

*Светлана
Иванова*



ПО НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2012

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21
И20

Иванова С.

И20 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. — М.: Альпина Пабlishер, 2012. — 238 с.

ISBN 978-5-9614-2210-8

Как мотивировать сотрудников работать лучше, повысить их лояльность, создать здоровый микроклимат в коллективе, не потратив на это ни копейки (ну или самый минимум)? Это реально! Стоит сделать акцент на нематериальной мотивации, которая основана на естественных потребностях людей. Вы узнаете, как использовать корпоративные СМИ, проводить конкурсы и мероприятия, генерировать новые идеи и заряжать людей позитивом. Все советы объединяет одно: они предельно практичны и легко воплощаются в жизнь.

Светлана Иванова — самый авторитетный в России специалист в области управления персоналом, бизнес-тренер, автор десяти книг, среди которых такие бестселлеры, как «Искусство подбора персонала», «Оценка компетенций методом интервью», «Развитие потенциала сотрудников» и «Продажи на 100%».

Эта книга — незаменимый инструмент для специалистов HR-служб и руководителей.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-2210-8

© Иванова С., 2012
© ООО «Альпина Пабlishер», 2012

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	9
-----------------	---

6 советов по заложению основ	11
------------------------------------	----

1. *Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации* 13
2. *Различайте лояльность и мотивированность ...* 20
3. *Определяйте цену вопроса* 25
4. *Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей* 28
5. *Повышайте ценностную значимость деятельности сотрудников* 36
6. *Называйте должности эффективно* 41

6 советов по мониторингу лояльности сотрудников с помощью опросников	45
--	----

7. *Составляйте опросники правильно* 47
8. *Предоставляйте гарантию анонимности* 53
9. *Опрашивайте о действительно значимых факторах* 57

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>> 3

10. Проводите мониторинг в нужное время.....	59
11. Работайте с сотрудниками до и после мониторинга	62
12. Вовлекайте сотрудников в разработку и во внедрение позитивных изменений	69
2 совета по бенчмаркингу.....	73
13. Отслеживайте позиционирование своей компании на рынке труда	77
14. Проводите PR позитивных результатов бенчмаркинга среди коллектива	81
6 советов по позитивному якорению	85
15. Помните о принципе якорения	87
16. Создавайте позитивные якоря в начале пути	91
17. Замещайте негативные якоря.....	95
18. Позитивно якорите изменения	98
19. Позитивно якорите развитие и обучение	100
20. Позитивно якорите совещания и обсуждения.....	104

4 совета по награждению сотрудников 107

- 21. Используйте для признания
любые рекламные и PR-возможности109
- 22. Используйте руководителя
как ресурс для признания112
- 23. Применяйте нестандартные
формы награждения115
- 24. Выбирайте
высококачественные призы120

8 советов по проведению рабочих конкурсов 123

- 25. Вовлекайте всех сотрудников компании127
- 26. Проводите конкурсы для достижения
значимой цели129
- 27. Проводите конкурсы профессионального
мастерства133
- 28. Определяйте порог входа135
- 29. Устанавливайте и соблюдайте условия137
- 30. Подогревайте интерес140
- 31. Награждайте и подводите итоги142

32. *Используйте принцип соревнования с самим собой*146

3 совета по проведению конкурсов идей 149

33. *Проводите конкурсы идей для работы*151
34. *Проводите конкурсы идей для компании*156
35. *Проводите конкурсы идей по мотивации и для корпоративных мероприятий*161

5 советов по организации корпоративных мероприятий 165

36. *Определяйте цель мероприятия и оценивайте его результаты*167
37. *Создавайте проектные группы по подготовке мероприятия*170
38. *Не забывайте про PR, организационные мелочи и оповещение участников*173
39. *Создавайте ощущение праздника*177
40. *Проводите интересные конкурсы для создания позитива в коллективе*183

