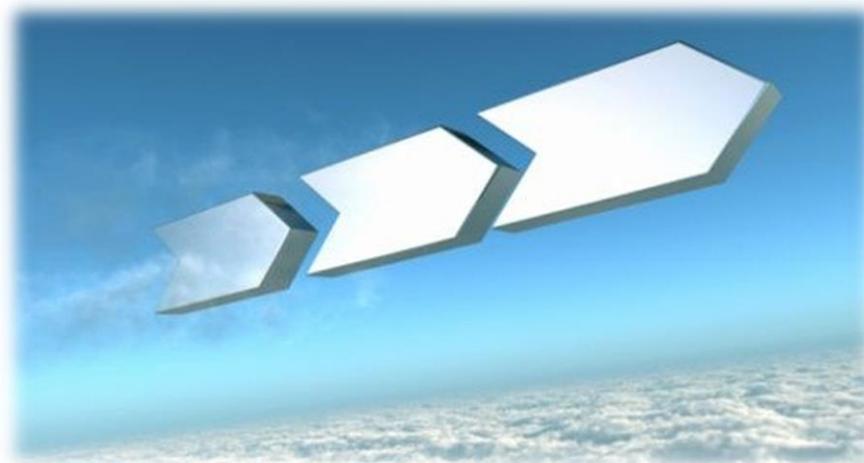


# Мотивация сотрудников некоммерческих подразделений



Владимир Каменецкий

## Некоммерческие подразделения

### ▶ Структура:

Департамент Обеспечения и Развития	32
Service Desk	2
Администрация	6
Бухгалтерия	4
БЭК-офис	5
Отдел маркетинга	4
Отдел офис-менеджмента	6
Отдел развития и инноваций	3
Служба по персоналу	2

### ▶ Из них половина – менеджеры или эксперты

- О них собственно и пойдет речь

### ▶ Подробнее:

- <http://софтбаланс.рф/content/guide/dor/>

## Постановка проблемы

### ▶ Проблема

Как добиться **выдающегося** вклада в работу от сотрудников не зарабатывающих подразделений

### ▶ Условия

- Компания «зрелая»
  - Основные бизнес-процессы отработаны
- Сотрудники работают далеко не первый год
  - Многие более 5 лет

### ▶ Дополнительные характеристики:

- Работы редко повторяются
- Результаты работы носят долгосрочный характер
- Их трудно сравнить/оценить

## Договоримся о терминах

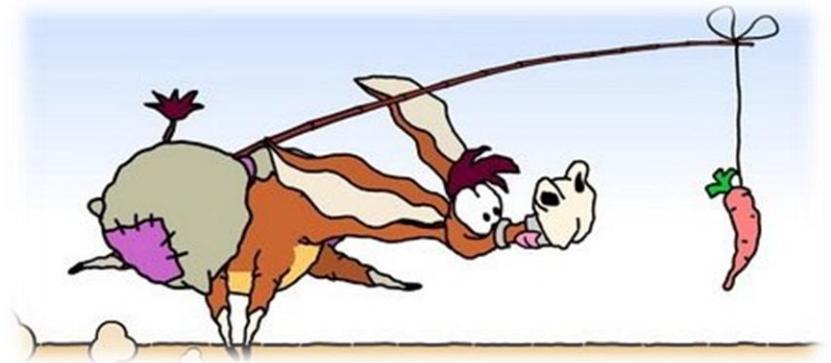
### ▶ Стимуляция:

- Награда за желаемые действия
- Наказание за нежелательные



### ▶ Манипуляция:

- человек поступает так как нужно вам
- без внутреннего согласия



## Мотивация:

- ▶ Сотрудник это делает потому что он **САМ** этого хочет
  - Согласуется с его системой ценности
- ▶ Сам процесс и достижение результата это уже значительная награда
  - Имеет для него особое значение
- ▶ Он нацелен на долгосрочные результат



### **Мотивированный сотрудник**

- ▶ Привержен своему делу, компании
- ▶ Стремится добиться лучших/рекордных результатов
- ▶ Готов добровольно вкладываться
- ▶ Имеет долгосрочные планы
- ▶ Инициативен, настойчив, ответственен
- ▶ **Работает без дополнительной стимуляции**

**МОТИВАЦИЯ**



**ВДОХНОВЕНИЕ,  
ВОДУШЕВЛЕНИЕ**

# А оно вам надо? А вы к этому готовы?

! Приверженность	? Вы сами привержены? Зажигаете?
! Стремление к рекордам	? А дальше? Новые рекорды? ? Не страшно будет падать?
! Энтузиазм	? А как на это посмотрят другие члены коллектива?
! Ориентация на долгосрочные результаты	? А может вам сейчас нужны только краткосрочные результаты?
! Инициатива, настойчивость, ответственность	? Вы готовы к изменениям в компании? Прямо сейчас?
! Работа без стимуляции	? Вы можете это позволить?

