

Филолог

Мотивация

27 советов, как получить от сотрудников
максимум за свои деньги



Москва, 2015

Содержание

- 1 Стимулы и мотивация 3
- 2 Мотивация 10
- 3 Как платить сотрудникам 18
- 4 Кому за что платить 23
- 5 Как быть с творцами 30
- 6 Наши любимые штрафы 36
- 7 Соревнования 40
- 8 Все выводы на одной странице 44



Глава 1

Стимулы и мотивация

Мы начинаем наш материал про мотивацию с самой сокровенной темы: что движет сотрудниками. Если без прелюдий, то все многообразие ответов на этот вопрос сводится к двум понятиям: к стимулам и к мотивации.

Стимул соответствует внешнему фактору: зарплате, премии, штрафу, бонусу, служебной машине, квартире, золотому парашюту. О стимулах нужно знать то, что это отстой, и их по возможности нужно минимизировать. Почему и как — чуть позже.

Мотивация сидит у человека в голове и принимает за него решения. Обычно это гордость, потребность в любви, самозащита, борьба с чувством неполноценности и другие темные материи. Мотивация — то, что на самом деле движет человеком и заставляет его идти на работу, браться или не браться за новые проекты, выполнять или не выполнять план.

Стимулы

Стимулы получаются по формуле «Если ты мне X, то я тебе Y»:

- Если ты будешь работать по 160 часов в месяц, я буду платить тебе 80 тысяч.
- Если ты выполнишь план, я дам тебе бонус.
- Если ты опоздаешь более трех раз, я назначу тебе штраф.

Стимулы необходимы в работе, но в управлении их стоит использовать только для достижения краткосрочных целей. Считайте, что это укол адреналина или пинок под зад. Вот что бывает, когда управление завязано только на стимулах:

Лояльность за деньги Люди работают на вас тогда и до тех пор, пока вы платите выше рынка. Как только случаются финансовые трудности или вы меняете систему денежного поощрения, ваши сотрудники перебегают к конкурентам.

Грязные хаки Когда сотрудники нарушают правила ради быстрой выгоды. Дают серьезные скидки, чтобы быстрее закрыть сделку; пренебрегают качеством ради скорости обслуживания; берут на себя слишком много работы, чтобы увеличить зарплату (и делают ее плохо).

Ленность ума Сотрудники перестают чего-либо хотеть, если им за это ничего не будет. За все придется доплачивать, даже за участие в семинарах, которые направлены на их же, сотрудников, развитие. Это не значит, что сотрудниками нельзя управлять с помощью стимулов. Без них вы не обойдетесь. Но помимо стимулов должна быть и мотивация.

Что делать: создавать положительные стимулы

Уменьшайте отрицательные стимулы. Можно, например, ввести штраф за курение, но гораздо лучше давать премию за некурение. Страх потери для сотрудника гораздо сильнее, чем желание приобрести, поэтому сотрудник будет бояться штрафа гораздо больше, чем желать премии. Этот страх подтолкнет его к мошенничеству: он будет курить тайком.

Другое дело — премия за некурение. Во-первых, приятно, когда тебя поощряют за что-то хорошее. Во-вторых, когда премируют твоего некурящего коллегу, чувствуешь себя неполноценным. Хочется быть как он. А это уже механизм мотивации, о ней чуть позже.

Уменьшайте денежные стимулы

Деньги сами по себе не имеют ценности для сотрудников. Ценность имеют вещи, которые он на них покупает. А купить всякую фигню проще простого. В итоге вы платите человеку больше, но ему не становится более приятно. Поэтому по возможности превращайте денежные стимулы во что-то другое.

Стимулировать деньгами — это самое простое и тупое, что можно сделать. Но деньги — это самое дорогое, что компания может дать сотруднику.

Рассмотрите имущественные стимулы

Корпоративную машину в личное пользование, навороченный рабочий компьютер, личный кабинет. Эти вещи сотрудник может купить за деньги, но вам как компании они обойдутся значительно дешевле.

Кстати, хороший вариант: брать машину в лизинг на компанию и давать в личное пользование ключевым сотрудникам, пока они у вас работают. В лизинге машина значительно дешевле, чем в кредит, плюс он уменьшает налогооблагаемую базу.

Введите стимулирование продуктами

Введите скидки на вашу продукцию или особые условия для сотрудников и их семей. Особенно когда это продукция массового спроса или финансовые услуги.

Если вы банк то выдать своим же сотрудникам кредит под сильно более выгодный процент гораздо лучше, чем ту же разницу в деньгах выплатить в виде бонуса. Допустим, вы заработаете на этом кредите на 20 000 рублей меньше. Но 20 000 рублей, в принципе, может заработать кто угодно. А вот получить кредит под 10% вместо 20% — только ваши сотрудники. И в их глазах эти эксклюзивные тайные условия гораздо ценнее, чем те 20 тысяч, что они сэкономят.

Стимулировать деньгами — это самое простое и тупое, что можно сделать. Но деньги — это самое дорогое, что компания может дать сотруднику. Короче, платить людям бешеные деньги невыгодно со всех сторон.

Установите общие и открытые условия стимулирования

Каждый сотрудник в компании должен понимать, что за такие-то действия ему положены такие-то плюшки. Бонусы и премии не должны появляться случайно.

Не опирайтесь в управлении только на стимулы

Это неустойчивый, близорукий и часто вредный инструмент. Лучше подружите стимулы с мотивацией.

Мотивация

Мотивация — это внутренние причины, по которым человек делает выбор и совершает действия. В отличие от стимулов, которые приходят извне, мотивация сидит внутри человека и движет им на гораздо более глубинном уровне.

В долгосрочной перспективе мотивация всегда борет стимулы. Вы не сможете долго давать пинок под зад человеку, который идет с вами в разных направлениях.

Допустим, у вас есть менеджер, который на этом этапе жизни замотивирован на то, чтобы его уважали. А вы ему предлагаете работу, в которой он будет зарабатывать больше денег, но его будут меньше уважать. Сотрудник чувствует, что ему не хочется делать эту работу. Но краткосрочная жажда денег побеждает, и он соглашается. Дальше он какое-то время конфликтует сам с собой; получает первую повышенную зарплату; понимает, что дело того не стоит; бросает.

Мотивация — это то, что заставляет человека вставать с постели по утрам. На разных этапах мотивация может быть завязана на удовлетворение одной из базовых потребностей. Помните пирамиду Маслоу?



Скажем, у нас есть некий студент-юноша, который живет с родителями и ищет подработку. У него есть еда, одежда и родительская крыша над головой, а также друзья и девушка. И теперь он хочет доказать себе, друзьям и родителям, что он чего-то стоит: он реализует четвертый блок потребностей: «Уважение».

Проходит три года. Он закончил вуз, съехал от родителей, девушка бросила, денег почти нет. Ему нужно хоть что-то. Он реализует первые две потребности: физиологические и потребность в безопасности.

Проходит еще пять лет. Пройдя по карьерной лестнице, он теперь востребован на рынке и уверен в себе. Его уважают и знают на рынке. Теперь нашего героя волнуют вопросы самоактуализации, творчества и улучшения мира.

В первом случае герой замотивирован на уважение. Он будет работать там, где ему покажут, что его ценят и уважают. Деньги и другие стимулы должны стать признаком уважения. Во втором случае герой замотивирован на бытовой комфорт. Он будет работать там, где его будут гарантированно вкусно кормить. Деньги должны стать гарантом бытовой безопасности. В третьем случае он замотивирован на творчество и самоактуализацию. Поэтому его замотивирует работа, которую он посчитает важной и полезной. Деньги будут лишь показателем того, насколько его работа полезна.