5 советов по съемкам корпоративного фильма 187

- 41. Создавайте к корпоративному празднику
смешные фильмы-интервью191
- 42. Создавайте фильмы с детьми сотрудников ...198
- 43. Создавайте фильмы о сотрудниках,
чтобы поощрять лучших200
- 44. Создавайте фильмы о компании
для поддержания корпоративной
системы ценностей203
- 45. Создавайте обучающие фильмы206

2 совета по корпоративным СМИ 209

- 46. Разнообразьте корпоративные СМИ.....211
- 47. Делайте СМИ продуктивными218

3 совета по генерации новых идей нематериальной мотивации 223

- 48. Используйте «воронку идей»227
- 49. Используйте метод случайного стимула232
- 50. Используйте метод персонажей235

ОТ АВТОРА

Дорогие коллеги — руководители
и HR-специалисты!

Эта книга ни в коем случае не претендует на фундаментальность подхода. Она не содержит в себе сведений о построении системы мотивации. В ней вы найдете предельно практичные (как обычно в моих книгах) советы о том, как именно можно мотивировать сотрудников компании нематериальными способами. Большинство этих советов предполагают либо полное отсутствие дополнительных затрат, либо их минимум. Именно этим, я думаю, они и понравятся многим из вас. Эта книга — о конкретных практических решениях. Советы, в ней собранные, возникли на основе тех вопросов,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>> 9

которые мне чаще всего задают на тренингах и семинарах. Вы сможете выбрать именно то, что понравится вам, адаптировать к своей компании и с успехом применить.

С наилучшими пожеланиями,
Светлана Иванова

6

СОВЕТОВ

ПО ЗАЛОЖЕНИЮ ОСНОВ

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

1

Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации

В середине XX в. Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Его неоценимый вклад в развитие подходов к мотивации состоит в том, что он разделил эти факторы на два типа:

- *гигиенические факторы* — те, что влияют на повышение или снижение удовлетворенности местом работы, но не оказывают воздействия на стремление сотрудника увеличивать свою результативность;
- *мотивации* — факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших результатов.

Факторы по Герцбергу

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможности творческого и делового роста

В таблице вы видите, к какому типу относятся те или иные факторы. Однако стоит принять к сведению, что во время создания теории практически не существовало переменной части оплаты труда, которую мы сейчас называем премией или бонусом. Это значит, что указанный в качестве гигиенического фактора заработок является нынешним окладом. Если же для сотрудника значима материальная сторона работы, то переменная часть оплаты труда попадает в мотивации.

Как мы можем использовать теорию Герцберга в формировании системы мотивации персонала? Отметим два существенных момента.

Во-первых, гигиенические факторы хорошо влияют на привлечение и удержание сотрудников, но слабо воздействуют на стремление добиваться больших результатов. Следовательно, в зависимости от стратегии и тактики компании мы будем принимать решение о том, каким факторам стоит уделить первостепенное значение.

Во-вторых, есть прекрасная возможность связать оба типа факторов, тем самым гораздо сильнее мотивируя сотрудников.

Обратимся к опыту некоторых компаний, успешно работающих на территории России.

У торговых представителей есть служебные машины. Соответственно, периодически происходит их плановая замена на новые. Это можно делать всем сотрудникам одновременно, можно в случайном или алфавитном

порядке, а можно привязать очередность замены автомобиля к факторам успешности: выполнению плана продаж, соблюдению стандартов мерчандайзинга — к тому, что для вас наиболее важно стимулировать. Таким образом вы свяжете гигиенический фактор (условия работы) с мотивацией (признание и одобрение результатов работы).