# Мотивация с точки зрения бизнеса

### ▶ Основная цель мотивации

- Чтобы сотрудник **ПРЕВОСХОДНО** делал то, что нужно бизнесу
- Для просто хорошей работы достаточно правильного отбора и небольшой стимуляции

### ▶ Первый вопрос

- А что нужно бизнесу от этой должности?
- Далеко не на всех должностях нужны именно выдающиеся результаты
  - Порой достаточно стабильности

### ▶ На разные должности лучше подойдут сотрудники с разными видами мотивации

## Ради чего я готов вкалывать?



## **6 ключевых элементов мотивации:**

- 1. Подбор сотрудников**
- 2. Согласованные цели**
- 3. Ориентация на проф. мастерство**
- 4. Самостоятельность**
- 5. Конструктивная обратная связь**
- 6. Отсутствие демотивации**

## 1. Подбор сотрудников

### ▶ Портрет должности

- С подходящими типами внутренней мотивации

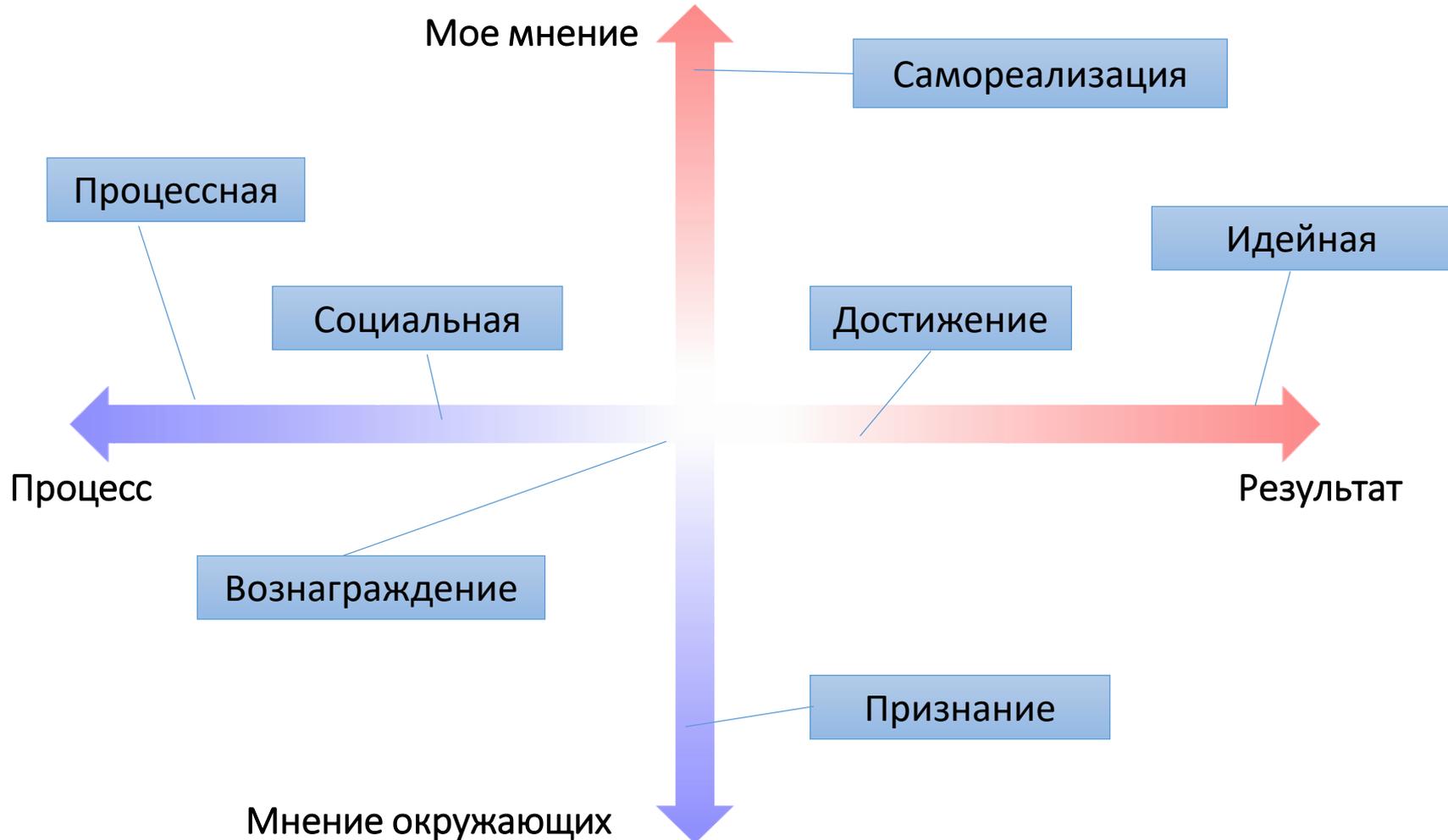
### ▶ Проверка соответствия

- Типа мотивации кандидата
- Подходящим типам мотивации для должности

### ▶ Профессиональные навыки и опыт имеют меньший приоритет

- Квалификацию повысить достаточно просто
- Изменить мотивацию крайне сложно

## Координаты мотивации



## Портрет должности



## Задача руководителя

- ▶ **Подобрать к должности**
  - Сотрудника с подходящей мотивацией

или:

- ▶ **Для талантливого сотрудника с известным типом мотивации**
  - Спроектировать параметры должности

«Лидерство – это искусство сделать так, чтобы другой человек сделал то, что вы хотите, потому что он сам хочет это сделать»

Д. Д. Эйзенхауэр

## 2. Цели

### ▶ Отличие цели от задачи

- **Задачу** понятно как выполнять
  - Что-то подобное делалось и ранее
- **В цели** понятен результат