Несовпадение стимула и мотивации

Допустим, к вам приходит работать девушка, жена состоятельного мужчины. Уже из этого можно понять, что она замотивирована либо на любовь, либо на уважение, либо на самоактуализацию. Но явно не на безопасность и не на физиологию. Если вы предложите этой девушке работу за огромные деньги, они никак не повлияют на ее желание работать. В лучшем случае они не повредят.

Допустим, вы поняли, что у девушки все в порядке с семьей, любовью и уважением, и она просто хочет творить. Какую работу вы ей предложите: инновационную творческую или важную, но рутинную? Ответ вроде очевидный: творчески замотивированному человеку нужна творческая работа.

Теперь та же девушка, обеспеченная, с детьми, но только дома она не чувствует себя значимой. Муж сам крутой, а к ней относится несерьезно. Такая девушка будет стремиться почувствовать себя уважаемой. Ей подойдет пусть неденежная, но важная работа.

С мужиками тоже не проще. У одного может быть шиза, что ему обязательно нужно купить квартиру в Москве, и вот он на нее копит. Он явно отрабатывает потребность в безопасности. Угадайте, на что он пойдет ради работы, которая приблизит его к покупке квартиры.

Или этот же мужик, внешне такой же, но у него проблема — что жена и дети не ценят его вклад в семью. Он, значит, ищет уважение. И ему бесполезно обещать золотые горы, если к ним не прилагается уважаемая должность в компании. А иной раз можно и без золотых гор, просто хорошую должность.

Сила мотивации в том, что она работает глубже, чем сознание. Нужно очень хорошо себя знать, чтобы здраво ответить на вопрос, а чего же ты на самом деле хочешь. Большинство людей живут в такой несознанке, что не могут для себя ответить на этот вопрос.

Так как вы читаете этот текст, то определение мотивации ваших сотрудников ляжет на вас. Подробнее о работе с мотивацией и объединении ее со стимулами мы расскажем немного позже.

Что запомнить

1. Стимул — внешнее, «пинок под зад». Мотивация — внутреннее, «сила духа».
2. Мотивация сильнее стимула. Взять человека на слабо лучше, чем заплатить.
3. Деньги — худший стимул. Лучше дайте человеку льготный кредит или машину в лизинг, но не давайте деньги. Он их потратит, и всё.
4. Стимулы должны быть понятными и четкими, по общим правилам. Никаких стимулов «по настроению».
5. Мотивация — это сложно. Для начала положитесь на чутье и здравый смысл.

Мотивация

Мы продолжаем разбираться, что же на самом деле движет сотрудниками. Углубимся в суть мотивации. В прошлой главе мы начали говорить о стимулах и мотивации. Со стимулами понятно — это то, что направляет человека извне: премия, штраф, бонус, офис и т. д. Теперь нужно внимательно посмотреть на мотивацию — то, что на самом деле движет людьми изнутри.

Тут надо понимать, что никто на самом деле ничего о мотивации не знает. Мотивацию нельзя пощупать и померить. Сейчас мы предполагаем, что мотивация — это вот так.

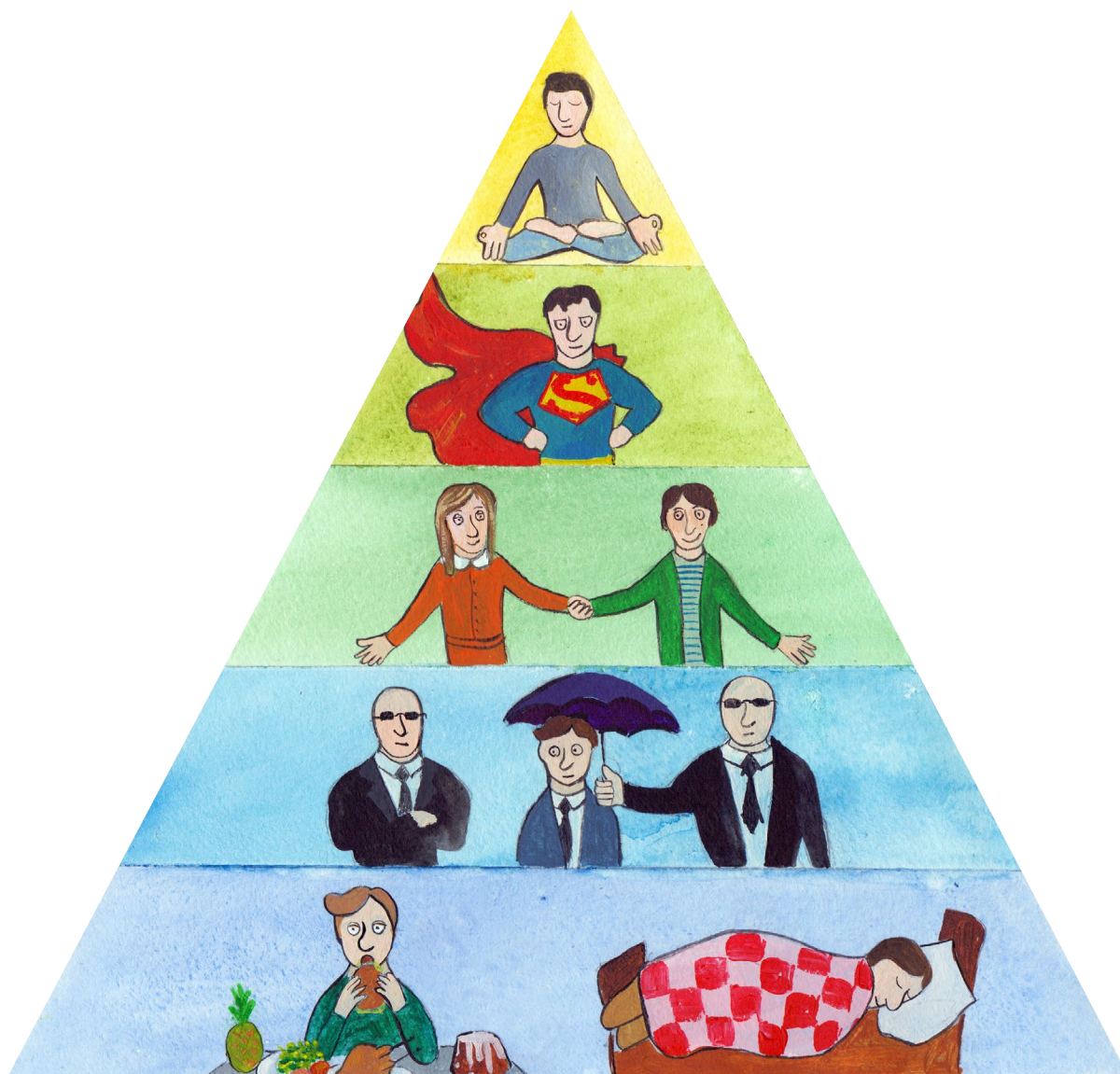
Иерархия потребностей

На каждом этапе в жизни человеком движет определенная потребность. Это то, почему он вообще встает с кровати. Современные психологи разделяют их на пять условных уровней, которые упрощенно называют пирамидой.

Читайте снизу вверх:

- X. Потребность в самореализации
- IV. Потребность в признании
- III. Потребность в принадлежности
- II. Потребность в безопасности
- I. Физиологические потребности

Деление очень условное, но дает общее представление.



