как самостоятельно, так и в учебном заведении. Эта черта связана с любознательностью, но выходит за ее рамки. Стремление к систематическому приумножению знаний.



4. Лидерство

JUSTICE

Способность поощрять группу, членом которой ты являешься; достигать общих результатов, поддерживая хорошие отношения в группе; организовывать групповые активности и самому принимать в них участие.



5. Любовь

HUMANITY

Способность налаживать и ценить близкие отношения с другими людьми, умение сопереживать, делиться и заботиться о других; умение быть близким и дружелюбным к людям.



6. Умение ценить красоту и совершенство во всем

TRANSCENDENCE

Способность замечать и ценить красоту, совершенство и / или чье-то мастерство в различных сферах жизни: от природы к искусству, математике, науке и ежедневному опыту.

Мы хорошо себя чувствуем:

- Когда 4 или больше наших сильных сторон находят применение – в работе или не в работе (!)

Вопросы:

- Сколько сильных сторон вы сейчас используете?
- Какую сильную сторону и как вы бы хотели использовать больше?

Мы не выбираем потребности

- Потребности выбирают нас

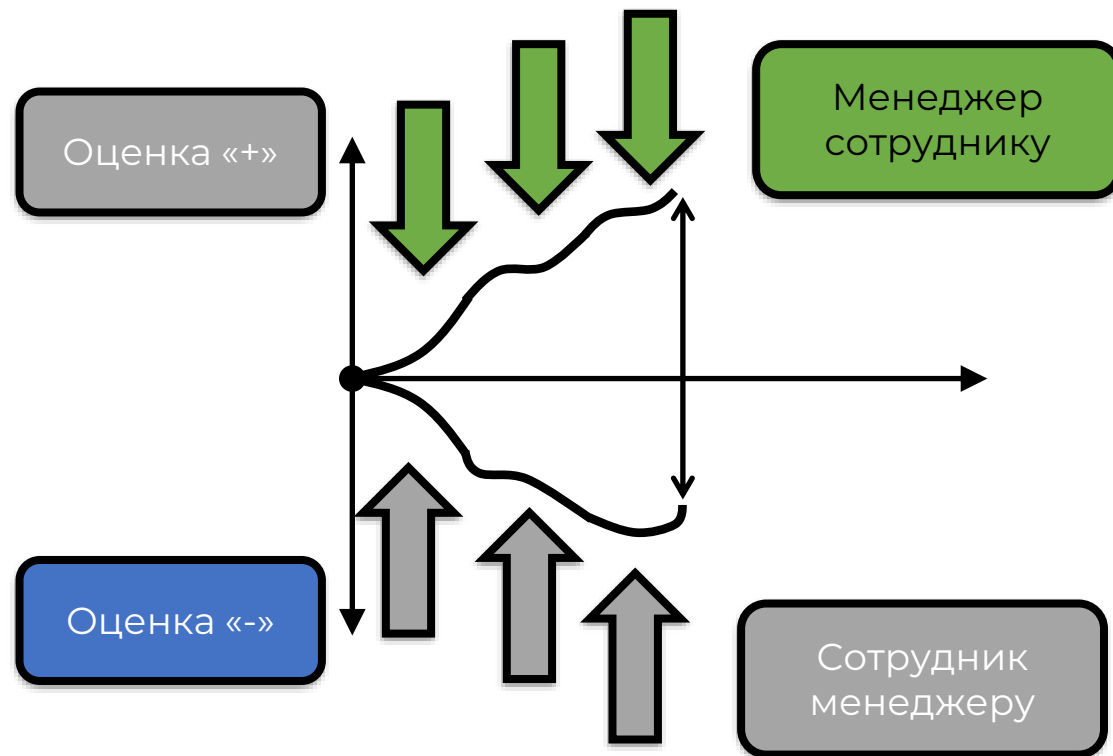
Что мы разобрали: 4 инструмента аудита состояния



1. Матрица «Интерес-Компетентность»
2. Опросник по мотивационным факторам («\$10.000»)
3. Модель «Батарейка»
4. VIA Character Strength Profile

Едем дальше...

