

25 июля 2024

# Все попытки мотивировать сотрудников проваливаются. Про что вы забываете

Зарплата все еще во главе рейтинга мотиваторов для 71% россиян («Работа.ру» и «СберПодбор»). Но бесконечно повышать ее невозможно. Какие есть альтернативы, рассказывают **Юлия Старостина (Strong Manager),** и **Антон Бобров (K-Team, ГК «КОРУС Консалтинг»)**

## КНУТ И ПРЯНИК БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ

Традиционные методы мотивации, такие как материальные поощрения и командный контроль, теряют свою эффективность по всему миру. Даже при зарплате выше рынка и регулярных премиях, гарантии, что сотрудники будут работать вовлеченно, нет. На это есть несколько причин.

### ■ Изменились ценности и приоритеты

Сотрудники, особенно молодое поколение, ценят баланс между работой и личной жизнью, возможность самореализации и работу «со смыслом» (Deloitte). Они ориентированы на нематериальные факторы — признание, гибкость и возможность личного и профессионального роста.

## ■ **Произошла эволюция рабочих мест**

Современные технологии и переход к digital-workplace изменили характер работы. Появилась возможность трудиться дистанционно, а вместе с ней сложности контроля и мотивации распределенных команд. Сотрудники переориентировались на автономию и хотят, чтобы руководители давали им больше свободы за счет гибкого графика и цифровизации. Так, для представителей поколения Z важно автоматизировать рабочие процессы и минимизировать рутину. К примеру, они активно используют нейросети, чтобы лучше и быстрее справляться с повторяющимися задачами.

## ■ **Взросла значимость нематериальных стимулов**

Геймификация, активные внутренние сообщества, равные возможности и поддержка социальных инициатив повышают лояльность к работодателю.

## ■ **Уровень ожиданий от работы изменился**

Сотрудники ожидают от своих работодателей большего, чем просто стабильный доход. Им важно чувствовать себя частью команды, иметь возможности для профессионального роста и работать в компании с развитой корпоративной культурой и ценностями.

## ■ **Появилась другая корпоративная культура**

Старая парадигма жесткого контроля и иерархии устарела. Поэтому все больше организаций стремится к более гибким и плоским структурам, где ценятся сотрудничество, инновации и вовлеченность сотрудников. Компании с сильной культурой демонстрируют на 4% более высокую прибыльность, чем

те, в которых культура слабая (Институт Гэллапа). Вторые теряют сотрудников и вынуждены вкладывать на 50% больше средств в наем, программы онбординга и оплату больничных.

#### ■ Увеличилось значение социального и эмоционального интеллекта

Сотрудники на 70% более мотивированы и вовлечены в работу, если руководитель прислушивается к их мнению и выстраивает процессы с опорой на искренность, открытость и внимание к потребностям команды (Институт Гэллапа). При этом современные рабочие коллективы ориентированы на сотрудничество и командную работу. Прежние методы мотивации, основанные на индивидуальных достижениях и конкуренции, не способствуют развитию позитивных командных отношений.

## КОМПАНИИ МОТИВИРУЮТ СОТРУДНИКОВ, НО ЗАЧАСТУЮ НЕ ТАК, КАК НАДО

Руководители, которые стремятся к осознанному управлению командой, совершенствуют системы мотивации. Однако даже они допускают ошибки.

#### ■ Ошибка 1. Используют только материальный стимул

Конечно, люди работают, чтобы получать достойную зарплату. Но согласно исследованиям, опубликованным в ScienceDirect, прибавка на 7–8% повышает мотивацию лишь на несколько месяцев. Потом сотрудники привыкают к более высокой оплате труда и начинают ценить другие аспекты работы: комфортные условия труда, признание, возможность профессионально



развиваться и проявлять себя в компании. Навешивать ярлыки и думать, что всех волнуют только деньги, — серьезная ошибка. Если реальные потребности сотрудников не удовлетворяются, вовлеченность команды падает.

**Решение:** включите в мотивационные программы нематериальные стимулы. Для большинства сотрудников мотивацией выступает совокупность самых разных факторов: гибкий график, ДМС, спортивные сообщества, корпоративы, обучение, возможность стать наставником или отправить ребенка в хороший лагерь по оплачиваемой путевке.

## ■ Ошибка 2. Считают, что других людей мотивирует то же, что и их самих

Иногда руководители строят системы мотивации, опираясь только на собственный опыт. Они с энтузиазмом рассказывают команде, как здорово будет выиграть тендер, если их мотивирует конкуренция. Устраивают корпоративные мероприятия, созвучные с личными хобби, например с рыбалкой, совместными пробежками или игрой в хоккей.

Но то, что нравится одному, не всегда драйвит остальных. В лучшем случае сотрудники, не разделяющие мотиваторы руководителя, останутся тихими исполнителями. В худшем — будут воспринимать все предложения и инициативы от него в штыки.

Предположим, что мотиватор руководителя — развитие. Он организовал в офисе библиотеку, регулярно отправляет сотрудников на конференции и мастер-классы, а раз в неделю проводит вебинары с приглашенными

экспертами для команды. Но коллеги не вовлекаются в этот процесс, потому что для них такие активности становятся дополнительной рабочей нагрузкой. В итоге руководитель, не получая позитивного отклика, быстро перегорает.

**Решение:** создавайте программы мотивации, которые учитывают различные интересы и потребности команды. Регулярно собирайте обратную связь и адаптируйте стратегии.