Что нужно знать об этой иерархии:

- На каждом этапе жизни человек находится на какой-то ступени этой иерархии и удовлетворяет эту потребность. Например, сразу после института молодой и голодный выпускник тупо пытается наскрести на еду и квартиру (I и II потребности). Спустя пять лет он меняет второе место работы, потому что ему предложили более ответственную должность и медстраховку (II и III потребности).
- Если человек удовлетворил текущую потребность, через какое-то время у него образуется потребность следующего уровня.

- Если человека лишить чего-то из предыдущих уровней (например, гарантий безопасности или тупо зарплаты), он бросит все силы на удовлетворение этих более базовых потребностей.

Если человек удовлетворил текущую потребность, через какое-то время у него образуется потребность следующего уровня

Некоторые консультанты считают, что это очень обобщенное и грубое представление о мотивации, и приводят в пример голодного художника или религиозный пост. Нам неинтересен этот спор. Нам интересно, как это будет работать.

Мотивация на практике

Запомните: вы не можете в полном смысле мотивировать сотрудников. Они мотивируют себя сами. Вы как руководитель лишь создаете условия, чтобы они себя замотивировали.

Первое, что нужно понять для создания этих условий — какую потребность сейчас испытывает сотрудник. Для определения этого есть куча тестов, и множество HR-фирм умеют профессионально и квалифицированно тестировать людей на предмет мотивации.

Это все здорово, но дороговато. Для начала достаточно просто посмотреть на людей и послушать, что они говорят. Помните, что человек все время неосознанно старается удовлетворить свою текущую потребность. Мотивация лезет из всех щелей. Нужно только смотреть внимательно.

- Сотрудник принес вам новую идею. Спросите, что для него самое важное в этом проекте и чего он боится больше всего. Сотрудник завуалированно скажет вам, чего он на самом деле хочет.
- Во время собеседования попросите сотрудника описать свою идеальную жизнь через 10-20 лет. Так он выдаст вам все свои потребности.
- Попросите сотрудника высказать, как говорится, «мнение коллектива» на счет того, чего не хватает этой компании. И он под видом коллективного бессознательного выдаст вам проекцию своего мнения.

Теперь, когда вы знаете основные потребности ваших сотрудников, будем создавать условия для мотивации через эти потребности.

Физиологические потребности

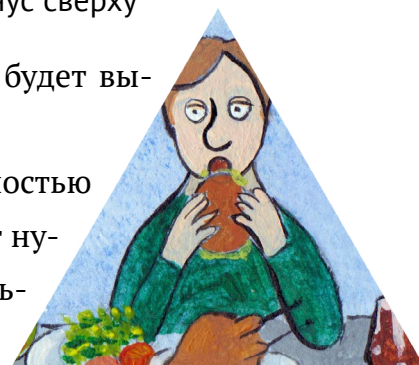
Если сотрудник сражается за кусок хлеба и крышу над головой, обеспечьте ему для этого все возможности.

Зарплата сотрудника должна быть не менее среднерыночной для человека его квалификации. Но с хитрецей. Допустим, у вас есть некая средняя норма выработки для этого сотрудника. Принимаем ее за 75% и говорим:

- За выработку 75% нормы ты получаешь среднерыночную зарплату
- За выработку на 15-20% больше ты получаешь зарплату выше рынка
- За выработку более 100% ты получаешь хороший бонус сверху

Так вы создаете сотруднику условия, в которых ему будет выгодно впахивать, чтобы удовлетворить свою потребность.

Идеальные условия оплаты для людей с этой потребностью — это сдельная оплата. До тех пор, пока люди испытывают нужду в деньгах, именно сдельная оплата дает им максимальное ощущение контроля.



Потребность в безопасности

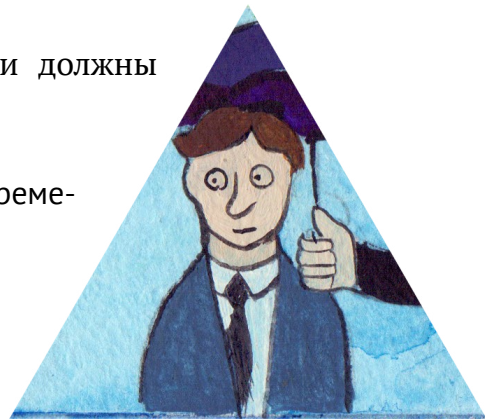
На этом уровне сотрудник сражается за стабильность: страховку, стабильный оклад, «белую» зарплату, ежегодные бонусы и т. д. Теперь сотрудник думает не «где взять деньги на завтра», а «где я буду получать деньги через год».

Важную роль на этом уровне играет имидж компании. Сотруднику хочется в теплый Сбербанк, Газпром или МТС, потому что это надежные компании, с ними безопасно.

Если у вас стартап, то посвящайте людей в его планы. Говорите им, что вы хотите сделать в следующем году.

Условия для удовлетворения потребности должны быть такими:

- Выполняй требование X на протяжении времени T , и я возьму тебя в штат
- Добейся уровня выручки Z , и тебе будет положена полная медицинская страховка



Улавливаете закономерность? Ваши стимулы должны совпадать с потребностями сотрудника на этом этапе.

Льготное кредитование сотрудников тоже подходит на этом этапе. Компания как бы говорит сотруднику, что рассчитывает на него на долгие годы. Это именно то, что сейчас нужно.

Потребность в принадлежности

На этом этапе сотруднику важно показать, что он часть чего-то важного и большого. Вместе с принадлежностью он должен получать поддержку от этой группы, чувствовать у себя за спиной ее силу.

Придумывайте группы, к которым могут принадлежать ваши сотрудники: «Топ-продажники», «Группа спецреагирования», «Ключевые менеджеры». Правила попадания в эти группы должны быть понятными и выполнимыми:

- Если ты закроешь за полгода более 6 сделок на сумму более 5 миллионов, то ты попадешь в группу «Топ-продажники».

У групп должны быть видимые классовые атрибуты: служебная машина, отдельный офис, хоть значки на свитерах — неважно.

На этом этапе становится важной карьерная лестница. Сотрудник должен четко понимать, как он сможет продвигаться по ней вверх. Он же хочет приобщиться и к группе руководителей тоже.



Стимулы вроде служебной машины здесь важны не как таковые стимулы, а как знаки принадлежности.

И чтобы эти стимулы работали, нужно чтобы другие потребности были удовлетворены. То есть человек чувствует себя сытым и в безопасности, что бы ни случилось. Теперь можно и войти в высшую касту продажников.

Потребность в признании

На этом уровне человек хочет быть крутым в глазах окружающих (да и в своих тоже). Он будет выступать с предложениями и организовывать новое, чтобы оказаться в центре внимания. Он делает это не специально, просто им теперь движет эта потребность.

Тут включаются корпоративные доски почета, внутренние рассылки и прочие стенгазеты. Важным становится личный статус сотрудника. Теперь он не часть группы, а сам по себе классный.

Если о вашей фирме снимают передачу, то этот сотрудник должен быть перед камерой как ударник труда. Повесьте на сайте его фотографию в раздел «Команда». Пусть пишет посты в корпоративный блог. Сейчас самое время.

Если проморгать этот момент, то сотрудник начнет унывать и думать, что его в вашей компании не ценят. А так как признание — это сейчас его больное место, то он с радостью поменяет ваши коврижки на те же коврижки с большим признанием.

Может даже на меньшие коврижки, но на более важной работе. Сколько раз мы слышали типично московский монолог «Платили там, конечно, больше, но зато тут крутой коллектив и мощные задачи». Перевод: тут платят меньше, но зато уважают сильно больше.

