

Как мотивировать сотрудников, если нет денег

В чем польза: методика поможет определить потребности подчиненных и повысить их мотивацию.

Сотрудники — один из ключевых ресурсов компании. И если они мотивированы, то приносят гораздо больше пользы работодателю, чем равнодушные коллеги.

Мы привыкли думать, что стимулирует сотрудника только повышение зарплаты или начисление премии. Но в тоже время следует учитывать, что мотивационный эффект от повышения зарплаты длится около 3 месяцев. Повышать же зарплату по прошествии каждого периода — затратно для компании. Помимо уровня дохода существуют еще как минимум одиннадцать мотивационных факторов, которые также важны. Значит, задача работодателя — подойти комплексно: обеспечить достойный уровень дохода и най-

ти эффективные методы нематериальной мотивации.

Расскажу, как определить текущие потребности сотрудника и повысить производительность труда без дополнительных затрат.

Определите потребности сотрудников

Если руководитель определит, какие мотивы для сотрудника актуальны сейчас, то сможет создать условия, в которых он их проявит. И, наоборот, если мотивы не актуальны — нет смысла специально их подчеркивать и ждать эффектов.

Чтобы определить мотивы подчиненных, воспользуйтесь опросником Ш. Ричи и П.Мартина.

Яна Лейкина
Эксперт
по корпоративному
управлению, коуч
РСС ICF, психолог,
к. ф. н.

Я отредактировала вопросы теста с учетом реалий российского бизнеса. Чтобы определить мотивационные факторы сотрудников, скачайте архив с тестом и ключом. Файл Опросник отправьте работникам. Советую пройти тест и вам, так как многие часто затрудняются ответить, что ими движет. И проще будет отвечать на вопросы подчиненных, если они возникнут.

Со временем меняются человеческие потребности, а с ними — значимость мотиваторов. Рекомендую периодически, например, раз в год, проводить повторную оценку мотивов. Новых сотрудников тестируйте при приеме на работу и по завершении испытательного срока.

Опросник сформирован в Excel. На первом листе есть инструкция, чтобы не пришлось объяснять каждому работнику, что от него необходимо. В опроснике подчиненный должен:

указать ФИО,

оценить 4 утверждения в 33 вопросах,

выслать обратно заполненный тест.

Вопросы находятся на листе Опросник. На вопросы необходимо отвечать быстро и указывать первые значения, о которых подумали.

Чтобы пройти тест, понадобится примерно 15 минут. Каждый вопрос оценивается в 11 баллов. Их необходимо распределить между 4 утверждениями. Если какое-то утверждение наиболее полно соответствует убеждениям, а остальные — нет, то оно оценивается в 11 баллов, оставшиеся три — 0 баллов. В остальных случаях 11 баллов распределяются по собственному усмотрению. Баллы, которые присуждаются каждому фактору, следует вносить в столбец С, который расположен справа от вопросов, в светло-зеленые ячейки.

Например, сотрудник должен продолжить предложение «Я не хотел бы работать там, где...». Для него верны утверждения 1, 2 и 4, а утверждение 3 не совпадает с его желаниями. Из трех утверждений самое важное для него — это первое, о четком функционале, оставшиеся два менее значимые. Поэтому он присвоил первому утверждению 5 баллов, а второму и четвертому — по 3 балла, третьему утверждению — 0 баллов.

Если сотрудник распределит все 11 баллов, в ячейке справа от вопроса появится надпись «Пройден», как показано в примере. В обратном случае — «Ошибка». Общая сумма всегда составляет 363 балла.

7

процентов

сотрудников готовы мириться с плохими условиями труда

12	2	Я не хотел бы работать там, где...	Пройден	
13		Отсутствуют четкие указания, что от меня требуется	5	
14		Нет обратной связи и оценки эффективности моей работы	3	
15		Я занимаюсь чем-то малополезным и малоценным	0	
16		Плохие условия работы, слишком шумно и/или грязно	3	

Пример вопроса из теста: необходимо распределить 11 баллов между 4 утверждениями

Мнение юриста:

Трудовое законодательство не предусматривает проведения психологического тестирования ни при приеме на работу, ни с действующими сотрудниками. Но и не запрещает его.

Для этого необходимо издать приказ об участии в тестировании по предприятию. Также укажите в трудовом договоре, правилах внутреннего трудового распорядка и положении о приеме на работу, что сотрудник обязан участвовать в тестировании. Каждый сотрудник должен ознакомиться под подпись с данными документами. Так сотрудник не сможет возразить, что участие в опросах лежит за рамками его трудовой функции и не входит в обязанности. Если подобные документы отсутствуют, то сотрудник вправе решать, проходить эти тесты или нет.

Обязанность участвовать в мотивационных опросах нужно связать с трудовой функцией работника, например: «Работник обязан принимать участие во внутренних мотивационных опросах, проводимых работодателем. Цель данных опросов – поиск способов повышения мотивации работника в рамках исполняемой им трудовой функции, создание оптимальных условий для эффективного исполнения работником его трудовых обязанностей».