  - Но не понятен алгоритм его достижения

### ▶ Два направления целей:

- Улучшение компании
- Развитие навыков сотрудника – планы развития

### ▶ Возникновение цели

- На рабочих совещаниях
- **Идея - возбуждение - поддержка - ЦЕЛЬ!**

## Управление целями

### ▶ **Ежеквартально**

- В рамках квартальных отчетов
- Цели группируются, конкретизируются

### ▶ **Ежегодно**

- В рамках подготовки к годовому собранию
- **Основные направления развития**
  - На основе тех идей которые есть
- **Это цели из цикла: что мы можем сделать, чтобы стать самой лучшей компанией**

## 3. Стремление к мастерству

- ▶ **Как минимум надо просто регулярно обсуждать с сотрудниками их проф. развитие**
- ▶ **Помочь начинающим сотрудникам**
  - Идеально: план вхождения в должность
- ▶ **Поддерживать идеи по собственному развитию опытных**
  - План развития на ближайший год
- ▶ **Развивающие беседы**
  - Не реже 1 раза в год

## 4. Самостоятельность

- ▶ **Позвольте ошибаться**
  - Каждая ошибка это тренинг
  - Что мы можем сделать, чтобы опять не наступить на эти грабли?
- ▶ **Поддержите в случае претензий к их работе**
  - Не выгораживайте, а помогите справиться
- ▶ **Делегируйте и доверяйте**
  - Работайте со своими страхами
- ▶ **Обсудите наиболее комфортный график работы**
  - Возможно часть работы лучше выполнять дома или в выходные
- ▶ **Участие в подборе новых специалистов**
  - Приглашайте на финальные туры собеседований
- ▶ **Дайте шанс «победить» вас**
  - Признайте, что его идея лучше

## 5. Конструктивная Обратная Связь

- ▶ **Оперативная оценка каждой задачи**
- ▶ **Благодарности**
- ▶ **Опаньки**
- ▶ **Ежеквартальные отчеты**