Нередко компании (правда, пока больше западные) в качестве поощрения лучших сотрудников используют обед или ужин с руководителем. В этом случае гигиенический фактор тоже связывается с мотивациями (межличностные отношения и успех). Говоря о применении теории Герцберга на практике, можно предложить такие стимулирующие решения для лучших сотрудников, как:

- первоочередная замена любой техники (машины, мобильного телефона, компьютера, спецодежды, оборудования для работы и т. д.);

- право первым выбрать время в графике отпусков (если нет возможности предоставить отпуск в удобное время всем сотрудникам);
- право выбора графика (в условиях плавающих выходных, при вариантах утренней и вечерней занятости, при возможности сдвигать время начала и окончания работы);
- право выбора территории для торговых представителей (актуально для крупных городов с большими расстояниями — при условии что территории равны по емкости рынка или статусу клиентов);
- право первым выбрать рабочее место при переезде или перемещениях в офисе;
- первоочередной ремонт офиса для лучшего отдела;

- снижение контроля, уменьшение отчетности (например, при определенном перевыполнении плана сотрудник получает право отчитываться по упрощенной форме, другой вариант — отчетность только по результатам);
- порядок приоритетности очереди на машину, если ею пользуются несколько человек; переходящее удобное место парковки;
- предоставление отдельного мерчандайзера или ассистента за достигнутые успехи (что, кстати, практикуют многие компании — наиболее успешный по итогам месяца торговый представитель получает в подчинение мерчандайзера, что снимает с него рутинную часть работы);
- право поездки в престижную представительскую командировку (выставка, конференция, командировка за рубеж).

Обратите внимание, что бóльшая часть этих решений не предполагает никаких дополнительных затрат (оборудование мы все равно меняем, территорию и график работы в любом случае распределяем), а другие — малобюджетны. Подумайте, что из предложенного вы можете применить в своей компании. Возможно, вы придумаете и свои варианты.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

2

Различайте лояльность и мотивированность

Очень многие руководители и HR-специалисты не различают понятия «лояльность» и «мотивированность», хотя это необходимо для выбора наиболее эффективных инструментов стимулирования сотрудников. Одним из первых, кто достаточно четко вывел идею об этом различии, был уже упомянутый Фредерик Герцберг, который разделил гигиенические факторы (влияющие на общий уровень удовлетворенности и неудовлетворенности) и мотивации (влияющие на стремление повышать свою результативность).

Давайте определим эти два понятия.

Лояльность — это приверженность, преданность чему-либо (организации, бренду,

оборудованию и т. д.) или кому-либо (руководителю, коллективу, отдельным коллегам).

Мотивированность — это стремление повышать свою результативность, добиваться все большего и большего.

Что же для нас важно — лояльность или мотивированность? Я бы не рискнула дать однозначный ответ на этот вопрос, поскольку все зависит от конкретной ситуации.

Решать вам.

Разберем подробно оба понятия. Итак, *лояльность*:

- Лояльность снижает текучесть кадров, что в ряде случаев крайне важно с точки зрения отсутствия упущенных выгод и затрат на подбор, адаптацию и обучение сотрудников. Но если персонал легко заменить и можно быстро обучить и адаптировать, текучка кадров не имеет опасных последствий.

- Лояльность улучшает атмосферу в коллективе, что крайне важно при командной работе, но не имеет большого значения, если каждый работает сам по себе или работа носит разъездной характер.
- Лояльность транслируется на рынок труда, что повышает привлекательность работодателя, но, если вопрос найма персонала не стоит остро, это не так важно.
- В компаниях, где речь идет о продвижении потребительских товаров или услуг, лояльность, транслируясь на рынок, способствует их популяризации. Но реклама действует сильнее, да и не все компании ориентированы на конечного потребителя.

А теперь поговорим о *мотивированности*:

- Люди с высокой степенью мотивированности стремятся достичь макси-

мальных результатов, но на некоторых этапах жизненного цикла компании нужно не столько это, сколько поддержание определенного среднего уровня. Таким образом, в период бурного роста и при прорывах мотивированность имеет огромное значение, а на этапах стабилизации гораздо важнее лояльность.

- Мотивированные люди более активны и амбициозны, чаще проявляют инициативу. Как и в предыдущем пункте, в зависимости от этапа жизненного цикла компании и стиля менеджмента это может быть как плюсом, так и минусом.