5. Практика: **встречи 1-на-1**



Встречи 1:1

- ОС: менеджер-сотрудник
- ОС: сотрудник-менеджер
- Прояснение состояния

Принципы:

- Регулярность (раз в 1-2 недели)
- Внимание к человеку
- Записи
- Ответственность за свои обязательства

5. Встречи 1:1: **GROW**



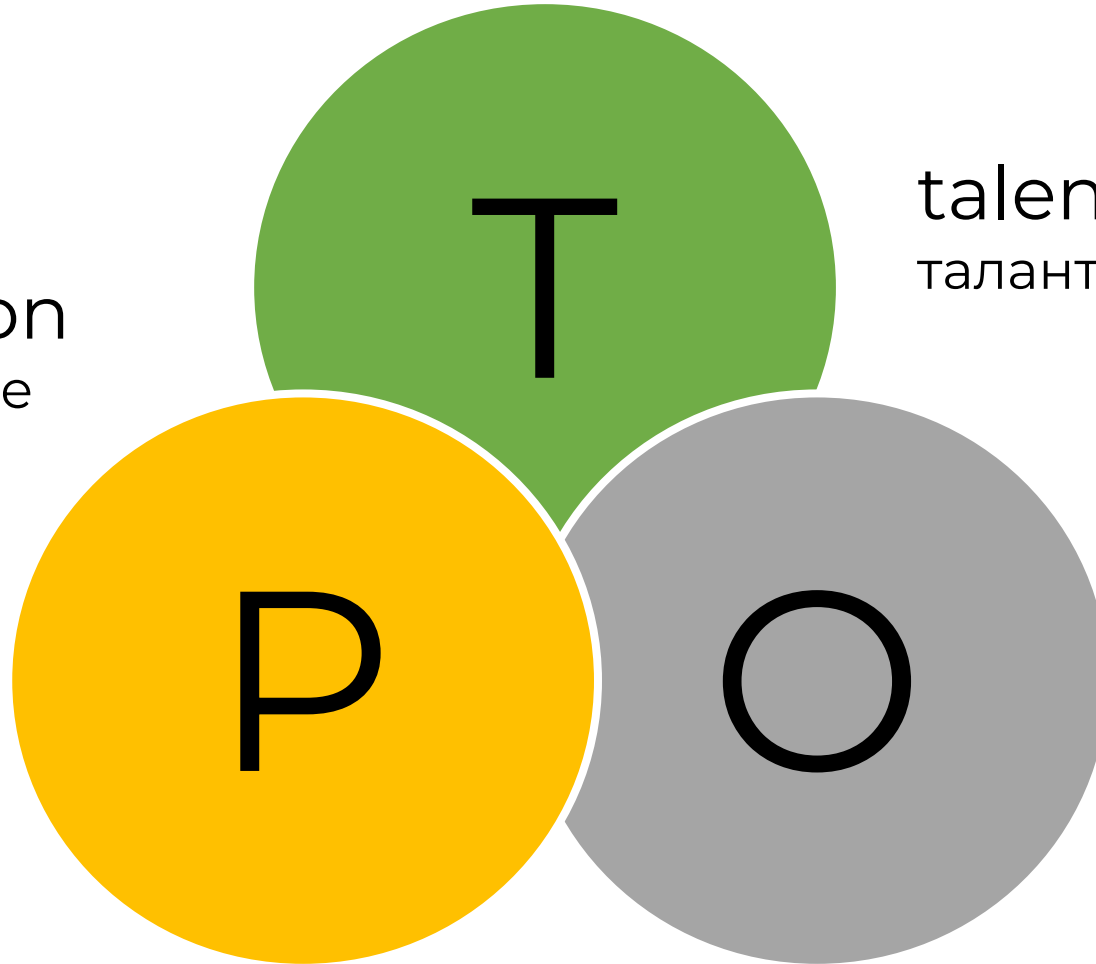
5. Встречи 1:1: **GROW**



5. Встречи 1:1: TOP



passion
желание



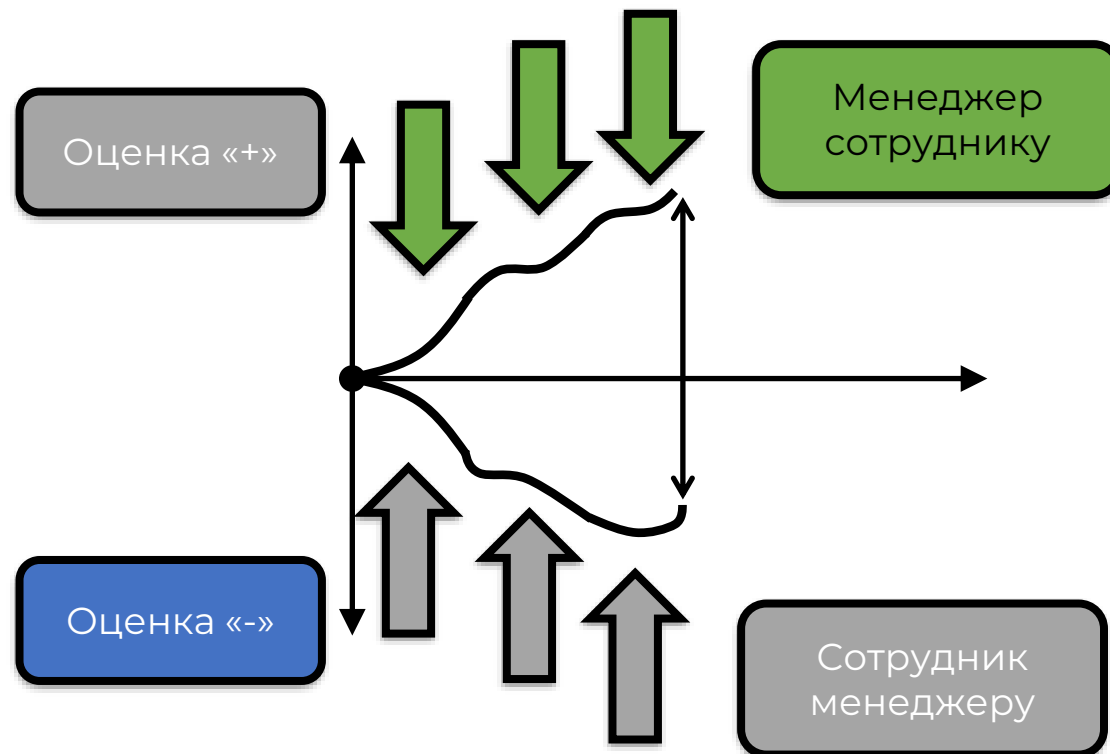
talent

таланты, навыки

organization
(opportunity)

Компания
(возможность)

5. Практика: **встречи 1-на-1**



Встречи 1:1

- ОС: менеджер-сотрудник
- ОС: сотрудник-менеджер
- Прояснение состояния

Принципы:

- Регулярность (раз в 1-2 недели)
- Внимание к человеку
- Записи
- Ответственность за свои обязательства

Вопросы:

- С кем из своих сотрудников вы назначите встречи 1:1?
- Сформулируйте ясно, чего вы хотите от этих встреч?

6. Модель: колесо баланса команды



1. Выпишите 8 главных составляющих идеальной команды
2. Что эти составляющие означают?
3. Насколько сейчас это присутствует в твоей команде
4. по шкале от 1 до 10?
5. Рисуем колесо баланса



6. Модель: колесо баланса команды



6. Модель: колесо баланса команды



1. Выпишите 8 главных составляющих идеальной команды
2. Что эти составляющие означают?
3. Насколько сейчас это присутствует в твоей команде
4. по шкале от 1 до 10?
5. Рисуем колесо баланса
6. О чем думаешь, глядя на то, что получилось?
7. Что здесь самое важное?
8. Что можно сделать, чтобы было +2 по этой составляющей?



6. Модель: колесо баланса команды



6. Модель: колесо баланса команды



6. Модель: колесо баланса команды



1. Выпишите 8 главных составляющих идеальной команды