## Экспресс-оценка

- ▶ Все задачи только в КИС
- ▶ По каждому заданию контролер ставит оценку

	Состояние задач				На 5 дней	За квартал			31 августа 2015 г., пон												
	На сегодня	Новых	Обсуждений	Просрочено		Выполнено	Оценка	Благодарностей	9 <sup>00</sup>	9 <sup>30</sup>	10 <sup>00</sup>	10 <sup>30</sup>	11 <sup>00</sup>	11 <sup>30</sup>	12 <sup>00</sup>	12 <sup>30</sup>	13 <sup>00</sup>	13 <sup>30</sup>	14 <sup>00</sup>	14 <sup>30</sup>	15 <sup>00</sup>
<b>Администрация</b>																					
Каменецкий Владимир			7		3	1	33	1													Менеджер по кач Вст
Борцов Алексей		1					5														
Борисова Анастасия	15	26	18	2		7	48	2													
Кулиева Эльмира	5	4	4	1	3	13		2													Менеджер по кач
Рязанова Светлана	2	3		1	3	7	43	1													встреча с куратором клуб по поводу аренд
Урюпина Ирина		6		7		6	83	1													
<b>Service Desk</b>																					
Котельников Александр	6	9	3	1	4	38	52	2													
Горьков Никита		1	1	2	5	104	51	8													
<b>Отдел Маркетинга</b>																					
Ким Максим		3	7	1		31	34														Отпуск [21.08 - 07.09]
Смирнова Мария	11	1	2	11	6	24	26														
<b>Отдел Персонала</b>																					
Миклуш Евгения	8	9		2	11	5		5													Программи Маркетолог Маркетолог
Хаж Яхья Анастасия	12	7	1	5	12	10	70	1													Программи уточни дец Маркетолог
<b>Отдел развития и инноваций</b>																					
Буренин Евгений		4		3	6	78	41	4													Планерка

Оценка по задаче № 50 548 от 19.09.2011. И.... Борисова А.В. X

Пожалуйста, оцените выполнение задания

Оперативность (в норме)

☹️ 😊 😄

Качество (в норме)

☹️ 😊 😄

Эффективность (в норме)

☹️ 😊 😄

Комментарий: Затрачено больше ресурсов чем следовало

👍 OK ❌ Отмена

## Благодарности и Опаньки

Регистрация благодарностей/претензий

**Благодарность** На кого:

	Принял удар на себя	10,00
	Поддержал в сложной ситуации	5,00
	Проявил заботу о компании и коллегах	5,00
	Помог совершенствованию и развитию компании	20,00
	Выдающийся вклад в совершенствование и развитие компании	100,00
	Проявил инициативу	5,00
	Высокая оперативность в выполненной работе	10,00

Внес и реализовал классную идею, привел крупного клиента, активное участие в организации корпоративного мероприятия

Комментарий:

Ответственный:

Тревожный сигнал . Проведен

Внутренняя Действия

"Опаньки..." №  от  **Закордонец Александр Анатольевич**

Сотрудник:  Организация:

На кого:

Важность:

Вид обратной свя...

Открыта

Состояние: **Мониторинг**

История: Каменецкий В. И. 01.09.2015 20:02:41

Тема:

Основная Категории / Причины Связанные документы Обсуждение Действия

55	<b>Закордонец Александр</b>	28.08.2015 17:37:47
Скорее всего на мой. Копию письма должны прислать вечером.		
56	<b>Котельников Александр</b>	28.08.2015 17:51:30
Есть только 3 и 21 на Партерская ящик.		
57	<b>Котельников Александр</b>	28.08.2015 18:00:12
На твой адрес писем от D.Voronin не было.		
58	<b>Закордонец Александр</b>	31.08.2015 11:07:44
Разобрались. From: D.Voronin [mailto:d.voronin@asys.tomsk.ru] Sent: Friday, August 7, 2015 1:07 PM To: 'Палицкая Евгения' <dapitskaya@softbalance.ru> Cc: 'Закордонец Александр' <zakordonets@softbalance.ru> Subject: Отчет от внедрении в Казахстане		
59	Письмо больше 10 мегов было. Отлуп пропустил клиент.	
60	Все проблемы решены, можно кушать шоколад :)	

Ответственный:

Комментарий:

## Квартальный отчет

### ▶ Подготавливает сам сотрудник

- Основа для рефлексии (самооценки)
- Информация для обратной связи от руководителя

### ▶ Структура:

- Какие **цели** ставились конкретно перед вами, прогресс их достижения, результаты;
- Что было сделано вами для повышения **эффективности** как вашей работы, так других сотрудников компании;
- Что было сделано вами для повышения **качества** как вашей работы, так других сотрудников компании;
- Что **нового**, полезного вы привнесли в работу компании;
- Чему удалось **научиться** за этот период;
- Какими **достижениями** особенно гордитесь;
- Что бы вы хотели **улучшить** в своей деятельности, что вам в этом может помочь;
- Ваши **цели** на следующий квартал

### ▶ Отчет доступен всем сотрудникам компании!

## Обратная связь руководителя

▶ Ежеквартально – каждому ключевому сотруднику

▶ Три критерия:

- **Качество**

- Анализ выполнения заданий
- Благодарности / претензии

- **Достижение целей**

- По отчету сотрудника
- Нет целей - нет оценки

- **Инициатива**

- По личным наблюдениям

Факт выполнения	
Не выполнена, переносу на 4 кв.	
Выполнена. 22.04.15 проведён переговорный поединок с PeterService. Получена отличная обратная связь от обеих сторон. Ребята сказали, что мы были самыми сильными соперниками по сравнению со всеми предыдущими. И зрители получили огромное удовольствие наблюдая за этими переговорами. Фото здесь	 <b>Каменецкий Владимир</b> Очень хорошо, что решили провести выездной поединок с другой компанией. <b>+ 1 балл за инициативу</b>
Вторая встреча организована, но будет проведена в начале июля.	 <b>Каменецкий Владимир</b> Понимаю, что для тебя это было не просто – придумать, организовать, провести. Но ты справилась! И все получилось! <b>+ 3 балла за достижение цели</b> <b>+ 2 балла за инициативу</b>
Организован и проведён.	 <b>Каменецкий Владимир</b> Признаюсь, я уже не уверен в актуальности этой цели. Надеюсь, Настя тебе сможет помочь.
Не выполнена, переносу на 4 кв.	 <b>Каменецкий Владимир</b> Очень хорошо. <b>+ 1 балл за выполнение цели</b>
Пройден без единого замечания	 <b>Каменецкий Владимир</b> Отлично, что мы этим занялись! Надеюсь это уберекет нас от проблем с будущими проверками <b>+ 1 балл за инициативу</b>
Проведён. Выявлен ряд недочётов, которые постепенно будут приводиться в порядок.	 <b>Каменецкий Владимир</b> Да, структура поменялась кардинально. Я даже растерялся сначала. Но, вроде все логично и понятно где что должно быть. Не забывай поддерживать порядок и следить за читабельность названий папок. Не нашел где лежат старые Job offer – что брать за основу? Да и вообще они нужны для истории (чтобы понимать что предлагали) <b>+ 1 балл за выполнение цели</b>
Выполнена.	
1. → ОИР проведено 2 встречи (с вытекающими задачками), где обсудили в каком раздел будет виде и если потребуются что-то менять, то что конкретно и когда будем поднимать этот вопрос. В итоге сейчас он имеет завершённый вид	

## Конструктивная обратная связь

### ▶ Начните с позитивного

- Если ничего позитивного сказать не можете, то почему сотрудник еще работает?

### ▶ Давайте характеристику конкретным действиям/бездействию

- Опирайтесь на конкретные факты
- Объясните в чем заключается негативное влияние на бизнес, на работу других сотрудников

### ▶ Опишите свои чувства по отношению к результатам:

- восторг, огорчение...

### ▶ Опишите, каких изменений в дальнейшем вы ожидаете

## Система бонусов

- ▶ **За хорошую работу хороший оклад**
  - "Хороший" значит выше среднего уровня
- ▶ **Бонусы как признательность за:**
  - Отличное (превосходящее ожидание) выполнение обязанностей
  - Достижение поставленных целей
  - Вклад в совершенствование компании
  - Выход за границы своих стандартных обязанностей

## Виды бонусов

### ▶ Разовый (ВАУ!-премия)

- На основании выдающейся благодарности
- Начисляется здесь и сейчас

### ▶ Квартальный

- На основании анализа руководителем квартального отчета

### ▶ Годовой

- По общей оценке работы за год
- Общий премиальный фонд зависит от прибыли компании

## Что демотивирует сотрудника

### ▶ **Несправедливость**

- Обман
- Не признание собственных заслуг
- Не заслуженное поощрение других

### ▶ **Отсутствие самостоятельности**

### ▶ **Не удовлетворение базовых потребностей**

### ▶ **Время**

- По прошествии 2-3 лет мотиваторы ослабевают/изменяются

### ▶ **Если есть сильная демотивация**

- Никакая стимуляция не поможет

## Выводы

- ▶ **Определитесь:**
  - Зачем вам нужны мотивированные сотрудники
  - На что вы готовы ради этого
- ▶ **Мотивация начинается до собеседования**
  - Составьте портрет должности
- ▶ **Сотрудников некоммерческих подразделений:**
  - В первую очередь **не демотивируйте!!!**
  - Поддерживайте при возникновении проблем
  - Вдохновляйте на развитие проф. мастерства
- ▶ **Инструменты мотивации**
  - Управление целями
  - Конструктивная обратная связь

**Спасибо за внимание**

**Владимир Каменецкий**  
**[vk@softbalance.ru](mailto:vk@softbalance.ru)**