Деньги на этом этапе играют очень опосредованную роль. Если даете бонусы, премии и дорогие подарки, то подчеркивайте, что это в знак признательности. Вы цените участие человека, поэтому хотите его наградить.



Потребность в самореализации

Тут работает самая мощная мотивация. Человек хочет чувствовать, что он делает что-то важное, значимое, долговечное, пусть даже понятное только ему.

Поручите сотруднику обучение других и менторство. Подготовка кадров — это всегда важно.

Сделайте его начальником инновационного, сложного или высокорискового направления. Поставьте его в авангарде компании. Он должен почувствовать себя капитаном. Ключевое слово — ответственность.

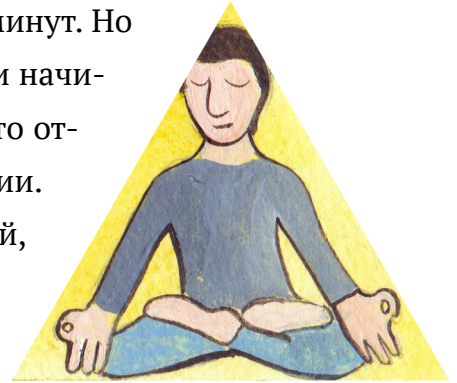
Если этого не сделать, то сотрудник заскучает в своем кожаном кресле и уйдет открывать собственный бизнес. Не упустите этот момент.

Главная стратегия

Ваша задача как руководителя — создать такие правила игры, при которых каждый сотрудник сможет удовлетворять свои потребности через труд на благо компании.

Понятно, что это непросто и не делается за пять минут. Но факт жизни в том, что если этого не делать, сотрудники начинают страдать ерундой: кто воровать, кто халтурить, кто открывать драмкружок, а кто-то вообще уйдет из компании.

Вы удивитесь, сколько человек уходят из компаний, в которых хорошо платят, но не ценят или не дают расти. Высокоуровневые потребности играют важную роль.



Каждое утро ваш сотрудник встает с постели с какой-то потребностью. Сделайте так, чтобы он ее удовлетворял именно в вашей компании.

В следующей главе посмотрим на управление под углом финансовой ответственности.

Что запомнить

6. Наука о мотивации неточная.
7. Сейчас считают, что мотивация завязана на потребностях: от простых (еда и безопасность) до сложных (творчество и самореализация).
8. Чтобы удовлетворить следующую потребность, нужно, чтобы были закрыты предыдущие.
9. Узнайте, какие потребности уже закрыты у сотрудника. Это подскажет, чего ему не хватает.



Глава 3

Как платить сотрудникам

Мы уже разобрались, почему деньги — плохой инструмент стимулирования. Внутренняя мотивация гораздо сильнее, если ей правильно пользоваться. Но все же: каждый работодатель должен платить зарплату.

Наша задача — настроить систему так, чтобы сотрудники хорошо работали, а мы не переплачивали. В этой статье мы разберем основные требования к системе материальной мотивации. Что-то из этого вы наверняка знаете, но не грех освежить.

Постоянная и переменная часть

Стимул бывает только двух видов: постоянный и переменный. Зарплата — постоянный стимул. Бонусы, премии и штрафы — переменный.

Постоянная часть стимула — это «подушка безопасности». Сотрудник железно рассчитывает на этот заработок, это святое. Переменная часть — это индикатор крутости. Чем лучше человек работает, тем выше переменная часть.

Самое сложное — найти баланс между постоянной и переменной частью. Слишком большой «фикс» — и у тебя все расслабляется. Слишком большие бонусы — и люди начинают нечестно играть. Тонкой настройке этого баланса мы посвятим следующую статью.

Денежный и неденежный стимул

Сотрудника можно стимулировать не только деньгами, но и...

- ценными подарками: гаджетами, предметами роскоши;
- льготными кредитами и вкладами, особенно если вы — банк;
- скидками на покупку вашей же продукции;
- транспортом: личный автомобиль, водитель, бесплатные перелеты бизнес-классом;
- жильем: съем жилья на время работы, помощь в покупке квартиры;
- услугами: доступ в спортзал, корпоративный садик и т. д.;
- отдыхом: дополнительные выходные, оплаченные заграничные поездки;
- символами статуса: личный кабинет, ассистент, место на «доске почета», статья в корпоративном журнале;
- акциями, опционами и другими ценными бумагами компании.

Помните, что деньги сами по себе не имеют ценности. Ценность имеет только то, что сотрудник за эти деньги получает. Если, например, человек заработал в месяц 300 000 рублей, это еще не значит, что он счастлив: может быть, он все эти деньги сейчас отдаст в валютную ипотеку.

Качество жизни

О сотрудниках важно знать две вещи. Первая: он работает не на вас, а на себя. Все, что он для вас делает, он делает в первую очередь для улучшения собственной жизни. Вторая: если он работает, а его жизнь не улучшается, сотрудник теряет интерес. Отсюда правило: хорошая работа сотрудника должна гарантированно улучшать качество жизни.

Кажется очевидным, но на деле встречается удивительно редко.

- Если сотрудник отдает всю зарплату в семью, жене или любовнице, то его качество жизни не улучшается.
- Если сотрудник копит (на квартиру, например), то повышение заработка на нем тоже не сказывается.
- Если сотрудник глубоко закредитован, то он все свободные деньги отдает в кредиты. Тоже безрадостно: сколько ни работай, все равно кругом должен.
- А еще бывает, что сотрудник дуралей и не умеет распоряжаться деньгами — тупо «проедает» бонусы и премии. Деньги кончаются, в холодильнике пусто, все вернулось на прежние рельсы.

Чтобы такого не было, стимулируйте сотрудника чем-то помимо денег. Контролируйте улучшение его качества жизни, пусть в мелочах.

Правило: хорошая работа сотрудника должна гарантированно улучшать качество жизни

Нет, серьезно: у вас должен быть хотя бы один инструмент, который гарантированно улучшает качество жизни. Самое простое — доступ в фитнес-клуб, путевка на конференцию в теплую страну или дорогой служебный телефон.

Простая формула

Сотрудник должен понимать, как считается его зарплата и премия, за что ему полагается медстраховка и что делать, чтобы получить льготную ипотеку. Если сотрудник получает процент с продаж, он должен легко считать, сколько ему достанется от сделки. Не нужно вводить в формулу коэффициент «число встреч» или «время на телефоне». Формула должна быть простой, чтобы считать в уме.

Если собственный кабинет получают только ключевые менеджеры, то каждый менеджер должен понимать, как стать ключевым. Например, единолично сделать выручку 30 млн рублей до конца года. И если менеджер достигает этой цели, он должен получить свой кабинет, даже если для этого придется переехать в новый офис. Формула должна быть железобетонной и работать для всех, без исключения.

Формула расчета зарплаты должна быть простой и работать для всех, без исключения.

Нельзя применять формулу выборочно: этот молодец, ему даем, а тот чудак ненормальный, к нему не применяем. Когда при тебе обманывают коллегу, сразу чувствуешь, что так же поступят с тобой.

Обратная связь

Сотрудник должен быстро понимать, как его работа влияет на бонус. Например, его выручка каждый день обновляется в общем рейтинге продавцов. Еще лучше, когда результаты показаны в динамике: смотри, мол, у тебя растет выручка,

продолжай в том же духе. Или выручка падает, принимай меры. Чем быстрее сотрудник получает обратную связь, тем лучше.

Плохо, когда обратная связь приходит с большой задержкой, например, раз в квартал. Тогда невозможно скорректировать поведение, и смысла в обратной связи нет.

Обратная связь должна быть быстрой, а выплата бонусов — необязательно. Например, вы можете считать бонусы раз в неделю, но выдавать их раз в квартал. Сам факт выплат должен быть просто технической формальностью.

Закон

Система денежного стимулирования — это закон. Она не обсуждается и не меняется под конкретного сотрудника. Ни один сотрудник в компании не должен иметь возможность «выбить» для себя индивидуальные условия, кроме случаев явного форс-мажора.

Например, в компании может быть принята «тайна зарплаты»: когда сотрудники обсуждают свой оклад только с руководителем. Тогда за обсуждение зарплаты в кругу коллег нужно увольнять, и неважно кто это будет: уборщица или гендиректор.

Что запомнить

10. Бывает только постоянный и переменный стимул.
11. Меньше стимулируйте деньгами. Больше — подарками и услугами.
12. Формула бонуса должна быть простой.
13. Данные по бонусам должны быть всегда доступны сотруднику.
14. Правила стимулирования — это священный закон, единый для всех.



Глава 4

Кому за что платить

Настало время определить баланс между фиксированной и переменной частью материального стимула. Чтобы решить, какую именно схему применить к конкретному сотруднику, нужно понять, к какому из центров финансовой ответственности он относится.

Центры финансовой ответственности — это условная группа сотрудников, которая как-то одинаково обращается с деньгами. Например, все сотрудники,

которые приносят компании деньги — это центр выручки. Все сотрудники, которые деньги не приносят, но тратят — центр затрат. У коммерческих компаний четыре центра: центр выручки, центр затрат, центр прибыли и центр инвестиций. Зная эти центры, легко создать систему стимулирования.

Центр выручки

К центру выручки относятся все бизнес-единицы, которые заставляют деньги приходить извне. Это отдел продаж, тендерный департамент, грантовая группа, претензионный отдел и т. д. Они не производят продукт, не рекламируют, не занимаются наймом. Их дело — закачивать в бизнес деньги.

Людей из центра выручки не волнует прибыль или операционная эффективность бизнеса. Они не могут за ней следить: это слишком сложно. Мотивация центра выручки должна быть завязана только на выручке. Ее посчитать легко.

Например, у менеджера по продажам средний оклад и сверху процент со всей выручки. Традиционно используется такая схема:

$$\text{Доход} = \text{средний оклад} + (\text{выручка} \times 5\%)$$

5% берется с потолка и подстраивается под рынок так, чтобы менеджер чувствовал себя комфортно при хороших для нас продажах.

Другой вариант вокруг той же идеи: высокий оклад + процент от выручки сверх нормы. Тогда:

$$\text{Доход при перевыполнении} = \text{высокий оклад} + (\text{выручка сверх нормы} \times 15\%)$$

Так сотрудник премируется на долю от перевыполнения, а штрафует на долю от зарплаты.

Мотивация центра выручки должна быть завязана только на выручке.

Ошибка 1: привязать стимул не к выручке, а к прибыли. Так как люди из центра выручки не могут влиять на прибыль, они не могут повлиять на свой бонус. Материальный стимул не работает.

Ошибка 2: стимул привязан к выручке и сложным коэффициентам, например, сколько продажник провел времени на телефоне, сколько раз встретился, сколько отправил писем и т. д. Это лишнее усложнение, которое не помогает повысить выручку, но мешает менеджеру считать свой бонус. А вы уже знаете, как важно уметь считать свой бонус в уме.

Центр затрат

В центре затрат работают все бизнес-единицы, которые тратят деньги компании. Сюда входят все, кто занимается продуктом: разработкой, дизайном, производством, внедрением, поддержкой, логистикой, закупкой и т. д. Здесь же маркетинг, пиар, а также инфраструктура: кадровая и финансовая служба, ай-тишники, охрана, эксплуатация и т. д.

Сложность стимулирования «затратников» в том, что центр затрат не приносит денег напрямую, поэтому поощрять их нужно по косвенным показателям.

Общие правила для центра затрат

Выделите «норму выработки» для каждого сотрудника: минимальное количество звонков, макетов, рассылок, писем, выполнение календарного плана, максимальное время ответа на запрос и т. д. Фиксированную часть привяжите к этой норме выработки

Все, что сверх нормы, приведите к сдельной работе, то есть оплачивайте каждую перевыполненную единицу плана.

Например, оператор колл-центра должен обработать 1500 входящих звонков в месяц, за которые он получает фиксированную зарплату 45 000 рублей. За каждый следующий обработанный звонок он получает премию в 30 рублей.

Или так: курьер получает за выезд 200 рублей и обязан делать не менее 25 выездов в месяц. При этом он может делать хоть 100 выездов, хоть 300.

Для творческих: копирайтер должен написать три рассылки в неделю, двенадцать рассылок в месяц, за это у него зарплата 40 000 рублей (в среднем, по 3300 рублей за рассылку). Если он без потери качества делает больше рассылок в месяц, то каждая новая рассылка прибавляет к зарплате 4000 рублей.

Для творческих проектных работников: дизайнер должен сдать макеты по плану. Если он укладывается в срок, и согласованные макеты переходят по плану дальше, то он получает свои 60 000 рублей. Если делает раньше — бонус 1500 рублей за каждый день ускорения.

Для центра затрат выделите «норму выработки». Все, что сверх нормы, приведите к сдельной работе.

Ошибка 1: привязать стимул к выручке или прибыли, которую сотрудник косвенно сгенерировал. Например, чтобы дизайнер получал бонус от прибыли с клиентов, которые кликнули по его баннеру. Такая идея выглядит заманчиво, но она создает перекосы в системе стимулирования. Так как дизайнер не может повлиять на всю цепочку продажи, он не может контролировать свой бонус. Если вы видите в дизайнере такие амбиции, переводите его в центр прибыли.

Ошибка 2: включить в норму выработки нерелевантные критерии. Например, у специалиста поддержки — сколько времени уходит на один тикет. Или у дизайнера — сколько раундов согласования ему нужно, чтобы добить макет.

Центр прибыли

Прибылью занимается генеральный или коммерческий директор. Его роль — сбалансировать затраты и выручку так, чтобы осталась прибыль. Только этот человек может принять решение об урезании маркетингового бюджета или найме новых людей в любой из отделов. Они же разрешают продавщикам давать скидки или дают задание маркетингу придумать промоакцию.

Общее правило: мотивация этих людей должна быть завязана на прибыль. Очень желательно, чтобы эта завязка была не раз в год, когда подсчитали финансовые итоги, а с промежуточными шагами, хотя бы раз в квартал.

Мотивация центра прибыли должна быть завязана на прибыль

Ошибка: функции центра прибыли перекладываются на центр затрат или выручки. Например, менеджеры сами решают, какую дать скидку клиенту. Или отдел маркетинга сам принимает решение, что им нужна промоакция. Эти решения должны принимать только директора.

Центр инвестиций

Центр инвестиций — это руководители новых направлений, которые сначала потребляют много ресурсов, а потом превращаются в новый источник заработка. В центре инвестиций может быть директор по развитию, директор нового представительства или директор нового продукта.

Его задача — сделать свой проект операционно прибыльным. Например, открыть новый ресторан и начать получать с него прибыль без учета амортизации и выплат по кредитам.

Мотивация в центре инвестиций — тоже на прибыль, но с гораздо большим коэффициентом, чем в центре прибыли. Это связано с тем, что новые проекты всегда более рискованные, а прибыль на старте ниже.

Как только новое направление или продукт становятся полностью самоокупаемыми и начинают приносить чистую прибыль, оно перестает быть инвестиционным проектом, и к руководителю применяется другая система мотивации.