2. Что эти составляющие означают?
3. Насколько сейчас это присутствует в твоей команде
4. по шкале от 1 до 10?
5. Рисуем колесо баланса
6. О чем думаешь, глядя на то, что получилось?
7. Что здесь самое важное?
8. Что можно сделать, чтобы было +2 по этой составляющей?



Мы – социальные животные.

Состояние команды влияет на наше состояние.

Что мы разобрали: инструменты



1. Матрица «Интерес-Компетентность»
2. Опросник по мотивационным факторам («\$10.000»)
3. Модель «Батарейка»
4. VIA Character Strength Profile
5. Встречи 1:1: GROW/TOP
6. Колесо баланса Команды

Ваш следующий шаг?

Присвоение опыта и небольшие выводы



1. Даже самые умные люди не всегда работают со своим состоянием: им нужна организация и процесс (им нужны вы)
2. Роль HR/HRD в организации напрямую влияет на 10-30% доходов, которые зависят от состояния сотрудников (+СХО)
3. Наличие и реализация стратегических планов и инициатив напрямую зависит от уровня «батарейки» CEO+1 команды
4. Наличие ресурса дает физическую возможность думать и принимать долгосрочные решения
5. И наоборот: наличие в организации планов долгосрочного сотрудничества с сотрудником повышает уровень мотивации и ресурса

Что делать дальше



1. Пожалуйста, превратите эти 4 часа в план ваших шагов, которые станут ценными для вас
2. Учитывайте свое состояние
3. Приходите с вопросами
4. Не забывайте учиться :)

Команда. Инструменты управления
(9 месяцев)

<https://stratoplan-school.com/team/>

Руководитель отдела

(9 месяцев)

<https://stratoplan-school.com/head/>

Технический директор

(9 месяцев)

<https://stratoplan-school.com/cto/>

СЕО: стратегия и тактика

(5 месяцев)

<https://stratoplan-school.com/ceo/>