### ■ Ошибка 3. Используют одни стимулы для всех

Каждого мотивирует что-то свое: одного заряжают деньги, другого — статус, третьему важны люди, а четвертый хочет нести позитивные изменения в мир. Чтобы подобрать подходящую систему мотивации, важно проводить индивидуальную работу. Как это сделать, если пообщаться с каждым один на один невозможно?

**Решение:** в первую очередь определите своих прямых подчиненных. Оптимальное число — не более семи-деяти человек. Если больше, выделите промежуточные управленческие звенья — прямых руководителей для каждой мини-группы сотрудников. Так вы сохраните фокус внимания и сможете выстроить эффективные системы мотивации, никого не пропустив.

Проведите опросы, побеседуйте с подчиненными лично, обсудите с ними мотиваторы, которые могли бы предложить. Это поможет лучше узнать, с кем вы работаете и что заряжает этих людей.

Бывает, что делегировать ответственность сложно и как будто некому. В таком случае стоит сфокусироваться на развитии руководителей внутри компании. Так вы снимете с себя часть нагрузки, а вместе с тем мотивируете команду. Многие хотят расти и получать новые полномочия в сфере управления.

Открыто говорите с подчиненными об их желаниях, запустите культуру менторства, поощряйте обмен знаниями и личную инициативу — так вы сможете вырастить таланты и показать коллегам, что путь в управление открыт. Но помните, что не каждый специалист хочет быть лидером. Всегда есть «процессники» — те, кто стремится к профессиональному развитию без перехода на руководящую позицию.

#### ■ **Ошибка 4. Выбирают всего три-четыре инструмента нематериальной мотивации, игнорируя остальные**

Нематериальных мотиваторов очень много, однако чаще всего бизнес использует всего три-четыре инструмента. Самые распространенные стимулы — деньги, регулярная обратная связь и благодарность, поощрение инициативы, простая геймификация и система рейтингов. Чем шире палитра нематериальных мотиваторов, тем выше шанс, что какой-то из них попадет в цель. Не забывайте менять системы мотивации. К постоянной похвале или обучению сотрудник может быстро привыкнуть.

Если с материальной мотивацией все довольно понятно, то нематериальные стимулы вызывают у работодателей много вопросов. Поблагодарить сотрудника за хорошую работу ничего не стоит. Но другие инструменты

нематериальной мотивации чаще всего требуют вложений и не всегда понятно, принесут ли они пользу. Как это проверить?

**Решение:** отследите, как сотрудники откликаются на ту или иную инициативу. Те, что и спустя время продолжают вызывать интерес и дают результат, масштабируйте.

## КАК МОТИВИРОВАТЬ, ЕСЛИ БЮДЖЕТ НЕ РЕЗИНОВЫЙ

Если возможности увеличивать ФОТ исчерпаны, а премии за выполнение KPI не приносят желаемых результатов, действуйте следующим образом.

- 1. Внедряйте индивидуальный подход.** Проводите внутренние исследования, опросы и интервью, чтобы узнать потребности и ценности каждого сотрудника. В соответствии с результатами адаптируйте мотивационные стратегии.
- 2. Поддерживайте тренд на развитие и обучение.** Запишите мини-уроки и разместите на корпоративном портале. Хорошо работает обучение от руководителей и лидеров мнений. В поддержку курсов и обучающих программ можно подключить игровой формат: проходя обучение сотрудники будут получать корпоративную валюту или соревноваться за места на виртуальной доске почета.
- 3. Усиливайте нематериальные стимулы.** Даже простое спасибо от коллег заряжает. Поэтому дайте сотрудникам возможность отправлять друг другу виртуальные благодарности за помощь на портале, получать бейджи за

достижения и попадать на доску почета. А еще — рассказывайте про успехи в новостях, которые увидят все.

**4. Поддерживайте гибкость и автономию.** Помогайте сотрудникам достигать личных целей. Такими могут быть гибкий график или дистанционная работа, возможность заниматься спортом или посещать интересные места вместе. Собирайте предложения в банк идей и проводите мозговые штурмы вместе с командой, устраивайте голосования и реализуйте предложения-победители. В банке «Уралсиб» любой сотрудник может предложить свою идею на внутреннем корпоративном портале. Затем к работе подключаются эксперты, которые оценивают качество этой идеи и возможность реализации. По результатам проверки эксперты выносят свой вердикт, и если идея одобрена, то ее берут в работу. Плакаты с лучшими авторами идей размещают в офисах банка.

**5. Используйте геймификацию.** Она работает в компаниях любого размера — от малого бизнеса до крупных корпораций с десятками тысяч сотрудников. Высоких показателей вовлеченности помогает добиться развитие внутренних персонажей — маскотов. Выполняя задания, сотрудники прокачивают своего маскота и соревнуются с коллегами. К примеру, такие маскоты есть в АО «Первая грузовая компания».

**6. Вдохновляйте команду.** Вовлеченность в активности напрямую зависит от того, как руководитель доносит информацию до команды. Показывайте на своем примере, какую ценность даст тот или иной сервис или мероприятие. И не забывайте разными способами раскрывать преимущества участия, через обращение к личным мотиваторам каждого сотрудника.

**7. Поддерживайте интерес.** Интересные задачи нельзя придумать специально. Да и постоянные проекты, которые требуют максимальной

включенности, быстро приводят к усталости. Поэтому действовать нужно системно, опираясь на корпоративную культуру. Мотивируют не бесконечные нестандартные задачи, а то, что приносит видимый результат и для клиента, и для команды, которая работала над проектом. Опираясь на эти принципы, вы сможете создать более привлекательные и мотивирующие условия труда, которые соответствуют потребностям сотрудников.

