

Нематериальная мотивация сотрудников

Игорь ЕКИМОВ, бизнес-консультант

Зачастую собственники бизнеса и директора предприятий слишком много внимания уделяют именно материальной мотивации сотрудников. Но на самом деле она не всегда работает достаточно эффективно. Надо сочетать как материальную, так и нематериальную мотивацию.

Вы когда-нибудь задумывались, почему работники с низкой зарплатой не уходят с работы? Даже если им показать, что за их работу могут заплатить больше, они все равно придумают много поводов, почему они не будут это делать.

Есть такие специалисты, которых называют хэд-хантерами, что переводится с английского «охотники за головами». Они переманивают из фирм редких и хорошо оплачиваемых специалистов. Самое интересное, как они утверждают, специалиста сложно привлечь только материальной стороной новой работы. Тут большое значение имеет и нематериальная составляющая.

Еще в пользу нематериальной мотивации можно назвать следующий факт. Если зарплата работника покрывает расходы на тот образ жизни, который он ведет, и ему ее хватает, то он не замотивирован работать больше, даже если это приведет к повышению зарплаты. Ему денег хватает — зачем работать больше. Но хороший факт в том, что его все же можно замотивировать нематериально.

Может быть, что многие методы из этой статьи вы где-то уже слышали или даже о них знаете и планируете внедрять. Но важнее всего не знание, а именно внедрение этих методов в вашу компанию. Потому что знания без практики ничего не стоят.

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

На первом месте — это общение. Если работник ощущает свою значимость для руководства, то он работает охотнее. Также

он более лоялен к фирме и начальству. Это вообще не значит, что надо общаться со всеми и подолгу. Нет! Периодически стоит общаться только с самыми лучшими работниками. Тратить времени на общение достаточно не более 5 минут. При этом надо соблюдать дистанцию. Не нужны дружеские отношения — иначе работник будет считать, что начальник может простить по-дружески все его промахи.

На втором месте — это интересная работа. Если человек делает каждый день одно и то же, то интерес к работе понижается, и он начинает ее делать спустя рукава. Привлекайте успешных сотрудников в новые проекты. Ищите новые методы работы. Если вы сможете организовать работу как интересную игру, то вряд ли сотрудники будут увольняться. Всем будет интересно, что их ожидает на следующем этапе игры.

Организируйте рабочее место работника таким образом, чтобы ему ничего не мешало работать. Если компьютер постоянно «тормозит», если ответы на запросы работника в другие отделы занимают очень много времени — все это сильно демотивирует. Периодически делайте опрос работников, что им мешает работать лучше. И по возможности эти барьеры устраняйте.

Не забывайте прилюдно благодарить работников за хорошо выполненную работу. Конечно, вы можете ему просто больше заплатить. Но люди очень любят признание. За то, что их старания заметили, они могут прилагать еще большие усилия, чтоб оправдать это признание.

Очень мотивирует сотрудника перспектива роста и карьера. Поэтому разработайте карьерную лестницу и покажите работнику, что он должен сделать, чтоб перейти на очередную новую ступеньку. Покажите также, в каких новых проектах он будет участвовать, если будет хорошо работать.

Самое интересное — до сих пор работают такие методы поощрения, как доска почета и почетные грамоты. Это показывает, что работа сотрудника оценена начальством. Об этом

стоит говорить прилюдно, что значительно увеличит эффективность таких методов.

Наверное, многие помнят времена, когда был переходной вымпел, который вручался лучшему работнику. Сейчас это работает, но немного по-другому. Покупается директорское кресло и вручается лучшему менеджеру. Все остальные сидят в обычных креслах. Самых «отстающих» работников можно посадить на табуретки. Именно престижность директорского кресла заставляет людей работать лучше. А любителей табуреток предупредить: три месяца на табуретке — попадешь под сокращение. В Америке одна фирма придумала еще более дорогую стимуляцию своих менеджеров. Она купила красный «мустанг» и давала ключи от машины лучшему менеджеру на месяц. Работнику оставалось только заправлять топливо в машину и мыть ее. В конце месяца разгоралась настоящая борьба за ключи от этой машины.

