

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

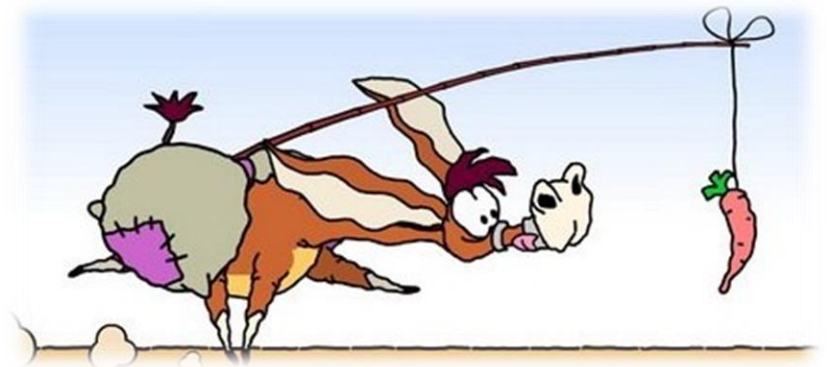
▶ Стимуляция:

- 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

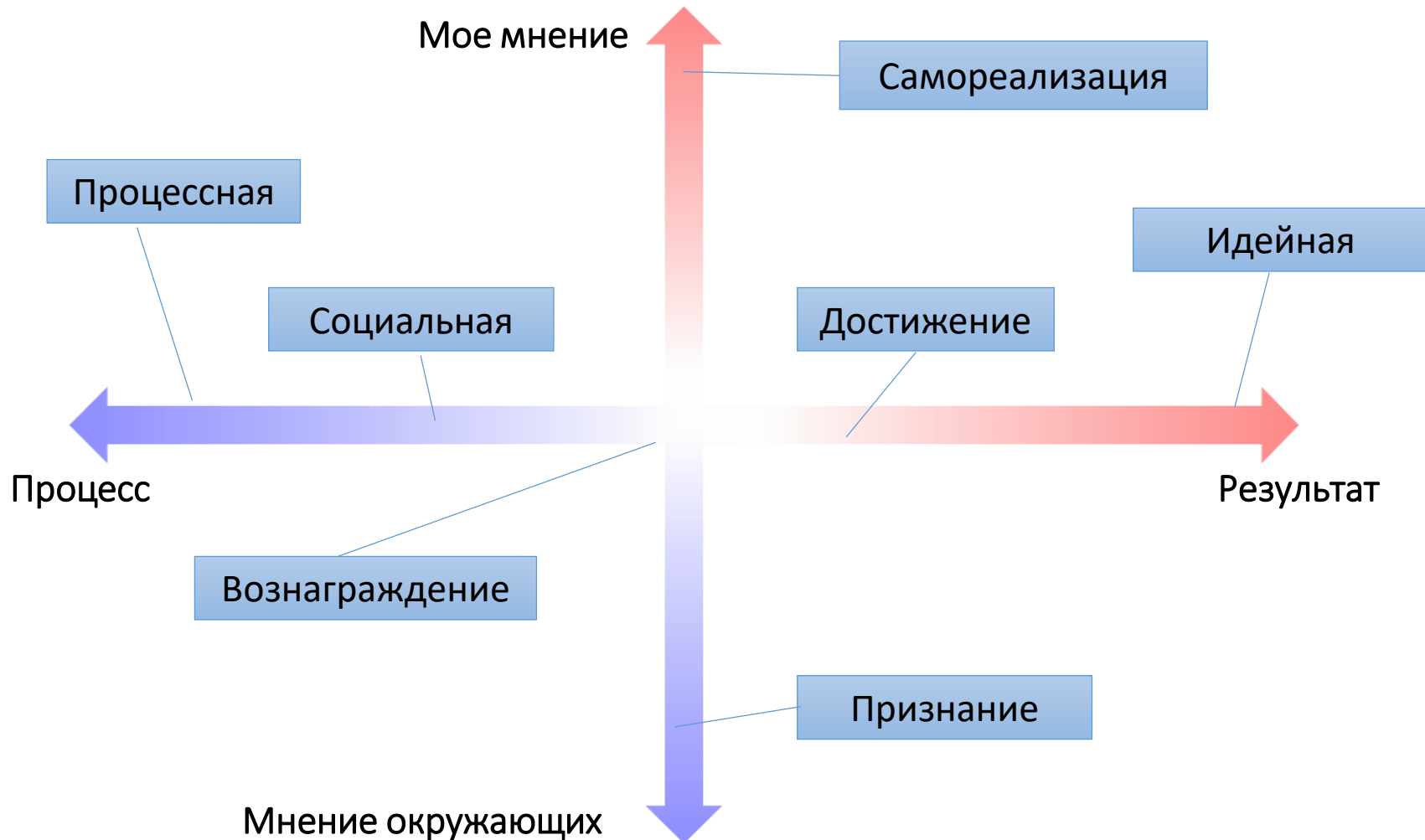
▶ Проверка соответствия

- 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					За квартал			31 августа 2015 г., пон														
	На сегодня	Новых	Обсуждений	Просрочено	На 5 дней	Выполнено	Оценка	Благодарностей	9 ⁰⁰	9 ³⁰	10 ⁰⁰	10 ³⁰	11 ⁰⁰	11 ³⁰	12 ⁰⁰	12 ³⁰	13 ⁰⁰	13 ³⁰	14 ⁰⁰	14 ³⁰	15 ⁰⁰		
Администрация																							
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															
Service Desk																							
Котельников Александр	6	9	3	1	4	38	52	2															
Горьков Никита		1	1	2	5	104	51	8															
Отдел Маркетинга																							
Ким Максим		3	7	1		31	34															Отпуск [21.08 - 07.09]	
Смирнова Мария	11	1	2	11	6	24	26																
Отдел Персонала																							
Миклуш Евгения	8	9		2	11	5		5														Программи Маркетолог Маркетолог	
Хаж Яхья Анастасия	12	7	1	5	12	10	70	1														Программи уточни денг Маркетолог	
Отдел развития и инноваций																							
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 Перейти

"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	Закордонец Александр	28.08.2015 17:37:47
Скорее всего на мой. Копию письма должны прислать вечером.		
56	Котельников Александр	28.08.2015 17:51:30
Есть только 3 и 21 на Партерская ящик.		
57	Котельников Александр	28.08.2015 18:00:12
На твой адрес писем от D.Voronin не было.		
58	Закордонец Александр	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	 Каменецкий Владимир Очень хорошо, что решили провести выездной поединок с другой компанией. + 1 балл за инициативу
Вторая встреча организована, но будет проведена в начале июля.	 Каменецкий Владимир Понимаю, что для тебя это было не просто – придумать, организовать, провести. Но ты справилась! И все получилось! + 3 балла за достижение цели + 2 балла за инициативу
Организован и проведён.	 Каменецкий Владимир Признаюсь, я уже не уверен в актуальности этой цели. Надеюсь, Настя тебе сможет помочь.
Не выполнена, переносу на 4 кв.	 Каменецкий Владимир Очень хорошо. + 1 балл за выполнение цели
Пройден без единого замечания	 Каменецкий Владимир Отлично, что мы этим занялись! Надеюсь это уберекет нас от проблем с будущими проверками + 1 балл за инициативу
Проведён. Выявлен ряд недочётов, которые постепенно будут приводиться в порядок.	 Каменецкий Владимир 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) + 1 балл за выполнение цели
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