Следовательно, прежде чем определить, во что стоит вкладываться в первую очередь — в формирование лояльности или в повышение мотивированности, — нужно разобраться с целями и стратегиями.

Планируя любые мотивационные программы или мероприятия, сначала определите, какой именно цели вы хотите достичь.

3

Определяйте цену вопроса

«С деньгами может каждый, а вы попробуйте без денег» — все мы слышали эту фразу. Разумеется, в каждой шутке есть доля шутки, и я не собираюсь советовать исключительно бесплатные способы мотивации. Однако мне кажется, что, как и в любом бизнес-процессе, в ходе формирования системы нематериальной мотивации стоит определить разумную цену вопроса, т. е. оптимальное соотношение затрат с уровнем отдачи. Для этого важно понимать цель мотивационного мероприятия, задавать его измерители, регулярно проводить исследования — опросники мотивированности и лояльности (об этом мы поговорим чуть позже), анализировать и использовать полученные результаты.

Например, стоит понимать, во сколько вам обойдется уход сотрудника, вызванный его демотивацией. Давайте прикинем — простой рабочего места и упущенные выгоды; подбор, адаптация и низкая эффективность в этот период; обучение и введение в должность. А риски потерь информации и клиентов в этом случае?

Другой пример: оценив уровень лояльности и мотивированности с помощью качественного опросника в двух подразделениях, можно сопоставить эти результаты с KPI (ключевыми показателями эффективности) и определить зависимость между ними.

У меня был интересный опыт сравнения уровня мотивированности и удовлетворенности микроклиматом и отношениями с руководством со статистикой аварийности корпоративных машин. Зависимость оказалась прямой.

Проводя подобные исследования и определяя цену вопроса, вы сможете:

26 Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

- избежать ненужных расходов на то, что не дает никакой отдачи;
- выбрать наиболее целесообразные способы мотивации;
- убедить себя, руководство, собственников в необходимости затрат на определенные мотивационные мероприятия.

Большинство решений этой книги имеют вполне разумную цену вопроса, некоторое их количество не подразумевает никаких расходов и минимум обходится достаточно дорого.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

4

Используйте пирамиду Маслоу для создания мотивационных речей

Во многих компаниях, к сожалению, не вполне правильно оценивают роль мотивационной речи в создании позитивного заряда и побуждении людей к активной и воодушевленной работе. Наверное, это связано с не очень, мягко говоря, удачными выступлениями политиков последних советских и постсоветских лет. На самом же деле мотивационные речи — общепринятый в мировой практике инструмент, более того, за рубежом есть агентства, которые специализируются именно на создании мотивационных речей для руководителей компаний и HR-служб, а также на обучении их произнесению. Мы здесь остановимся

только на правилах составления подобных речей.

Очень важно понимать, что мотивационная речь произносится для разных людей, у которых могут быть совершенно разные мотиваторы. Это делает невозможным индивидуальный подход, когда, зная особенности мотиваторов конкретного человека, мы «продаем идею» с адаптацией к его потребностям. Чтобы достучаться до всех, стоит использовать иерархию потребностей (пирамиду) Маслоу. Она охватывает основные уровни потребностей, которые свойственны всем людям.

Давайте вспомним эти уровни и подумаем, как именно их можно использовать в мотивационной речи:

- *Физиологические потребности* в условиях современного мира (помимо классических жизнеобеспечивающих) в наибольшей степени сводятся

к деньгам. Именно деньги позволяют нам хорошо питаться, иметь жилье, получать профессиональную медицинскую помощь, одеваться и многое другое. Поэтому мы с вами, говоря о физиологических потребностях, будем иметь в виду в первую очередь именно возможность зарабатывать и повышать свой уровень благосостояния.

- *Потребности в безопасности и защищенности.* В данном случае мы говорим не только и не столько о физической безопасности (далеко не в каждой современной организации, если она не занимается строительством или производством, этот вопрос актуален), сколько о безопасности психологической — психологическом комфорте, стабильности, надежности, гарантии данных компанией обязательств.