К следующему направлению нематериального стимулирования труда можно отнести обучение. Человек совершенствует свои навыки посредством обучения за счет фирмы. Вы же выбираете те направления обучения, которые необходимы фирме. Все остаются в выигрыше. Сотрудник получает новые знания и квалификацию, вы же — сотрудника с теми знаниями, которые необходимы в данной рыночной ситуации. Также стоит стимулировать сотрудников путем их направления на конференции и выставки.

Хорошо стимулируют работать более эффективно и вне рабочего времени дополнительные дни к отпуску. На государственных предприятиях это, как правило, применяется, но, к сожалению, на коммерческих предприятиях об этом забывают.

Следующее направление мотивации — снятие жесткого контроля за процессом работы в течение месяца, но контроль конечных результатов остается. Это показывает доверие руководства к работе специалиста, но не означает, что он может приходить на работу и уходить, когда хочет. Это будет расхолаживать других работников. Если вы хотите дать специ-

алисту такие полномочия, то это должно быть обязательно прописано в регламентах конкретно для этого специалиста.

Особо отличившимся менеджерам можно выделить помощника или секретаря, чтобы они не отвлекались на такую рутинную работу, как заполнение отчетов, звонки по телефону и согласование работы с другими отделами. Менеджеры должны выполнять работу, которая наиболее полезна фирме, не отвлекаясь на непрофессиональную работу.

В некоторых фирмах есть такая награда, как «ужин с шефом». Это хорошо работает там, где начальство с работниками почти не пересекается. При этом достаточно усиливается лояльность работников к руководству.

Можно наградить работника путевкой для отдыха. Только учтите — не надо на руки давать деньги для покупки путевки. Это будет выглядеть как премия. Тут именно срабатывает то, что фирма отправляет лучшего работника отдыхать туда, куда он сам себе никогда не позволит.

Очень стимулирует работников наличие своего личного кабинета. Только работник должен понимать, что это награда и если он будет плохо работать, потеряет этот кабинет.

БНАЦ — это еще один элемент мотивации. БНАЦ — Большая Наглая Амбициозная Цель, которую достичь достаточно сложно, но возможно, если коллектив будет слажено работать. Если цель достигается — то соответствующее вознаграждение всем работникам, причем все должны этого вознаграждения хотеть. Например, выезд всем отделом на шашлыки или в Египет, в зависимости от масштабов фирмы. Но если цель уже достигнута, то следующая цель должна быть гораздо выше.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Вводя систему положительной мотивации, надо понимать, что для населения бывшего СССР бонусы от руководства — это проявление слабости. Человеку постоянно будет мало, сколько бы вы ему не давали поощрений и

привилегий. Поэтому наряду с положительной мотивацией обязательно надо внедрять равноценную отрицательную мотивацию. Она предназначена для сотрудников, не совсем добросовестно относящихся к работе, а также позволяет не расхолаживаться тем работникам, которые нормально работают.

Теперь поговорим подробнее о самих методах отрицательной мотивации.

Во-первых, необходимо ежедневно проверять соблюдение графика выполняемых поручений. Это препятствует перенесению основного количества дел на конец недели. Если не соблюдается — то сразу следует наказание. Не надо работников жалеть. Работники должны знать, что будет, если они все сделают правильно, и что будет, если они свою работу не сделают или сделают ее спустя рукава. Обещали наказать — реакция должна быть молниеносная. Только так работники поймут, что ваша система отрицательной мотивации действительно работает.

Во-вторых, надо выявлять тех работников, которые работают хуже всего. Если человек постоянно находится в хвосте команды, то какой смысл держать такого работника. Просто каждые полгода 5% отстающих сокращайте и набирайте новых работников.

В-третьих, хорошо работает «вызов на ковер». Это личная беседа с директором в его кабинете. Выясните причины, почему работник работает плохо. Тут есть две стороны. Первая сторона — это человек работает плохо из-за своих внутренних проблем. В этом случае, надо попробовать помочь сотруднику избавиться от них. Но если это невозможно — уволить. Причем затягивать не стоит: плохой работник — обуза для фирмы. Существует и другая сторона. Это проблемы внутри фирмы, которые нужно выявить и устранить. Иногда это позволяет поднять боевой дух команды фирмы в целом.

Более мощный метод мотивации — это «публичная порка». Если работник в чем-то провинился, то прилюдно объясняем его ошибки и что будет, если это повторится. Не следует говорить от себя, так как это усилит

конфронтацию между начальством и подчиненными. Лучше сказать, как его ошибки повлияют на работу фирмы и других работников. Самый лучший вариант — когда работники вас поддержат. Тогда за ним будет присмотр и без вашего участия.

Еще более мощный метод — «публичная казнь». Это делается практически так же, как и по методике выше, только работника нужно уволить. Страх потерять работу у большинства достаточно сильный. Это будет примером для остальных.

Очень мощный метод — отрицательная мотивация, которая хорошо работает на производстве, а также в строительстве. Это «вымещение плохого настроения» на плохих работниках. Отличие от «публичной порки» в том, что особая причина не нужна — достаточно, что работник в общем плохо работает. Тогда для него будет положительно то, что начальник его не заметил. В таком случае коллектив сделает все, чтоб у начальства было хорошее настроение, для чего он будет работать соответствующе.

Следует обратить внимание, что должен в коллективе быть хотя бы один человек, который может сообщить реальное положение вещей, потому что работники могут замалчивать недоделки и свои промахи, что может привести к проблемам в будущем.

Если менеджеры по продажам расслабились — то надо повышать планы продаж. Главное — это правильно подать, чтобы не возникла отрицательная мотивация. Подать это следует приблизительно так: хорошая новость — наша компания растет, поэтому планы повышаются, чтобы вы зарабатывали больше. Нельзя оставлять менеджеров по продажам в состоянии комфорта. Всегда должна внушаться идея: если ты не будешь напрягаться — нормально не заработаешь.

Мы рассмотрели нематериальную мотивацию сотрудников. Ее надо умело сочетать с материальной мотивацией. Лучше всего работают комбинированные варианты. В любом случае надо эти методы пробовать и анализировать результаты.

Желаем, чтобы ваша фирма процветала и ваши работники помогали вам в этом.

КСТАТИ

БАЗОВАЯ ВЕЛИЧИНА В БЕЛАРУСИ С 1 ЯНВАРЯ СОСТАВЛЯЕТ 180 ТЫС. БЕЛ. РУБ.

Базовая величина в Беларуси с 1 января 2015 года увеличилась с 150 тыс. до 180 тыс. бел. руб. Это предусмотрено постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.12.2014 № 1255, сообщили в пресс-службе белорусского правительства.

Такое повышение позволит привести социальные выплаты из бюджета, зависящие от базовой величины, в соответствие с реальным уровнем цен. «Увеличение базовой величины повлияет на определение размера единовременных пособий педагогическим, медицинским и фармацевтическим работникам, работникам культуры и искусства, специалистам сельского и жилищно-коммунального хозяй-

ства, работникам системы потребительской кооперации при прибытии на работу в районы, подвергшиеся радиоактивному загрязнению в результате аварии на Чернобыльской АЭС», — отмечали ранее в Минфине.

Базовая величина — экономический показатель, который определяет абстрактную ценность покупательной способности денег, не связанную с оценкой каких-либо конкретных материальных или нематериальных благ. Базовая величина была введена в Беларуси с 2002 года, применяется для исчисления многих показателей и нормативов в сфере трудовых правоотношений, определяет размер штрафов и пошлин.