

ЯНА ЗОЛотоВА

57

ПРИЧИН ДЕМОТИВАЦИИ



И КАК ИХ УСТРАНИТЬ

Яна Золотова

57 причин демотивации и как их устранить

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22142693
ISBN 9785448347917*

Аннотация

Книга позволит более детально посмотреть на факторы демотивации сотрудников. Рекомендации в каждой главе дают возможность оценить, что происходит с персоналом. Оперативно, без больших временных и финансовых затрат внедрить изменения в отношениях с сотрудниками.

Вы будете знать:

- причины демотивации сотрудников;
- как их избежать и устранить уже существующие;
- как уменьшить отток персонала;
- как увеличить лояльность сотрудников к компании.

Содержание

От автора	5
Введение	8
Демотивация	12
#1. Изменения в работе, нововведения	15
#2. План	21
#3. Непрозрачная система финансовой мотивации	28
Конец ознакомительного фрагмента.	32

57 причин демотивации и как их устранить

Яна Золотова

© Яна Золотова, 2016

ISBN 978-5-4483-4791-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

Когда мне было 20 лет, и я не обладала теми знаниями, которыми обладаю сейчас, но понимая, что карьере нужно с чего-то начинать, устроилась на работу консультантом. На эту должность может устроиться любой, нужно всего лишь иметь желание общаться с клиентами и быть заинтересованном в компании, в которую пришел. Амбиции – это важно, без них сложно чего-то достичь. Но они в любое время должны быть чем-то обоснованы и подкреплены.

Как и любой человек, который начинает карьеру с низких должностей, я присматривалась к тому, что происходит, искренне желая добиться большего. Осознавая, что для этого мне нужно постараться, приложить не мало усилий. Сейчас я четко прослеживаю тенденцию того, что чего-то добиваются те, кто к этому стремиться, а не тот, кто чего-то ждет, считая, что уж его то заметят, потому что он особенный. Особенных нет. Есть многочасовая практика, ошибки, выводы из этих ошибок и целенаправленные действия на улучшение в первую очередь себя и своих навыков.

С того времени для меня мало что изменилось в понимании того, как стать лучше и достичь большего. Я по-прежнему считаю, что образование – важная составляющая, но практика и постоянное обучение себя с помощью книг, тренингов и семинаров, да просто в общении с людьми, ко-

которые чего-то добились, залог успеха в том, чем мы занимаемся.

Я очень рада, что у меня была возможность начать карьеру с такой должности и планомерно двигаться вперед. Я работала на самых разных должностях. Консультантом, супервайзером, менеджером по проектам, руководителем отдела проектов, руководителем отдела телемаркетинга, исполнительным директором, руководителем контакт-центра (создание отдельного подразделения с полным функционалом. Оборудование, персонал, построение обучения и т.д.) Тем самым, я поняла, что думают и как действуют сотрудники в каждом отдельном случае. Как они реагируют на руководителя и его задачи. Когда мы что-то пропускаем через себя, то нам гораздо проще и понятнее, что в этих ситуациях чувствуют и думают другие. Безусловно, люди все разные, но, если не углубляться так далеко, реакции на рабочие ситуации и происходящее в коллективе практически всегда одинаковые. Это очень сильно помогло и помогает до сих пор в общении с персоналом, его обучении и подборе. Знание, что моих сотрудников демотивирует способствует более эффективной работе с ними.

Очень часто, по ряду причин, мы забываем о том, что с нами работают люди. И не считаться с тем, что они думают и чувствуют, будет неправильно. Не приведет ни к чему, кроме саботажа, недовольства, срывов наших планов, как руководителей. Поэтому, когда я вижу в компании нагромо-

дение всего, что должно стимулировать, но при этом, вижу большое количество того, что отталкивает как от мотивации, так и от вовлеченности в процессы компании, я понимаю, что все, что там происходит, не изменится в лучшую сторону.