Не забудьте также взять у сотрудника письменное согласие на предоставление персональной информации в рамках проводимых опросов и тестов.

Ирина Вишнепольская, Юрисконсульт-эксперт ПАО «ВымпелКом»

Определите мотивы сотрудников

После того, как сотрудник ответит на 33 вопроса и вышлет вам заполненный опросник, перейдите на лист «Ключ». На этом листе отобразится общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов в виде таблицы и гистограммы. Большое количе-

ство баллов, которое присуждено фактору, свидетельствует о его высокой значимости, малое — наоборот.

Скопируйте диапазон с результатами тестирования каждого сотрудника и вставьте на лист «Ключ по группе» как значения. Для этого выделите заполненные ячейки C9:C21 на листе «Ключ» книги «Опросник», кликните правой кнопкой мыши на ячейке и выберите команду «Копировать». Затем выделите диапазон D9:D21 для текущего сотрудника на листе «Ключ по группе» в книге «Ключ по группе», кликните правой кнопкой мыши, выберите команду «Специальная вставка». В появившемся контекстном меню укажите «Значения». Для вставки результата следующего сотрудника выберите диапазон E9:E21, F9:F21 — еще для одного, и так далее по мере заполнения. Так вы будете видеть результаты всех сотрудников в одной книге.

После описания каждого мотивационного фактора на листе «Ключ по группе» приводятся:

среднее значение по группе;

мода распределения — значение, которое встречается наиболее часто;

медиана — среднее значение;

диапазон разброса — самое низкое и самое высокое значение.

По среднему значению по группе строится гистограмма. Так можно наглядно увидеть, какие мотивы являются ведущими в коллективе. Мода дает возможность оценить, насколько высока значимость той или иной потребности в группе. Медиана сравнивает данные его мотивационного профиля со средним значением по группе.

Из нашего примера можно сделать вывод, что для сотрудника важны комфортные условия работы, четкие инструкции для работы, социальные контакты и перемены.

Какие факторы мотивируют вас на работу больше всего?



С чем готовы мириться?



Мотивируйте подчиненных с учетом их потребностей

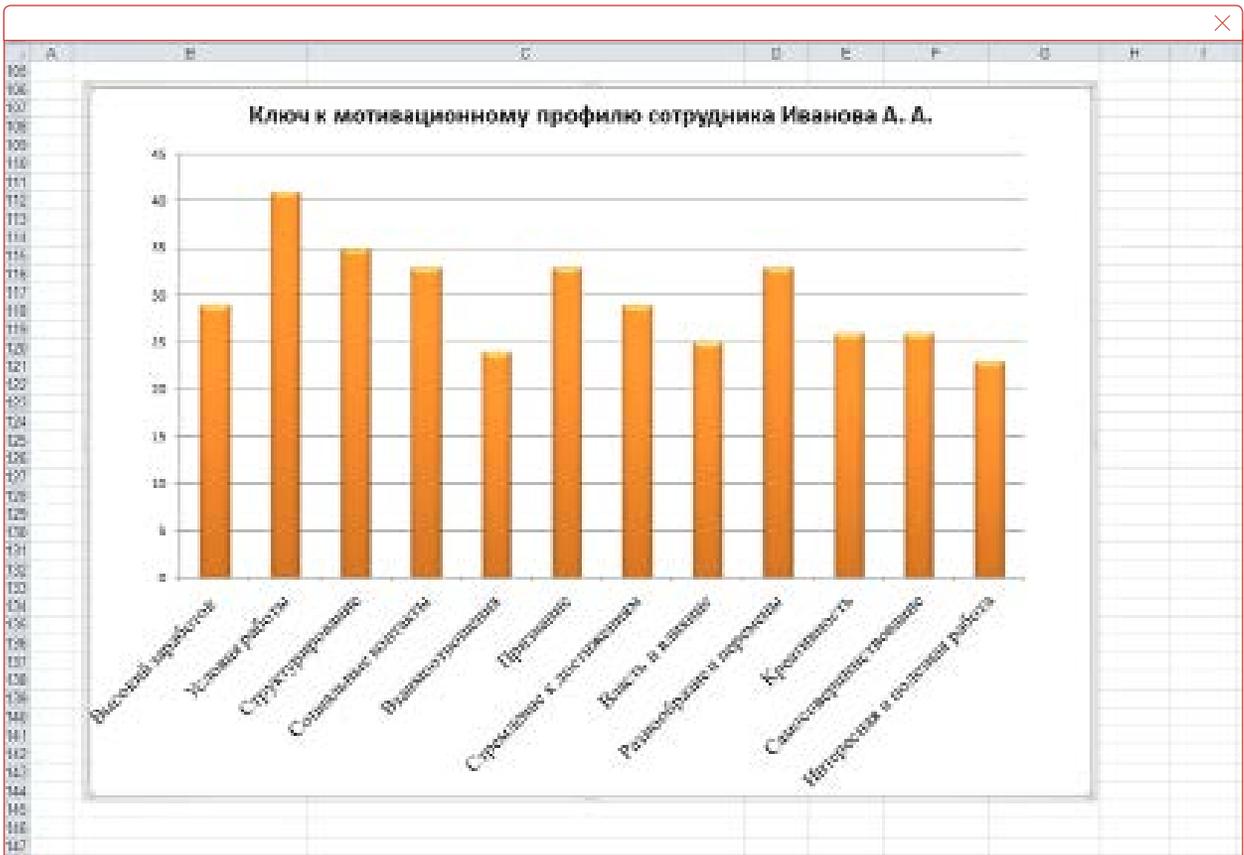
Ученые определили 12 групп мотивов на работу в современных условиях. Перераспределите обязанности сотрудников таким образом, чтобы они не шли вразрез с мотивационными факторами.