Мотивация в центре инвестиций — тоже на прибыль, но с гораздо большим коэффициентом, чем в центре прибыли

Ошибка 1: стимулировать руководителей новых проектов так же, как состоявшихся. Новые проекты должны быть «лакомым кусочком» по сравнению с существующими. Соответственно, в новых проектах должны быть выше бонусы и большие привелегии.

Ошибка 2: применять стимулирование прибылью к людям, которые работают в проекте на центрах выручки или затрат. Например, премировать официанта нового ресторана из прибыли. Люди из центра затрат и выручки должны иметь в новых проектах такую же систему стимулирования, как и в старых.

Почему важно знать эти центры

Центры бизнеса показывают еще одну важную вещь: разделение ответственности между сотрудниками. Это не совсем о стимулах, но об этом важно рассказать.

Вот пример. Маркетолог хочет разместить рекламу за 1 000 000 рублей. Маркетолог считает, что эта реклама сгенерирует 100 000 лидов. Маркетолог не

знает о прибыли компании, поэтому он идет согласовывать решение. Директор говорит «Окей, но согласуй это еще с главбухом, в то вдруг у нас денег нет». Маркетолог идет к главбуху, а тот говорит, что на зарплату не хватает, денег не даст. Рекламная кампания не случается.

Видите ошибку?

Маркетолог — это центр расходов. Директор — центр прибыли. А главбух входит в инфраструктурную часть компании, это тоже центр расходов. Главбух хочет сохранить деньги, чтобы осталось на зарплату. Но цель компании — получать прибыль, а не платить зарплату.

Как правильно

Маркетолог приходит к директору, тот дает предварительное ОК. Делает запрос в финслужбу: что будет, если мы сейчас потратим 1 000 000 на рекламу? Финслужба в лице главбуха дает ответ: не хватит 100 000 на зарплаты. Директор принимает решение — например, взять кредит в банке под зарплаты. Или отказать маркетологу. Или попросить сделать более экономную кампанию. Короче, решение должно быть за директором, а не за главбухом. Главбух просто предоставляет информацию, но не принимает решение.

Что запомнить

15. Есть 4 центра: центр выручки, затрат, прибыли и инвестиций.
16. Центр выручки мотивируйте только на выручку.
17. Затратникам вводите нормы и планы, чтобы выполняли.
18. Центр прибыли и инвестиций — это директора. Им — % прибыли.
19. Центр расходов не имеет право принимать решения о прибыли.



Глава 5

Как быть с творцами

Творческие сотрудники — это те, кто профессионально решают эвристические задачи, то есть задачи со многими переменными и неопределенностями. Их работу нельзя засунуть в скрипт или железно спрогнозировать. Их результат — творческий продукт: статья, макет, программа, прототип, чертеж или проект.

Чаще всего «творцы» относятся к центру затрат, то есть они не отвечают ни за выручку, ни за прибыль. Поэтому их стимулирование трудно привязать к конкретным цифрам. Отправная точка для стимулирования «творцов» — это высокий фикс.

Высокий фикс

Базовая схема оплаты творческого — высокий фикс + премии за особые успехи их продуктов. В этой формуле важно каждое слово.

Высокая зарплата показывает, что труд сотрудника высоко ценят. Важно снять ощущение, что сотрудником «пользуются» — он должен чувствовать себя комфортно. Стресс должен быть при решении творческих задач.

Фиксированная зарплата показывает, что компания доверяет сотруднику, а значит он должен сам стать мерилom качества работы. У творческого сотрудника мотивация работать хорошо, этого невозможно добиться стимулами.

Премии должны быть приятным бонусом, но не опорным компонентом стимулирования. И их уже нужно давать не за конкретную работу этого отдельного человека, а за хороший результат продукта, над которым он работал.

Пример правильной премии: дизайнер рисовал макеты для нового продукта, писатель писал текст, программист программировал, тестировщик тестировал. У них вместе получился успешный продукт. За успех продукта вся команда получает премию в конце года.

Нельзя жестко завязывать стимул на вещи, которые зависят от творческого человека только косвенно: например, на количество лайков, которые соберет написанный сммщиком пост в Фейсбуке, или от выручки с проекта, для которого дизайнер рисует интерфейс. Но если будет очень много лайков или выдающаяся выручка — можно и премировать.

Бесполезно связывать стимул с количеством макетов, статей или кода. Это никак не связано ни с качеством работы, ни с этикой, ни с чем вообще. Однако некая норма выработки быть должна, об этом дальше.

Норма выработки

Если творческий сотрудник создает серийный продукт (банеры, рассылки, статьи, модули), то придумайте норму выработки — минимальное число продуктов, которое он должен создать в единицу времени. Например

Копирайтеру — одна статья для блога в неделю

Дизайнеру банеров — один новый банер в день

Программист отдела интеграции — один модуль интеграции в месяц

Помимо очевидной пользы у этого приема есть преимущество — порядок в творческом процессе. Объясняем.

Допустим, у нас есть писатель, который готовит статьи в блог. Обычно он пишет 3-4 статьи в месяц, но иногда берется за что-то очень сложное. Он пишет сложную статью не неделю, а месяц. И не может остановиться: в нее уже вложено столько труда, нужно же доделать.

Поставим его в рамки «одна статья в неделю». Он все равно будет стремиться писать хорошие статьи, но теперь ему важно не растягивать сроки. Может быть, он разделит большую статью на короткие. Или найдет помощника. Или будет браться за темы, которые ему по силам. В любом случае мы не просядем по качеству и выиграем по количеству и темпу. Из-за внешнего ограничения он найдет творческое решение проблемы.

Важно, чтобы норма выработки касалась конечного продукта. Нельзя требовать 10 000 строк кода или 10 картинок в фотошопе. Должен быть продукт — готовый банер, отлаженный модуль, опубликованная статья с картинками. Сколько там строчек кода или фотошопных файлов — вообще не ваше дело.

Норма выработки не годится для больших проектов — когда ты делаешь не короткую статью или маленький модуль, а огромный комплексный продукт. Хотя иногда получается разделить:

Пишешь книгу — раздели на главы. Не успеваешь написать за месяц большую главу — построй работу так, чтобы успеть маленькую.

Программируешь фотошеринг в клауде — раздели его на модули. Слишком

большие модули? Раздели на модули поменьше.

Проводишь масштабный научный эксперимент — раздели на этапы.

Делаешь проект дома — раздели документацию на группы, а каждый чертеж — на состояния (например, «черновой чертеж» и «чистовой чертеж»). Чем меньше и регулярнее деление — тем лучше.

И тут мы постепенно переходим к другому способу оценивания творческих — следование графику.

График

Творческие люди работают с огромной неопределенностью. Они не знают, сколько времени потребуется на задачу. Они могут предположить (чаще всего — неверно), но наверняка они не знают. Из-за этого сроки постоянно плывут: дизайнер перерисовывает макет в десятый раз, программист берет «еще месяц на рефакторинг». Творческие работники любят закопаться в задачу.

Как не сдвигать срок внутри проекта — вопрос отдельной огромной дисциплины, и мы туда лезть не будем. Но на уровне контроля и мотивации это должно работать так:

Творческий сотрудник должен сам прогнозировать свою работу и ставить себе сроки. Если по прогнозу срок слишком большой, он должен обсудить это с другими участниками проекта. Например, они решат укоротить задачу: написать не 100 страниц руководства пользователя, а 10 страниц инструкции «Быстрый старт». Вариант «А давай ты успеешь 100 страниц не за месяц, а за неделю» не подходит.