В своей книге я не стараюсь открыть что-то никому не известное. Сейчас так много литературы и статей о работе с персоналом, что объявлять что-то открытием было бы не очень разумно. Но видя, что происходит и зная, как сильно мы отошли от базовых вещей в работе с персоналом в угоду технологий и прочего, считаю важным обратить внимание на то, о чем многие забыли. Или же, считают не столько важным.

Книга написана на основе моего опыта работы как рядовым сотрудником, так и руководителем. Моих наблюдений за сотрудниками в течение 14 лет работы на руководящей должности. Причем я наблюдала как за своим персоналом, так и за персоналом из других компаний, в которых я смогла присутствовать как консультант, оценщик и эксперт.

Введение

Тема мотивации сотрудников одна из самых обсуждаемых как среди руководителей, так и среди сотрудников. Про мотивацию написано очень много книг и статей, записано большое количество видеороликов, в которых руководителям даются советы, как управлять сотрудниками, как мотивировать и персонал, и самого себя. Тренинги, семинары и лекции – поток информации становится все больше. Кто-то считает, что самый лучший стимул – финансовая мотивация, потому что деньги правят миром.

Кто-то, напротив, утверждает, что с помощью большой фиксированной зарплаты сотрудника не «зажечь» и для этого нужно, чтобы окладная составляющая зарплаты была меньше, а премиальная – больше, потому что именно премии – это стимул работать больше и лучше. Именно поэтому так много компаний в системе оплаты труда делают упор на премиальную составляющую. Но в компаниях, где персонал обязан трудиться полный рабочий день и одновременно «добывать» себе премию, люди обычно не согласны с такой системой оплаты труда.

Несмотря на все усилия руководителей в разработке мотивационных схем, проведении специальных тренингов и семинаров, зачастую многие из них сталкиваются с тем, что мотивация, которая должна работать, не работает. И тогда

руководитель начинает править то, что разработано, реализовывать что-то новое, внедряет или делегирует внедрение и ждет улучшений. Это, в принципе, понятно. Есть мотивация – должна быть отдача. В конце концов, смысл мотивации именно в этом. Мотивация должна стимулировать на лучшее обслуживание, увеличение продаж, работу по привлечению новых клиентов и так далее. Если этого не происходит, то смысла в мотивации просто нет. Я видела много мотивационных схем и программ, которые на первый взгляд были хорошими и, казалось, должны были работать. Но не работали. И это стало причиной моего интереса разобраться с мотивацией сотрудников и с тем, почему она не работает.

В процессе поиска ответа на этот вопрос я изучила огромное количество мотивационных схем, пообщалась не с одним десятком сотрудников в разных компаниях. Конечно же, я, будучи сама руководителем, не обошла вниманием и своих непосредственных подчиненных. Любой руководитель смотрит шире и дальше, чем персонал, масштаб задач которого изначально другой. Руководители более свободны в своих передвижениях. У них больше возможностей для реализации своих идей по улучшению качества работы персонала. Но некоторые вещи, которые важны для сотрудников, незаметны для руководителей, так как последние не так ограничены в действиях, как персонал.

К сожалению, очень часто, разрабатывая мотивацию для сотрудников разных уровней, руководители не задумывают-

ся о факторах демотивации. То есть о том, почему, казалось бы, не работает то, что должно работать. Из этого начинают рождаться мифы о том, что все вокруг ленивы, никто не хочет работать, все хотят только денег и больше ничего. Да, безусловно, есть ленивые люди, которые хотят много зарабатывать, ничего не делая, – с этим спорить глупо. Но, как правило, такие люди только и делают, что только хотят, и дальше хотений дело не движется. Сегодня все меньше и меньше компаний готовы платить сотруднику только за то, что он физически присутствует на рабочем месте. Руководитель хочет видеть не просто сотрудника в офисе, но и результат его работы, слышать его предложения, хорошо отработанные проекты и довольного клиента, который приведет за собой других. И это, как мне кажется, очень верный подход. У людей с амбициями, потенциалом, а главное, желанием работать шансов стало на порядок больше.

