Заходякин И.В.
эксперт Консалтингового центра
«КреативКонсалт-Технологии управления»

*б*есценная ценность

идеи нематериального поощрения сотрудников

Тема мотивации сотрудников является достаточно хорошо изученной, количество методов и инструментов управления мотивацией не поддается подсчету, сложность применяемых систем поражает количеством факторов и стоимостью внедрения. Однако среди практических методов мы бы хотели выделить несколько из них, то есть тех, которые не будут наименее заметны в бюджете расходов. Они наиболее просты в использовании, но способны принести не меньшую, если не большую, пользу для создания творческой и продуктивной атмосферы в работе компании.

Для любого человека не чужда такая потребность как признание. Это может быть внимание и одобрение со стороны друзей, коллег, руководства. Это своего рода обратная связь для человека, отражающая его достижения, подтверждающая правильность его пути к успеху. Для многих людей признание является одним из важнейших мотиваторов, не заменяющая, но предвосхищающая и материальное вознаграждение, и причастность к кругу успешных людей, и «знаменитость». Как улыбка, которая не стоит дарящему ровным счетом ничего, но порой бесценная для получившего ее, придающая силы и уверенность.

Так как же реализовать это на практике?

1. Подарите сотруднику что-нибудь, что будет напоминать ему о вынесенной благодарности.

Что делает в вашей организации руководство, когда надо похвалить сотрудника по незначительному поводу? Два самых распространенных варианта. Руководство ничего не делает или просто говорят: «Спасибо, молодец, отлично (или хорошо)!». Или еще парутройку слов. И все. Поздравление закончено, продолжайте работать. И что останется в подтверждение, что сотрудника похвалили? Ничего. Ведь сказанные слова через некоторое время забываются. А через некоторое время сотрудник уже может и не помнить, что его хвалили. А руководитель, наоборот, может посчитать, что он слишком добрый и хвалит всех подряд по десять раз на день.

Как этого избежать и получить дополнительные преимущества от такой нематериальной мотивации, как похвала?

Очень просто. Вместе со словами вручите сотруднику небольшую карточку (к примеру, с почтовую открытку), на которой вполне могут быть слова: Великолепно! Спасибо за отлично выполненную работу! Место для имени поздравляемого и подписи руководителя. Вы можете выбрать текст на свое усмотрение или вообще сделать несколько типов карточек под разные категории событий. Себестоимость подобной карточки на хорошей бумаге и одноцветной полиграфии в пределах 0,3-1 рубля. Но эффект от использования гораздо больше.

А чтобы не откладывать дело в дальний ящик по разным причинам. Вы вполне можете начать с рукописного текста и листа А4 сложенного пополам. Подобная бумага у вас в офисе пока еще должна быть!

Не обязательно подобные карточки руководителям давать своим подчиненным. Их также можно распространять и в обратном направлении. И по горизонтали. Так вы укрепите отношения в организации и повысите общий уровень мотивированности в работе.

2. Вынесите работнику публичную благодарность.

Похвалите сотрудника.

Похвалите сотрудника при его коллегах.

Похвалите сотрудника на организационном собрании или ином мероприятии, где присутствует большое количество других работников организации.

А почему бы не пойти дальше? И не выразить сотруднику благодарность в присутствии как можно большего количества людей? В разумных пределах, конечно же. Например, через местную газету. Или в телевизионной передаче. Или по радио, но в этом случае желательно, чтобы соответствующую радиостанцию слушали люди, имеющие отношение к вашей организации.

А в завершении сотруднику можно подарить оформленную в рамке вырезку из газеты. Или видеокассету/диск с видеозаписью его поздравления/выражения благодарности.

3. Позвольте сотрудникам самим решать, кто лучший.

Начните с того, что в начале месяца каждому из сотрудников выдайте по 15-20 листков (оптимально размера А6, не больше). На каждом из листочков должно быть пять полей. Дата, ФИО сотрудника, место для подписи и еще два поля.

В одно сотрудник будет записывать ФИО того человека, кому он выражает благодарность этим «сертификатом», а во второе – причину, по которой тот удостоился такого вознаграждения. Про дату и подпись разъяснять ничего не буду.

Как только сотрудник решит поблагодарить своего коллегу за определенное действие, он берет листок и записывает когда, кому и за что он его вручает.

простое поощрение
которое не стоит
ровным счетом ничего,
порой бесценно
для получившего его

сотрудник может и не помнить, что его хвалили, а руководитель наоборот, может считать, что он хвалит всех подряд

А раз в месяц, по итогам оценки происходит торжественное вручение призов. Например, за один сертификат можно получить два билета в кино. А за 50 – турпоездку в Египет. Ориентируйтесь на то, что один сертификат (при выдаваемых в месяц ~20 сертификатах) должен быть примерно равен 1% от средней зарплаты. Если ценность будет меньше, снижается ценность этого приема в глазах сотрудников (меньше мотивации на использование). Если же больше, соответственно, больше желания смошенничать.

Сотрудники должны знать заранее, что можно получить за определенное количество сертификатов (или купонов, благодарностей или как вы их у себя назовете). Для повышения ценности можно добавить экзотические призы, которые не купишь в обыкновенном магазине. Поищите в интернете, в зарубежных и специализированных магазинах – скорее всего, найдете много интересного, оригинального и полезного.

Для дополнительной надежности и защиты от подделок и махинаций можете пронумеровать листочки, поставить на каждый специально изготовленную для этого печать и в последующем каждый день вводить в компьютер для учета. Но это имеет смысл только в том случае, если есть подозрения в махинациях. В противном случае – только потратите лишнее время.

Можете добавить еще какие-то ограничения. Например, выдавать не более 3-х сертификатов за день (иначе у многих к концу месяца нечего будет раздавать).

Можете также привязать число выдаваемых сертификатов к общему достижению целей организацией. Перевыполнили план – получили по тридцать штук на следующий месяц. Серьезно недовыполнили – только по десять.

4. Придумайте новый день календаря.

Существует хороший и незатертый прием по мотивации и вознаграждению сотрудников. Это организация и проведение корпоративного праздника в честь определенного человека и его достижений. Обратите внимание – не день рождения определенного человека. А празднование его заслуг и достижений.

Что понимать под корпоративным праздником? Решайте сами, вариантов большое количество. От небольшого поздравления с вручением памятного подарка или сертификата на «ужин на двоих» в ресторане до обширной развлекательной программы с банкетом, выступлениями артистов и прочими затратными мероприятиями.

За какие достижения организовывать празднование в честь определенного человека? Причины также самые разные. Например, самый успешный продавец. Или консультант, получивший больше всего благодарностей от клиентов. А можно – руководителя успешно завершенного проекта. Думайте. Причин для поздравления обычно

больше, чем возможностей их реализовать.

Проводя подобное мероприятие, обязательно проинформируйте сотрудников о его причине, за какие заслуги так чествуют в вашей фирме этого человека и сделайте это заранее, а не постфактум. Чтобы избежать вредных сплетен.

Желательно также, чтобы были реальные причины для поздравления. А не просто желание руководства поздравить «себя, любимого». И нежелательно подобные мероприятия проводить каждый день и для нескольких человек сразу. Иначе пропадает мотивационный эффект. Ведь то, что получает большинство и постоянно – не так желанно.

5. Дайте вещам имя собственное.

Почему бы вам не назвать что-то в честь лучшего сотрудника? Если за границей именами лучших сотрудников называют самолеты, корабли, телевизионные вышки и даже станки – чем мы хуже?

Прокатный стан Ивана Ивановича. Скважина Петрова Сергея. Глупо? Возможно. Но большинство тех, в честь кого назовете, так не посчитают. Выражение признательности люди любят. Особенно когда в их честь что-то называют их именами. Не обязательно что-то большое и значительное (как Берингов пролив к примеру). Можно и попроще. Из того, к чему имеет доступ ваша компания. Большинству крупных объектов можно дать имя. Было бы желание. Только не выбирайте маленькие объекты и сильно персонализованные. Отвертка или компьютерная мышка не подойдут, слишком их много и слишком незначительны. Да и ботинки Петрова назвать в честь Иванова также не советую.

Нематериальные методы мотивации персонала весьма многообразны. Они включают в себя видимые вознаграждения, отчасти подобные льготам и компенсациям, и публичные вознаграждения: благодарности в приказе, почётные звания и т. п. Среди публичных вознаграждений стоит особо выделить призы за победы в соревновании и конкурсах. Ещё одним важным видом нематериальной мотивации является социальное вознаграждение, проявляющееся, в частности, таких формах как поздравления с юбилеями и днями рождения. Неотъемлемой частью системы мотивационных факторов в любой организации являются факторы, определяемые организацией и условиями труда на рабочих местах сотрудников. Традиционно наибольшее внимание уделяется условиям труда на рабочем месте. Однако современные исследования показывают, что на мотивацию сотрудника влияет уровень таких характеристик работы как разнообразие навыков, однозначность рабочего задания, значимость рабочего задания, автономность, обратная связь. Наконец, всё большее внимание организации уделяют обучению и развитию сотрудников, что

слишком малая ценность подарка снижает его важность в глазах сотрудников, а слишком большая – вызывает желание смошенничать

помимо непосредственного влияния на улучшение работы повышает и мотивацию сотрудников.

Это лишь краткий набор идей, которые позволят руководителям добиваться своих целей, а сотрудникам чувствовать себя комфортнее и значительнее. Причем, простота данных методов заключается в том, что не нужно придумывать дополнительных стимулов, а всего лишь дать человеку то, что он заслужил, признать то, чего он добился. Идея в том, чтобы относится к людям именно как к людям.

Прибегая к публичной похвале сотрудников, вручению грамот или устраивая совместные мероприятия, пикники, походы в театр, следует поинтересоваться мнением коллектива. Некоторые руководители настолько увлекаются поиском нестандартных решений, что не замечают обратного эффекта.

Представьте себе, что Вас пригласили на празднование Нового года в пригородном пансионате, хотя, все родственники собираются на семейный ужин. Или устраивается корпоративный балл-маскарад. Костюмы к которому приходится покупать за свой счет, тратя почти месячный доход. Это получается не награда, а наказание чистой воды.

В отличие от материальных схем поощрения стандартизация потребностей здесь не подходит. Что жизненно необходимо для одного, оказывается тягостным или даже унизительным для другого. Поэтому надо учитывать индивидуальные потребности работников, применяя психологический подход. В разработке и введении схем нематериального стимулирования должен принимать участие не только кадровый менеджер, но и психолог компании. Это непростая и трудоемкая задача.

Не стоит забывать, что нематериальные методы мотивации сотрудников особенно важны, когда уровень заработных плат не превышает среднерыночный уровень. Но излишняя мотивация может привести к завышению самооценки сотрудника и подтолкнуть его к поиску большего заработка. Любое сокращение поощрения приводит к тому же. Если компания не может удовлетворить потребности сотрудников в самореализации, самоутверждении и публичном признании заслуг, то для удержания персонала приходится прибегать к затратному способу повышения зарплат и премий.

Об идеях, связанных с материальным поощрением, мы расскажем в одном из следующих номеров журнала.

Литература

1. Б. Кристофер, М. Инглиш, Бизнес-разведка: внедрение передовых технологий, М., «Вершина», 2006 г., с. 320-322.

2. Э. Гостик, Ч. Элтон, Сотрудник-невидимка: Как реализовать скрытый потенциал каждого, М., «Омега-Л», «СмартБук», 2008 г,

3. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1995.

4. http://www.estidea.ru/

5. http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=727

6. http://www.nastol.ru/

7. http://arhiludi.ru/?frommenu=1&text=1104

КЭ