Высокий заработок и материальное поощрение — потребность иметь работу, которая приносит достойный доход и дополнительные льготы. Если подчиненному важен только уровень дохода — это тревожный сигнал. Но и в этом случае, можно найти инструмент. При-

вяжите доход такого сотрудника к KPI, уменьшите постоянную часть оклада или уберите вовсе. Так он точно будет замотивирован работать эффективнее.

Физические условия работы — потребность в хороших условиях и комфортном окружении. Для любого сотрудника важно рабочее место: должно быть светло, чисто, удобно и тихо. Летом в кабинете должно быть прохладно, зимой - тепло. А компьютер и все программы должны работать исправно. Об этом должен позаботиться работодатель.

Например, сотрудник сидит в кабинете спиной к двери и чув-



Ключ к мотивационному профилю сотрудника

ствуется дискомфорт. Предложите ему другое место, тем самым увеличите его производительность труда.

Структурирование — потребность в правилах и процедурах, когда снижается неопределенность. Людей с высокими показателями этой потребности мотивирует, когда четко установлен порядок или предоставлена возможность установить свой порядок. Такой сотрудник хочет точно знать, что от него требуется, и быть уверенным, что четко выполняет все установленные правила. Регламентируйте его деятельность: должностные инструкции, правила и распорядки будут мотивировать такого подчиненного.

Социальные контакты — потребность поддерживать легкие социальные контакты с широким кругом людей. От того, высока ли потребность в контактах или нет, зависит, что вам нужно поручить этому сотруднику, чтобы повысить его производительность. Ставьте задачи, которые предполагают много общения. Например, с банками или потенциальными инвесторами.

Стремление к достижениям — потребность устанавливать для себя сложные цели и добиваться их. Чтобы мотивировать таких сотрудников, четко определяйте задачу и объясняйте, почему для компании важно ее выполнить. Не ставьте задачи, где трудно измерить вклад и достижения.

Взаимоотношения — потребность установить тесные взаимоотношения. Эта потребность подталкивает человека включаться в небольшую группу, устанавливать тесные контакты и долго не менять эти контакты. Не разрушайте такие контакты, так как сотрудник будет демотивирован.

Признание — потребность в похвале. Если у человека эта потребность высока, хвалите его, желательно, публично. Например, расскажите о его заслугах, на совещании.

Власть и влияние — потребность оказывать влияние на других, контролиро-

вать и делегировать. Мотивация таких людей возрастает, когда они способны влиять на других. Руководитель ошибается и демотивирует сотрудника, если использует директивный стиль применительно к человеку, который стремится к власти и влиятельности. Но если эта потребность высока у непрофессионального подчиненного, то велика вероятность, что рано или поздно вам придется его уволить.

Разнообразие и перемены — потребность в постоянном разнообразии и стимуляции. Это люди, которым надо постоянно поручать новые, нестандартные задачи. Но не забывайте контролировать такого сотрудника, и проверять, довел ли он до конца поставленную задачу. Избегайте людей с такими потребностями на должностях, где работа монотонна.

Креативность — потребность в новых идеях, исследовательской деятельности. Сфокусируйте креативность такого сотрудника на нестандартных задачах бизнеса. Например, при обсуждении проблемных вопросов.

Самосовершенствование — потребность расти и развиваться как личность. Такие сотрудники ценят работу, где возможен карьерный рост. Чтобы мотивировать их, направляйте на курсы или семинары, привлекайте к выполнению задач, которые требуют саморазвития.

Интересная и полезная работа — потребность приносить обществу пользу своей работой и любить ее. Выясните у подчиненного, какую работу он считает интересной и полезной. И чаще объясняйте, что от того, как он выполнит свои задачи, зависят важные последующие процессы в компании.

Знание индивидуальных мотивов сотрудников является мощным инструментом в руках менеджмента. Наблюдайте за подчиненными, проводите мотивационные беседы, тестируйте — все это поможет определить мотивы. И сможете управлять персоналом с учетом их внутренних стимулов **ФД**