Иногда отсутствие мотивации в компании сказывается на сотрудниках гораздо лучше, чем наличие непонятно, чего, выдаваемого за мотивацию. Это факт. Если вы внедряете какую-либо мотивационную схему, стоит посмотреть по сторонам и убедиться, что на эту схему ничего не повлияет и ваше время не будет потрачено зря. И если вы смогли выявить какие-либо негативные факторы, их нужно устранить. И далее, когда демотивирующий фактор убран, уже можно внедрять мотивацию. Иначе все усилия будут впустую: вы в очередной раз озадачитесь вопросом «Что не так?», а сотрудни-

ки в очередной раз пожмут плечами, обсудят между собой, что все, конечно, отлично, но вот «там-то обязательно все за-порют». Стимула у сотрудников нет, хотя вы разработали систему мотивации. В итоге результат не достигнут. Всеобщее недовольство растет. Все это напоминает хождение по кругу.

Демотивация

Что же демотивирует персонал и способствует возникновению сопротивления? Почему я связываю сопротивление и демотивацию? Все просто. Если мы хотим что-то внедрить и привязываем к внедрению мотивацию, которая по ряду причин не работает, то у сотрудников сразу возникает сопротивление. Они не хотят выполнять поставленные задачи, идти к намеченному плану, увеличивать продажи и так далее. Сроки затягиваются, конфликт между руководителем и подчиненными назревает. И наша задача как руководителей – понять причину сопротивления со стороны сотрудников.

Что мешает нашим сотрудникам?

Почему они не хотят принимать нововведения?

Почему не хотят лучше работать, лучше обслуживать клиентов, продавать лучше и больше?

Безусловно, на некоторых сотрудников влияет обстановка вокруг них вне работы. Согласитесь, не каждый может после ссоры в семье прийти на работу, оставив личные переживания за дверью, и отдаться делу в полной мере, не уходя мыслями в конфликт. Такое умение – редкое качество, и вырабатывается оно со временем. У кого-то получается, у кого-то нет. Но конфликты в семье, которые мешали бы работе, –

это, к счастью, проблема, которая встречается не так часто.

Давайте рассмотрим самые часто встречающиеся причины, которых мы обычно не замечаем или которым не придаем должного значения, считая, что ничего страшного не происходит. На самом деле нет ничего, что не имело бы значения, когда дело касается работы и демотивации. Перед тем как внедрять систему мотивации, нужно внимательно посмотреть, что может мешать ее реализации и как с этим можно справиться. Я всегда утверждаю, что мотивация – это хорошо, но не стоит забывать о том, что демотивирует. Нет смысла внедрять новые схемы, если не решены текущие вопросы. Мотивация отлично действует на «чистый ум», в котором не остается места для размышлений о том, что в компании происходит что-то плохое, или о том, что ничего не меняется.

Книга будет интересна как линейным руководителям, так и генеральным директорам. Вы сможете оценить, как у вас обстоят дела с персоналом, – не только со слов руководителей подразделений, а сделав собственные выводы. Также книга будет интересна руководителям подразделений и филиалов независимо от их опыта работы и тем, кто начинает (или только планирует) восхождение по карьерной лестнице управленца. Мне приятно, что я могу поделиться своим опытом.

Я считаю, что крайне сложно (а в ряде случаев и вовсе невозможно) убрать все те факторы, которые чаще всего де-

мотивируют сотрудников. Но знать о том, что влияет на их работу отрицательно, и постараться исправить хотя бы что-то – уже большой шаг. Иногда нужно всего лишь убрать то, что демотивирует, и это становится лучшей мотивацией практически для всех.

Так что же демотивирует персонал?

#1. Изменения в работе, нововведения

Если вы желаете преуспеть, вы должны искать новые пути, а не ходить по истоптанным дорогам достигнутого успеха.

Джон Дэвисон Рокфеллер

Нововведения и изменения в схеме работы случаются на любой должности и в любой компании, ведь ничто не стоит на месте и все меняется. Это нормальный процесс, к тому же неизбежный, если компания планирует расти. И сотрудникам, независимо от того, хочется им или нет, нужно вливаться в процесс этих изменений по одной простой причине: компания – это живой организм, и он должен развиваться одновременно во всех направлениях. Например, если отдел продаж будет развиваться, а отдел доставки по какой-то причине тормозить, это очень сильно повлияет на качество работы всех отделов и на эффективность организации в целом. Подобные сбои тянут вниз всю компанию. В итоге мы получаем постоянные конфликты между отделами, их руководителями, недовольство со стороны клиентов. И не можем вывести компанию на более высокий уровень, а работу персонала сделать более эффективной.

Еще пример: нередко в компаниях вводят новые формы

общения с клиентами и начинают обучать этому сотрудников. В итоге кому-то из них приходится внедрять в свой рабочий процесс что-то совершенно новое, и это новое может вызывать у него дискомфорт. И как правило, вызывает. Связано это с воспоминаниями о прежнем подобном внедрении – плохом и неорганизованном. Когда непонятно, зачем и для кого это делается, какой эффект дадут такие нововведения и в чем их смысл. Отторжение нововведений по причине старых воспоминаний и негативного опыта встречается не так редко, как может показаться на первый взгляд. Когда в компании появляется новое программное обеспечение, сотрудников обучают с ним работать. В лучшем случае. В основном же персоналу приходится самостоятельно, используя «метод тыка» обучаться новым программам и приспособиться к новым условиям. Или же компания начинает оказывать новые услуги, у нее появляются дополнительные филиалы/офисы, меняется стоимость услуг... И сотруднику нужно вникнуть во все это. В общем, в любой компании изменения есть и будут, и эти изменения бывают разными. И каждому сотруднику необходимо применять их в работе.

Но как показывает практика, персонал гораздо проще принимает изменения и начинает с ними работать тогда, когда понимает, для чего это нужно. Такое понимание отодвигает сопротивление и не рождает у сотрудника мыслей наподобие такой: «Ну вот, на меня свалилась новая нагрузка, а кому и зачем это нужно, непонятно. Что изменится с этими

изменениями и изменится ли вообще?» Многие руководители настолько увлекаются нововведениями, что в процессе их внедрения не считают нужным уделять должное внимание сотрудникам. Или же, получив желаемый эффект от изменений, не могут четко сформулировать причину, по которой они были введены, зачем они нужны, кому и для чего. И это тоже приводит к сопротивлению и демотивации сотрудников.

Притом часто руководители говорят о том, что все, что касается нововведений, очевидно. Мол, это улучшит то-то, изменит то-то и так далее. Но мы забываем простую вещь. То, что очевидно для нас как для руководителей, не обязательно очевидно для нашего персонала.

Ярким примером является внедрение новой CRM-системы, когда сотрудникам говорят о том, что теперь им будет проще: продажи должны быть выше, отчеты яснее и так далее. При этом никакого адекватного обучения нет, времени на адаптацию в работе с новой программой нет. Сотрудники пытаются сами понять, как в ней работать. У многих получается далеко не с первого раза. Таким образом, то, что должно было облегчить работу персонала, обернулось проблемой. Как результат – общее недовольство, падение продаж, растерянность сотрудников.

Как этого избежать?

Перед тем как вводить новые регламенты, схемы работы,

обязанности и так далее, необходимо пообщаться с персоналом, объяснить, зачем внедряются нововведения и как это скажется на компании в целом и на каждом отдельном сотруднике в частности. Нужно ответить на главные вопросы:

Что это даст компании?

Для чего это?

Что конкретно изменится с внедрением?

Что получают клиенты?

Что получают сотрудники?

Если внедрение нового программного обеспечения сможет оптимизировать работу компании, озвучьте это. Расскажите, что это даст компании, отделу и каждому конкретному сотруднику. Приведите примеры, проведите презентацию, расскажите историю успешного внедрения. Если вы не знаете такой истории, придумайте ее! То, что нам понятно и мы можем представить, всегда проще и легче воспринимается.

Если после внедрения нового программного обеспечения сотрудникам станет проще фиксировать информацию и создавать отчеты, то так об этом и нужно сказать. Иногда программа разработана, внедрена, но никто не понимает, что с ней делать, как в ней работать и зачем она. В итоге никто в ней не работает, а если работает, то настолько поверхностно.

но, что возникает вопрос в необходимости этой программы.

Не бойтесь потратить время на разъяснения – оно не пройдет впустую. Покажите, что данные нововведения направлены не на то, чтобы усложнить процесс работы, а на то, чтобы сделать его более удобным и эффективным. В такой коммуникации есть и другие плюсы. Вам зададут вопросы, вы их выслушаете и дадите обратную связь. Тем самым сможете снизить уровень возможного негатива. Кроме того, вы сможете услышать из первых уст реакцию на ваши нововведения и по необходимости скорректировать понимание сотрудников в нужную сторону. Ведь не секрет, что иногда мы имеем ввиду одно, а человек подразумевает совершенно другое. Обязательно проводите обучение с привлечением тех людей, кто знаком с внедряемой системой или сам разрабатывал ее.

Некоторые руководители любят говорить: «Это только на пользу. Я знаю, что делаю» – и считают, что каждый должен принять их точку зрения. Что-либо объяснять – не в их привычке. Я не считаю такой подход правильным. В итоге, как показывает практика, рано или поздно объяснять все равно приходится – но уже в рамках конфликта, когда сопротивление и демотивация достигают своего апогея. Мне, так же, как и многим руководителям, порой сложно понять, почему сотрудникам непонятны очевидные вещи. Я сужу исходя из своего опыта и своих знаний, но не все обладают таким же опытом и знаниями. Когда-то и я многого не знала.

Об этом нам не стоит забывать.

К тому же не менее важно понимать, что любые изменения требуют времени. Неважно, идет ли речь об изменениях и нововведениях в работе или же о выработке привычки в повседневной жизни, нам всем нужно некоторое время. Психолог Уильям Джеймс утверждал, что человеку для формирования новой привычки требуется 21 день. Так что будьте готовы к тому, что не сразу все можно будет внедрить и не с первого дня сотрудники воспримут информацию. Но чем больше внимания вы уделите адаптации, тем быстрее увидите результат и тем меньше будете бороться с сопротивлением.

#2. План

То, что случилось однажды, может никогда не повториться снова. Но то, что случилось два раза, непременно случится в третий.

Пауло Коэльо

Что такое план, знают все. Пожалуй, сейчас нет ни одного человека, которому не ставили бы обязательный к выполнению план. И неважно, в какой сфере этот человек работает. Если в компании нет никакого плана, это как минимум странно. Как максимум – неразумно, потому что план задает вектор движения в определенном направлении. Свое время планируют и руководители, и сотрудники. Планы делаются на прибыль, на развитие, увеличение клиентской базы, количество продаж и так далее. Это нормальный процесс. И если он хорошо и правильно организован, работать становится проще и понятнее, потому что обозначены приоритеты в выполнении определенных задач. Нет непонимания и нет разговоров о том, что нужно выполнять какие-то показатели, которые не были оговорены и к которым никто не готов.

Однако многих сотрудников пугает само слово «план», и зачастую это относится к тем, у кого ранее были плохие показатели, несогласованность реальных возможностей и желания при выставлении плана руководством или же обманутые ожидания. Возможно, у такого сотрудника есть и стра-

хи на психологическом уровне, если когда-то прилюдно ему пришлось услышать, что он несостоятелен как сотрудник компании, что он плохой продавец, коммуникатор и прочее. Такие беседы в ряде случаев могут нести в себе негатив как для тех, о ком говорят, так и для тех, кто вынужден это слушать. Я не согласна с тем, что, если прилюдно отчитать сотрудника, он изменится и начнет работать лучше. Так бывает, но очень редко и, как правило, не в среднестатистических организациях. В большинстве случаев это ведет к тому, что сотрудник, которого публично отчитали, замыкается в себе и начинает копить негатив.

Тем не менее планов бояться не стоит. Главное – четкое понимание, что такое план. Каким он должен быть для ваших сотрудников? Какой план реален, а какой нет? Что нужно делать, чтобы увеличить показатели и при этом не убить моральный дух персонала? В идеале план должен рассматриваться не как нечто нереальное, что нужно выполнить любой ценой, а как дополнительная возможность увеличить доход компании. Например, это может быть план по расширению клиентской базы, для того чтобы в будущем получать с этого дивиденды. Чем больше довольных клиентов, тем больше у вас будут покупать товаров или услуг. От этого выигрывают все сотрудники компании.

За выполнение плана в некоторых компаниях дают премию, в некоторых введена балльная система: сотрудники копируют баллы и впоследствии могут потратить их на обучение

на курсах, семинарах, тренингах для повышения своей квалификации или же на личностное развитие, на образовательную литературу. Какие-то компании в качестве поощрения дарят сотрудникам сертификаты, именные подарки, грамоты, билеты на мероприятия и так далее. Способов премировать сотрудника за выполнение плана очень много. Но если изначально поставленный план кажется невыполнимым, смысла в нем нет. Поэтому крайне важно придерживаться в этом вопросе объективных показателей. В случае необъективной оценки все старания по внедрению плана или «сетки показателей» будут впустую и приведут только к общему напряжению и недовольству, трате лишнего времени на обсуждение «неправильного» плана и его утопичности.

При этом не стоит забывать о том, что то, что может казаться сотрудникам невыполнимым, по факту таковым не является. Но сотрудники так считают, и важно понять почему. Как правило, это происходит потому, что они не обладают реальной информацией в области финансовых показателей и их зависимости от работы с клиентами. И настоящие цифры могут их пугать.

Как этого избежать?

Выставляя план, всегда нужно придерживаться реальных показателей роста в вашем сегменте. Необходимо учитывать сезонность (если она есть), спрос, наличие конкурентов,

а также новых компаний, которые стараются занять место на вашем рынке. Нельзя не учитывать эти показатели, так как они всегда в той или иной степени оказывают влияние на выполнение плана.

Если в компании проводилась акция, которая привлекла большой поток клиентов, но она была разовой и не имеет накопительного эффекта в виде новых продаж и обращений от клиентов, то нельзя показатели этой акции брать за основу при разработке плана на следующий отчетный период. Нужно учитывать множество факторов, чтобы быть объективным.

К тому же очень часто в компании появляются «звезды» — один или пара сотрудников, на которых начинают заставлять равняться всех. В итоге, как показывают мои наблюдения, это ведет к конфликту внутри отдела. Не равняйте всех на одного, это плохая практика. Не бойтесь переплатить «звезде», если вы усредните показатели. Стараясь выжать максимум из одного, вы убиваете всех остальных. Это не мотивация к работе, и это не приносит дополнительный доход. Это демотивация, которая не вызывает ничего, кроме недовольства кадров и их оттока. Если сотрудники не выполнили план один раз, второй раз, то на третий они и стараться не будут. Не стоит также рассчитывать на то, что тренинг по продажам кардинально изменит ситуацию. Не изменит. Тренинг может на очень короткое время дать сотрудникам дополнительную внутреннюю мотивацию, но она очень быстро сой-

дет на нет. К изменениям может привести совокупность действий, но на это также нужно время. А также, видимые результаты как сотрудниками, так и руководителем.

Глупо требовать увеличения прибыли на 30% или количественного показателя по привлечению новых клиентов, если реально таких показателей никогда не было. Или были, но сто лет назад. Да, эти показатели на данный момент являются желаемыми для руководителя, но для сотрудника каждое желание руководителя должно быть подкреплено фактами, потому что именно тогда требования начальства не будут рассматриваться подчиненным как что-то заведомо невыполнимое. Вполне возможно, что к желаемым показателям на самом деле можно прийти, но будьте реалистами: это произойдет явно не за один подход. Ни один спортсмен сразу не берет максимальную высоту, все идет к ней постепенно. Так что, конечно, идти к своим целям и максимуму важно, но также важен и четкий временной план. Дайте сотрудникам почувствовать промежуточные успехи на пути к большой цели – это простимулирует их на дальнейшее движение. Покажите, что вы с ними заодно и что вы с радостью готовы помочь достичь тех вершин, которые требуете. Речь не идет о том, чтобы выполнять за них работу, это порочная и бесполезная практика. Задача руководителя – не продавать или отвечать на звонки за своих сотрудников, а построить рабочий процесс так, чтобы у людей была возможность выполнять те показатели, которые вы для них установили. Любой

руководитель должен понять слабые места в схеме работы своих подчиненных и устранить эти пробелы, сделав максимальный упор на положительные качества и навыки каждого сотрудника.

Вводя новый план или же меняя уже существующий, проводите также другие мероприятия для его реализации. Оцените текучку и рутину, если есть возможность (а она практически всегда есть), оптимизируйте работу, расставьте приоритеты. И если приоритетом являются продажи, то дайте сотрудникам время и ресурсы, чтобы эти продажи состоялись.

Внедряя план и систему поощрений, учитывайте не только то, что нужно и интересно вам самим, но и то, что интересно вашим сотрудникам. Расскажите, почему план такой, а не какой-то другой, с чем это связано. Многие сотрудники искренне не понимают, почему в прошлом месяце они должны были выполнить один финансовый показатель, а в этом месяце – другой. С чем это связано? С тем, как они отработали в прошлом? Но ведь у вас как у руководителя это связано, надеюсь, не только с этим? На критерии плана что-то влияет еще? Не делайте из показателей тайну. Чем понятнее план и критерии его составления, тем спокойнее на него смотрят сотрудники.

Важно при озвучивании плана помнить, что каждый сотрудник в первую очередь думает о себе. Если вы озвучили планы на какой-то период для отдела или подразделения, то не забудьте озвучить показатели для каждого конкретного

сотрудника. Это даст им реальное понимание того, что нужно сделать не вообще, а каждому конкретному сотруднику. При возможности разбейте основные показатели в течение месяца на промежуточные. Ограничения часто стимулируют и дают четкое понимание, где мы сейчас и куда нам нужно стремиться. Пусть план для ваших сотрудников не будет чем-то страшным, превратите достижение показателей в игру. Поощряйте сотрудников и отмечайте их успехи на промежуточных этапах.

#3. Непрозрачная система финансовой мотивации

Успех бизнеса, как и брака, не в том, чтобы найти хорошего партнера, а в том, чтобы самому быть хорошим партнером.

Вуди Аллен

Некоторые схемы мотивации бывают чересчур запутанными, содержащими коэффициенты и градацию, что усложняет их понимание для сотрудника. Я видела очень закрученные и лихие системы, описание которых занимало не один лист, и чем больше сотрудники их пытались понять, тем сильнее они запутывали людей. В итоге, не понимая, как будут рассчитываться показатели по этому плану и каким образом его можно достигнуть, персонал самоустранился и продолжал работать в прежнем режиме, получая зарплату, но совершенно не реагируя на ее премиальную составляющую. А ведь руководитель разрабатывал эту систему с таким трудом и так кропотливо!

Руководитель всегда ждет неких изменений в положительную сторону, но порой они не происходят. План есть, значит должны быть изменения, – это логично. И вот потрачено много времени, выведены формулы, придуманы коэффициенты, проценты и прочее. Затем спустя время со-

трудник начинает слышать от руководителя вопрос: «Почему не выполняется план?» И очень хорошо, если тот, к кому обратились с вопросом, скажет, что не понимает, как этот план считается, не понимает, что и когда ему нужно делать, и только это и является причиной невыполнения плана. Но такая ситуация, скорее, исключение из правил. Основная масса сотрудников будет говорить: «Я стараюсь». Почему люди так отвечают? Кому-то неудобно сообщить руководителю, что он на самом деле не понимает, как должен работать план, и он не хочется выглядеть глупым. Кто-то не обладает полной информацией, но делает вид, что в теме и так далее. У кого-то план разбит на этапы, притом, что в эти периоды предполагается разная загрузка. Но руководитель ждет выполнения общих показателей плана.

В итоге плановые показатели постоянно меняются и персонал не понимает, почему план то растет, то падает и из чего при его расчете исходит руководитель. Особенно печально, когда никто не считает нужным транслировать эти изменения, давать по ним комментарии и объяснять, почему в этот период имеет место именно такая финансовая мотивация. Сотрудники устают от бесконечных изменений, которых они не понимают. Они постепенно теряют чувство стабильности и защищенности. Все это не способствует ничему, кроме демотивации. Возникает ощущение непрозрачности схемы, чувство того, что тебя пытаются обмануть, заплатить меньше и так далее.

Когда я обсуждала с руководителями различных компаний данный вид демотивации сотрудников, основанный на непрозрачности и сложности плана, многие говорили о том, что им как руководителям виднее, каким должен быть план. С этим сложно не согласиться. Конечно, грамотный руководитель знает, как лучше, к каким целям нужно идти, за счет чего и с помощью каких инструментов это следует делать. Но уверяю вас, если то же самое же будут знать ваши сотрудники, которые этот план, собственно, и должны выполнять, выиграют все.

Как этого избежать?

Неважно, на какой период вы устанавливаете план: на год, полгода, квартал или меньше. При его разработке нужно обязательно учитывать специфику и сезонность, если она есть. Посмотрите показатели прошлых периодов. Насколько виден рост? Какой он? За счет чего? Было ли что-то, что стимулировало продажи (акции, скидки, мероприятия)? Потратьте время на сбор и изучение статистики и только после этого формируйте новый план. Учитывайте и произошедшие изменения. Если у вас увеличился ассортимент товаров, услуг, появились интересные программы лояльности для клиентов, в целом компания стала более привлекательной, это тоже необходимо учесть.

Решив, какими будут показатели плана, не поленитесь со-

брать сотрудников, объяснить им ваше решение: почему вы установили именно такие показатели, что вы брали в расчет при разработке плана, как можно прийти к выполнению этих показателей (если вы передаете информацию непосредственно исполнителям). Покажите реальные цифры.

Если же вы информируете только руководителей подразделений, то проверьте, насколько они поняли эту информацию и смогут объяснить это сотрудникам, смогут ли ответить на вопросы подчиненных? Неумение передавать информацию корректно и правильно – серьезная проблема для многих организаций с разветвленной структурой персонала. Если менеджер не понимает, о чем ему говорит вышестоящий руководитель, то вероятность того, что он сможет нормально транслировать информацию своим сотрудникам, сводится к нулю.

Не старайтесь делать расчет плана сложным. Чем проще схема для понимания, тем лучше. Если финансовая мотивация зависит не от одного человека, но еще от кого-то, с кем он взаимодействует, также учитывайте этот фактор. Более активный коллега может испытывать серьезный дискомфорт от работы в связке с тем, кто обычно работает в более медленном режиме. Это обязательно приведет к напряжению в коллективе. В итоге план не будет выполнен только потому, что люди не могут слажено работать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.