Если творческий после этого проваливает срок, его нельзя штрафовать деньгами — у него же фикс. Но можно давать какие-нибудь памятные знаки: красные звезды, наклейки «Провалил срок», отметку на позорной доске или что-то еще. Сам пообещал, сам провалил, получай позорную наклейку. Хорошо, когда эта практика применяется во всей компании.

Если сотрудник набирает слишком много предупреждающих знаков, что-то системно не так. Надо поговорить: пусть сотрудник сам расскажет, в чем проблема. Можно даже награждать за работу с опережением, в том числе небольшими деньгами.

Вся эта история должна касаться только тех задач, выполнение которых зависит непосредственно от творческого сотрудника — например, нарисовать макет, когда уже собраны все материалы.

Проблемы

Допустим, сотрудник начал систематически не выполнять норму и срывать сроки. Чего нельзя делать в этой ситуации:

~~Назначать денежные штрафы~~

~~Делать публичные выговоры и наказывать~~

~~Повышать норму выработки и еще больше сокращать сроки~~

Насильственные методы работают плохо, потому что «творец» — не лошадь. Он не будет работать лучше, если его пинать под зад. Точнее, работать он будет, и, возможно, даже быстрее — но качество гарантированно просядет. Творец должен быть самому себе мерилom качества.

Вместо насильственных методов пригласите сотрудника на встречу и обсудите ситуацию. Не обвиняйте, не грозите, не давите. Спокойно покажите: вот, мол, раньше было все так, теперь на 30% меньше. Что происходит? Где затык? Пусть сотрудник сам вам все расскажет.

Распространенные причины снижения продуктивности — халтуры, конфликты и стагнация.

Халтуры — это когда помимо вас сотрудник работает с кем-то еще: из-за денег или ради интереса. С творческими это бывает, и это хорошо: вы получаете вдвое более опытного сотрудника по обычной цене. Узнайте без наездов, что он еще делает, почему он взял эту работу и какие у него планы. Возможное решение — уменьшить норму выработки, уменьшить зарплату и без конфликтов по-

зволить ему заниматься своими делами. Для «твоца» нет ничего более унылого, чем начальник-рабовладелец. Если любишь — отпусти.

Конфликты в коллективе — это серьезно. Если человека отвлекают дурными задачами или тратят его время на внутренние разборки, то предложите ему удаленную работу. Крепкие творцы нормально чувствуют себя на удаленке.

Стагнация — самое зло. Это человек расслабился и потерял интерес к вашим задачам. Там же появляется синдром прима-донны: «я художник, а вы плебеи не понимаете моего искусства». С такими лучше расставаться.

При разговоре человек может начать защищать достоинство: вести себя глуповато-агрессивно и уперто, придумывать нелепые отмазки, предъявлять нелепые претензии. В этой ситуации возьмите паузу: «Я вижу, что тебе некомфортно об этом говорить. Давай пока закончим и продолжим через несколько дней. Что скажешь?» — так вы дадите человеку возможность выйти из неудобного разговора и спокойно обдумать ситуацию.

Что запомнить

20. Творцам платите высокий фикс и ставьте жесткие нормы и сроки.
21. Не выполнил срок — поставьте это на вид. Не выполняет постоянно — разберитесь, в чем проблема.
22. Жесткий график простимулирует творческого не закапываться, а делать нормальное реалистичное решение. Структурируйте работу творческих с помощью сроков.
23. Никаких публичных выговоров, выволочек и прочего. Уйдет — не заметите.
24. Не будьте рабовладельцем и самодуром. Без интереса к работе творческие сотрудники делают фигню. Вам оно надо? За ваши же деньги.



Глава 6

Наши любимые штрафы

На самом деле, никто не любит штрафы, и на то есть глубокая психологическая причина. Вместе с тем, штрафы классные: хотя бы потому, что они отучают сотрудников от вредных привычек. И если штрафы внедрить правильно, сотрудники будут им рады.

За что штрафовать

Событие, за которое вы штрафуете, должно обладать тремя свойствами:

Оно произошло из-за конкретных действий одного сотрудника.

Оно нанесло вред компании.

Оно зафиксировано.

Например, сотрудник опоздал на работу, из-за чего пропустил звонок от клиента. Сошлись все звезды: сотрудник опоздал сам, потому что плохо спланировал время; пропущенный звонок — это плохой сервис, вред репутации; в ЦРМ-системе виден пропущенный звонок.

Еще пример: по правилам компании, сотрудник должен прислать клиенту КП в течение 12 часов после встречи. Сотрудник прислал через 2 дня. Письмо видно в ЦРМ-системе. Нарушил стандарт, получай штраф.

Нельзя штрафовать сотрудника за события, которые от него зависят лишь частично. Например, за жалобы от клиентов: бывают же неадекватные и капризные клиенты, и не всякая жалоба будет касаться работы сотрудника.

Несправедливость дает сотруднику право быть несправедливым в ответ

Нельзя штрафовать за то, что не нравится руководителю, но никак не влияет на компанию. Например, за курение после обеда. У человека законный перерыв, он может хоть водку пить — лишь бы после обеда был в форме.

Нельзя штрафовать за то, что не было записано: «Баба Нюра сказала, что ты в среду пришел поздно, вот тебе штраф». Баба Нюра уже старенькая, и кто она такая вообще?

Если штрафовать неправильно, то сотрудник почувствует несправедливость. А несправедливость — интересная вещь: она дает сотруднику право быть несправедливым в ответ. И это не единственная проблема штрафа.

Проблема штрафа

Еще одна проблема штрафа — их больно выплачивать. Настолько больно, что какой-нибудь мизерный штраф может подтолкнуть сотрудника к странным и глупым шагам.

В компании запрещено курить в рабочее время. Штраф 100 рублей. Но сотрудник настолько любит покурить, что тайком курит в туалете. Взрослый мужчина из-за каких-то ста рублей ведет себя, как подросток. Вместо того чтобы спокойно покурить в беседке, он давится дымом среди писсуаров.

Сотрудников штрафуют на 1000 рублей за каждое опоздание. Чтобы избежать штрафа, они подкупают охранника, чтобы тот проводил их карточки по турникету в начале рабочего дня. 1000 рублей в месяц — и можно опаздывать.

Кассира штрафуют за возвраты по картам. Штрафы, в основном, происходят не по его вине. Чтобы защитить себя от штрафов, он начинает выдумывать нелепые отмазки, почему магазин не может сделать возврат, и предлагает вместо возврата обменять товар на списанный неликвид. Клиентов это напрягает, они пишут жалобу в Роспотребнадзор.

Видите, что происходит? Сотрудник не уменьшает нежелательное поведение, а пытается обмануть систему. И если он не дебил (а вы вряд ли нанимаете дебилов), то он всегда найдет способ это сделать. Тем более, если штраф кажется ему несправедливым.

Здесь работает психологический механизм «страх потери»: человеку страшнее потерять 100 рублей сегодня, чем недополучить 100 рублей завтра. Из-за этого страха он будет выкручиваться. Штрафы сыграют против вас.

Человеку страшнее потерять 100 рублей сегодня, чем недополучить 100 рублей завтра.

Антиштрафы

Есть более хитрый способ внедрить штрафы: сделать их бонусами. Это когда вместо штрафа за делание вы вводите бонус за неделание, и наоборот:

Штраф

- 100 рублей за курение в рабочее время
- 1000 рублей за опоздание
- 1000 рублей за каждые 3 возврата

Бонус

- + 10 000 рублей в год всем некурящим сотрудникам
- + 5000 рублей всем сотрудникам, кто ни разу за месяц не опоздал
- + 5000 рублей сотруднику с самым низким процентом возвратов за месяц

Как это работает: вы не наказываете за плохое поведение, а поощряете хорошее. И к этому можно добавить соревновательный элемент: не просто поощряете, но поощряете лучшего среди коллег.

