

СОДЕРЖАНИЕ

От автора9

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*

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. <i>Используйте для признания любые рекламные и PR-возможности</i>	<i>109</i>
22. <i>Используйте руководителя как ресурс для признания</i>	<i>112</i>
23. <i>Применяйте нестандартные формы награждения</i>	<i>115</i>
24. <i>Выбирайте высококачественные призы</i>	<i>120</i>
8 советов по проведению рабочих конкурсов	123
25. <i>Вовлекайте всех сотрудников компании</i>	<i>127</i>
26. <i>Проводите конкурсы для достижения значимой цели</i>	<i>129</i>
27. <i>Проводите конкурсы профессионального мастерства</i>	<i>133</i>
28. <i>Определяйте порог входа</i>	<i>135</i>
29. <i>Устанавливайте и соблюдайте условия</i>	<i>137</i>
30. <i>Подогревайте интерес</i>	<i>140</i>
31. <i>Награждайте и подводите итоги</i>	<i>142</i>

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. <i>Создавайте к корпоративному празднику смешные фильмы-интервью</i>	<i>191</i>
42. <i>Создавайте фильмы с детьми сотрудников . . .</i>	<i>198</i>
43. <i>Создавайте фильмы о сотрудниках, чтобы поощрять лучших</i>	<i>200</i>
44. <i>Создавайте фильмы о компании для поддержания корпоративной системы ценностей</i>	<i>203</i>
45. <i>Создавайте обучающие фильмы</i>	<i>206</i>
2 совета по корпоративным СМИ.	209
46. <i>Разнообразьте корпоративные СМИ.</i>	<i>211</i>
47. <i>Делайте СМИ продуктивными</i>	<i>218</i>
3 совета по генерации новых идей нематериальной мотивации	223
48. <i>Используйте «воронку идей»</i>	<i>227</i>
49. <i>Используйте метод случайного стимула</i>	<i>232</i>
50. <i>Используйте метод персонажей</i>	<i>235</i>

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,

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**

1

Используйте теорию Герцберга для выбора факторов мотивации

В середине XX в. Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Его неопределимый 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
Заработок	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.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru