

image not found or type unknown



Мотивация труда – одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.

Основные формы мотивации работников предприятия:

1. заработная плата – оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде. Существуют различные премии и доплаты;
2. система внутрифирменных льгот работникам: субсидированное и льготное питание, продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой, оплата расходов на проезд до места работы и обратно, страхование здоровья работников за счет предприятия, эффективное премирование, доплаты за стаж;
3. нематериальные льготы: предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемого отпуска за достижения в работе, более ранний или поздний выход на пенсию;
4. повышение содержательности труда, ответственности работника, привлечение его к управлению предприятием;
5. создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива, моральное поощрение;

продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышения квалификации.

МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Как правило, материальная мотивация персонала – самая часто используемая в компаниях.

Как я уже писал, под материальной мотивацией сотрудников большинство руководителей подразумевает бонусы, либо же штрафы. Однако, существуют разные виды материальной мотивации, их 3.

Вид 1. Денежное вознаграждение

Скорей всего, Вам знакома система “оплаты за результат”. Это и есть наша с Вами денежная мотивация.

Исследования уже давно показали, что “оплата за результат” – самый эффективный способ мотивации сотрудников. Работает это следующим образом:

У сотрудника есть KPI, которые он должен достигнуть, и список задач, которые он должен выполнить. За это он получает денежное вознаграждение. Это и есть денежная мотивация, к которой относятся:

- Заработная плата, в том числе её повышение;
- Проценты от продаж (самый распространенный подход);
- Бонусы, премии, надбавки;
- Страховки, социальные пакеты;
- Вознаграждение победителя конкурса для персонала.

Примеры:

1. Сотрудник, продавший на самую большую сумму за месяц, получает приз в размере 5-10 тысяч рублей;
2. При выполнении плана на 110%, менеджер по продажам получает 3 000 бонусов;
3. При достижении плана продаж от 70 до 80%, у работника процент от продаж 5%, а при выполненном плане от 80 до 90%, его процент становится уже 8%.

Поощрять сотрудников нужно, и делать это под разным углом. И даже если Вы будете платить по 500 000 рублей в месяц, то делать это нужно под разными поводами.

Иначе у человека потеряется интерес, и он будет считать это Вашим долгом.

По теме: Мотивация менеджеров по продажам: примеры схем, которые Вы точно захотите внедрить.

Вид 2. Неденежная мотивация

Когда Вы видите название неденежная, это не значит, что она бесплатная. Она стоит денег, просто Вы их вручаете сотруднику в другом виде, но при этом у Вас всё также есть расходы. Это тот случай, когда нужно разнообразить варианты поощрения за хорошую работу.

- Возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно;
- Возможность получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи. Данный подход был крайне развит в СССР, тогда все ездили на курорты от заводов;
- Возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия;
- Возможность съездить в заграничную командировку за счет компании;
- Возможность пройти обучение за счет компании.

Примеры:

1. Менеджер, который в течение 3-4-5 месяцев делает более 120% плана продаж, едет за счет компании в отпуск за границу;
2. Лучший сотрудник отдела продаж следующий месяц ездит на Aston Martin владельца. Если Вы не понимаете в машинах, то это спорткар стоимостью 10-15 миллионов рублей;
3. Сотрудник получает долю в бизнесе. Я лично видел такие случаи и считаю, что это верный подход, если человек стал больше, чем сотрудник.

Для реализации такого типа повышения эффективности нужны ресурсы. Но не обязательно делать это масштабно.

Например, мы у себя в компании, в рамках неденежной мотивации, бесплатно продвигаем личные страницы сотрудников в социальных сетях. Мелочь, а приятно.

Вид 3. Система штрафов

Теперь давайте перейдем к самому нелюбимому всеми типу мотивации – это штрафы.

На самом деле я могу Вас удивить (в случае, если статью читает сейчас сотрудник), но владельцы их не любят.

Нормальному собственнику бизнеса гораздо легче платить деньги сотруднику, который не опаздывает, не косячит и выполняет оговоренные обязанности, а не

гнобить его и бесконечно штрафовать. Именно поэтому самих штрафов не много:

- Взыскание денег с сотрудника за невыполнения нормативов и стандартов;
- Взыскание денег с сотрудника за его плохую работу, а именно не выполнение KPI;
- Взыскание денег с “коллективного разума” за невыполнения поставленных целей;
- Дополнительные рабочие часы за плохую работу. Подобный подход очень актуален в “окологосударственных” компаниях.

Примеры:

1. Штраф за незаполненную карточку клиента в CRM системе;
2. Штраф за опоздание на работу;
3. Штраф за невыполнение в срок задачи от начальства.

От себя могу сказать, что штрафы – это хорошо. Далекое не все люди понимают только хороший язык.

Мне нравится приводить аналоги штрафов с семейными ссорами. Там, после того, как люди поругались, наказали друг друга “словами или делом”, и в итоге нашли компромисс, на определённое время возникает гармония с повышенным вниманием друг к другу.

Иными словами, какое-то время мы шёлковые и стараемся быть лучше всех.

История. У одного нашего клиента был очень важный месячный отчет, который должны были сдавать менеджеры в обязательном порядке. С этим была просто беда. Тогда он ввел штраф в размере 20 000 рублей (все верно, двадцать тысяч рублей!) за несдачу этого отчета.

Он выписал этот штраф всего одному менеджеру и реально забрал эти деньги. Больше проблем с отчетами (всеми!) не было.

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ

Я уже не раз упомянул в своей статье – хорошо мотивируют не только деньги. Хотя без них никуда. А жаль.

Я бы сам мог не использовать никакие другие виды мотивации труда, а очень много выдавать нематериальной мотивации свои коллегам, если бы её одной было

достаточно.

Поэтому работаем комплексно. Виды нематериальной мотивации персонала могут быть следующие:

- Повышение по службе. Как в горизонтальной, так и в вертикальной карьерной лестнице;
- Мотивационные спичи или совещания. Особенно хорошо показали себя в кризис, когда дух сотрудников падал;
- Мотивационные доски (легко сделать, если внедрена crm типа Битрикс24 или Мегаплан);
- Конкурсы и соревнования;
- Культурные мероприятия внутри компании;
- Поздравления со значимыми датами для сотрудника;
- Публичное признание достижений сотрудника;
- Оценки коллег;
- Участие в совещаниях с руководством;
- Помощь в семейных делах.

Примеры:

1. Мне очень нравится компания Zappos. В ней есть специальный отдел, который занимается тем, что помогает сотрудникам решать обычные, домашние, рутинные дела.

К примеру, если у Вас заболел зуб, то они могут записать Вас к зубному. Или отвести Вашу маму в больницу;

2. В компании Google среди сотрудников отдела, раз в неделю проводится бесплатный обед, на который они могут пригласить своих близких;
3. Также в Google ра лучшую работу в клиентском отделе разместить фотографию человека с подписью “Лучший сотрудник месяца”;
4. В компании Lego после 25 лет усердной службы каждому сотруднику дарится небольшой золотой слиток, выполненный в форме детальки Lego;
5. Снова мой любимый Zappos (на мой взгляд у них самая крутая корпоративная культура). Ваши коллеги раз в месяц перечисляют выданные им виртуальные доллары понравившемуся сотруднику. Все виртуальные деньги можно обменять на вполне реальные.

Данный абзац можно разделить на два типа: социальный и психологический. Чтобы не забивать Вам голову, я умышленно объединил всё это в одно.

Могу поспорить, что Вы даже разницы не заметили в приведённых примерах. Если всё это обобщить и назвать одной фразой, то получится “Сделайте своих коллег СЧАСТЛИВЫМИ”.