Почему это работает:

Страх потери в этой ситуации не работает. Сотруднику не так страшно недополучить бонус, как расплатиться штрафом. Так он меньше обманывает систему.

Бонусы говорят не «ты плохой», а «они хорошие». Не «ты плохой, потому что куришь», а «смотри, какие классные ребята, которые не курят, давай к ним». Такую критику воспринимать проще.

Что запомнить

25. Если штрафуете – то чтобы все было строго учтено и записано.
26. Лучше не штрафовать за проступки, а премировать за их отсутствие.



Глава 7

Соревнования

В заключительной главе обойдем стороной «тим-билдинг», «корпоративную культуру», а расскажем про соревнования. Соревнование — это когда сотрудники утраивают надоеи из чисто спортивного интереса. Не за деньги, не за бонусы, а просто так.

Хорошие примеры

В отделе продаж висит магнитная доска, а на ней — рейтинг менеджеров по объемам продаж. Наверху — тот, кто продал больше всех, далее по убыванию. Каждый месяц трое лидеров рейтинга получают от компании символический приз — подарочную карту в дорогой ресторан или бар. По старой традиции, победители приглашают побежденных в бар и проставляются в честь удачного месяца.

У программистов висит скрам-доска: на ней видно, какая группа сделала больше задач, реализовала больше модулей и, соответственно, показала более высокий профессионализм. По сложившейся в компании традиции, проигравшие в последний день месяца обрабатывают часть заявок из техподдержки. Победители по результатам квартала едут за границу на отраслевую выставку.

У журналистов в редакции интернет-журнала висит экран, который в реальном времени показывает, какая из статей набирает больше просмотров. Просмотры суммируются по каждому автору. В конце месяца публикуется отчет о самых популярных материалах и самых читаемых авторах месяца.

Механизм

У всех этих примеров есть общий механизм, благодаря которому соревнования становятся эффективными:

Соревнование происходит между сотрудниками или мини-группами внутри отдела, но не между отделами и не между сотрудниками во всей компании.

Соревнуются по одному измеримому показателю: объем продаж, число задач, просмотры. Этот показатель напрямую связан с качеством работы сотрудников.

Показатель постоянно замеряется и обновляется, в любой момент его можно просмотреть. Вместе с тем, он не навязывается сотрудникам: доска тихо висит на своей стене, а не стоит у каждого перед лицом.

Победитель соревнования получает либо какой-то символический подарок, либо вообще без него, просто почести и уважение коллег. Могут быть традиционные ритуалы: повести всех в бар, поработать в службе поддержки и т. д.

Победа или поражение в соревновании не связано с материальным благополучием сотрудников, не влияет на их возможность дальше работать в компании.

Если человек всегда последний в рейтинге, это не значит, что его сейчас уволят.

Если первый — это не значит, что его повысят.

Люди включаются в такую игру, чтобы самоутвердиться. Они ощущают себя частью коллектива и хотят быть в нем не последними людьми. Соревнование — их способ самоутвердиться. Этот мотив движет ими лучше любого бонуса.

Соревнование — их способ самоутвердиться. Этот мотив движет ими лучше любого бонуса.

Соревнование — это игра

Сила соревнования в том, что это игра. Не обязательная часть работы, а такая второстепенная развлекуха для тех, кому хочется новых ощущений. Сотрудник может не признавать игру — ради бога. Его за это не уволят и не накажут, потому что игра необязательная.

Именно необязательность делает соревнования эффективными. Когда они необязательные, сотрудники участвуют в них по доброй воле, из личного интереса. То есть действуют исходя из внутреннего мотива, а не внешнего стимула.

Второй важный момент — соревнование должно фокусироваться на крутости сотрудников. Если ты крутой, то ты будешь наверху рейтинга, даже если ты

не играешь в игру. Не надо делать соревнование по раннему приходу на работу — это никак не связано с твоей крутостью, соревнование бессмысленное.

Третий момент — лучшие соревнования должны рождаться внутри коллектива, а не насаждаться сверху. Идеально, когда их придумывают сотрудники, а руководство только поддерживает призами.

Ошибки

Нельзя соревноваться за базовую зарплату или бонусы. Нельзя не выплачивать бонусы самым последним в рейтинге. Нельзя штрафовать за плохие результаты в соревновании. Как только начинается серьезная игра на деньги, пропадет веселье. Сотрудники начнут жульничать. Вместо честного соревнования начнется рубливо «Каждый сам за себя».

Нельзя навязывать. Как только соревнование обязательное, это уже не игра, а повинность. Люди участвуют из-под палки.

Нельзя давить авторитетом. Например, когда начальник заставляет победителей делиться призом с проигравшими. Игра существует только потому, что все участники принимают ее правила. В игре всегда есть добровольное согласие. Как только кто-то начинает давить, это уже не игра. Пусть сотрудники организуются сами.

Нельзя соревноваться по понятиям. Критерий соревнования должен быть измеримым и объективным. Победителя должна определять математика, а не начальник отдела.

Не советуем заикливаться. Соревнование работает только когда к нему относятся как к развлечению, инсайдерской шутке. Не нужно говорить о соревновании на планерках и включать его в финансовый план.

Все знания на одной странице

1. Стимул – внешнее. Мотивация – внутреннее.
2. Мотивация сильнее стимула. Берите на слабо.
3. Деньги – худший стимул. Сотрудник их потратит, и всё.
4. Стимулы должны быть понятными и четкими, по общим правилам.
5. Мотивация – это сложно. Положитесь на чутье и здравый смысл.
6. Наука о мотивации неточная.
7. Мотивация завязана на потребностях: от еды до самореализации,
8. Чтобы удовлетворить следующую потребность, нужно закрыть предыдущие.
9. Узнайте, какие потребности закрыты. Это подскажет, чего сотруднику не хватает.
10. Бывает только постоянный и переменный стимул.
11. Стимулируйте подарками и услугами.
12. Формула бонуса должна быть простой.
13. Данные по бонусам должны быть всегда доступны сотруднику.
14. Правила стимулирования – это священный закон, единый для всех.
15. Есть 4 центра: центр выручки, затрат, прибыли и инвестиций.
16. Центр выручки мотивируйте только на выручку.
17. Затратникам вводите нормы и планы, чтобы выполняли.
18. Центр прибыли и инвестиций – это директора. Им – % прибыли.
19. Центр расходов не имеет право принимать решения о прибыли.
20. Творцам платите высокий фикс и ставьте жесткие нормы и сроки.
21. Постоянно срывает срок – разберитесь, в чем проблема.
22. Структурируйте работу творческих с помощью сроков.
23. Никаких публичных выговоров, выволочек и прочего. Уйдет – не заметите.
24. Без интереса к работе творческие сотрудники делают фигню.
25. Если штрафуете – то чтобы все было строго учтено и записано.
26. Лучше не штрафовать за проступки, а премировать за их отсутствие.
27. Соревнования – это хорошо, если они по желанию.

Что дальше

Спасибо за внимание! Передайте эту методичку тому, кому она будет полезна. А сами приходите к нам:

salary.finolog.ru – калькулятор зарплаты

invoice.finolog.ru – красивые счета

model.finolog.ru – финмодель и воронка продаж

Пишите: hello@finolog.ru

И берегите финансы :-)

Ваш Финолог.

Главред

Максим

Дизайнер

Дима

Иллюстратор

Алена

Руководитель

Миша

