

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. Далеко 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”.