

МОТИВАЦИЯ ВНЕ ШТАТА



Рената Довлетханова,
исполнительный директор Nice Promotion Group

Мотивация штатного персонала компании имеет свои нюансы, так же, как и мотивация персонала, работающего на компанию вне штата. Это могут быть сотрудники разного рода деятельности, но сходные в своей некоей обособленности от штатных работников. Как же выстроить наиболее приемлемую мотивационную схему для таких свободных тружеников?

Говоря о системе мотивации, которая характерна для нынешнего времени, обязательно надо учитывать, что мотивация должна быть связана со стратегией компании. Мотивация – это гибкая система, которая должна всегда создаваться под конкретную стадию развития той или иной компании, да так, чтобы организация

была адекватна изменениям среды. Крайне важно при разработке системы мотивации, чтобы она не жила самостоятельной жизнью, а была чутко настроена на решение стратегических задач компании. Можно выделить следующие требования к мотивации:

- должна быть проста и понятна всем;
- быть прозрачной и публичной;
- учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Ко всему хорошему рано или поздно привыкают, поэтому система мотивации должна периодически обновляться. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой, новые цели и задачи, изменения внутренней и внешней среды. Любая разработка преследует определенные цели. Система стимулирования нашей компании направлена на:

- управление мотивацией сотрудников;
- стимулирование персонала к

КО ВСЕМУ ХОРОШЕМУ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ПРИВЫКАЮТ, ПОЭТОМУ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ДОЛЖНА ПЕРИОДИЧЕСКИ ОБНОВЛЯТЬСЯ.

КАРЬЕРА, СЛАВА И ПРИЗНАНИЕ ВО ФРИЛАНСЕ НА ФРИЛАНСЕРОВ МАЛО ВЛИЯЮТ, ПОЭТОМУ ОСНОВНОЙ МОТИВАЦИЕЙ ОСТАЮТСЯ ДЕНЬГИ.

наилучшим результатам по достижению целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;

- повышение личной и командной результативности работников;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;
- привлечение и удержание работников, необходимых компании;
- позиционирование компании как «лучшего работодателя».

Это относится как к штатным сотрудникам, так и к внештатным. Кроме того, также можно выделить следующие сходные черты в их мотивации.

Главное

Система мотивации состоит из нескольких основных блоков: материальная мотивация, социальная мотивация и корпоративная мотивация. По мнению большинства российских HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации, которую невозможно выстроить справедливо, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений. Поэтому главный шаг – это разработка показателей эффективности деятельности

(KPI, Key Performance Indicators) как для компании в целом, так и для каждого структурного подразделения.

Да, следует признать, что деньги – это альфа и омега любой мотивации. Но существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько, и вместе они составляют набор мотивационных факторов персонала, которые в свою очередь делятся на внешние и внутренние.

Внутренние факторы мотивации персонала:

- мечта, самореализация;
- идеи, творчество;
- самоутверждение;
- убежденность;
- любопытство;
- здоровье;
- личный рост;
- потребность в общении.

Внешние факторы мотивации персонала:

- деньги;
- карьера;
- статус;
- престижные вещи;
- эстетика быта;
- возможность путешествовать.

Кроме того, мотивы поведения человека различаются еще и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так, позитив-

ным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за ее невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлеченность делом, которым он занимается, а негативный – его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться.

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это материальные и нематериальные мотиваторы.

Вознаграждение как материальный мотиватор получается работником в зависимости от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. И могут быть в такой форме, как:

Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая мотивационная схема. Суть ее заключается в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» мотивационной схемой, их популярность остается в прошлом.

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип мотивационных планов. Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при ответственности работника некоторым заранее установленным критери-

ям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное время. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании.

Под нематериальной мотивацией персонала подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме. Например:

Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.

Материальная нефинансовая мотивация персонала. В этот блок входят все материальные мотиваторы, которые использует компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

Различные корпоративные мероприятия. Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды.

«Вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальной мотивации персонала является самой значимой. Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на видных местах, упоминание о достижениях в газете компании.

Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.

В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

Мотивация персонала, связанная с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Из-за удаленности фрилансеров (внештатных работников) сложнее вести контроль их работы. Естественно, продуктивность труда повышается тогда, когда у человека есть мотивация к ее повышению: деньги, слава, признание, карьера и т. д. Карьера, слава и признание во фрилансе на фрилансеров мало влияют, поэтому основной мотивацией остаются деньги. Конечно, существуют и исключения. В этих случаях важно понять человека, узнать, к чему он стремится и что его больше мотивирует, и нажать на эти кнопки, чтобы в итоге выиграла все. Здесь стоит принять во внимание следующие аспекты, из которых должна слагаться мотивация:

- пользуйтесь каждой возможностью оценить хорошую работу;
- предлагайте сотрудникам возможности обучения посредством тренингов;
- предлагайте сотрудникам возможность отдохнуть и рассла-

МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ФРИЛАНСЕРОВ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ РАЗРАБОТАНЫ С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ВЫПОЛНЯЕМЫХ СОТРУДНИКОМ РАБОТ.

ФРИЛАНСЕР ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, ЧТО КОМПАНИЯ ЦЕНИТ ЕГО КАК СОТРУДНИКА И НЕ ОТКАЖЕТСЯ ЗАВТРА ОТ ЕГО УСЛУГ.

биться в качестве дополнительной компенсации за достижение целей и хорошую работу;

- отмечайте вклад работника на собрании.

Стабильность

Внештатные сотрудники, так же, как и штатные, заинтересованы в стабильности своей работы. Так, при привлечении внештатного персонала рекомендуется заключать гражданско-правовые договоры (например, договоры подряда, поручения или возмездного оказания услуг), включая в них следующие условия.

Договор подряда

1. Предмет договора предпочтительно сформулировать таким образом, чтобы он предусматривал создание определенного материального результата (например, разработку и внедрение компьютерной программы, заполнение базы данных по определенной тематике, ремонт прибора, сортировку партии товара и др.).
2. Договор должен предусматривать, что по результатам работы составляется двусторонний акт, фиксирующий достигнутый результат исходя из установленной договором формы учета (приемка-передача выполненных работ, отсортированное количество товара и т. п.).

3. Расчеты по договору должны производиться на основании результатов, отраженных в двустороннем акте.

Договор возмездного оказания услуг

1. Предмет договора возмездного оказания услуг должен отражать процесс осуществления какой-либо деятельности (например, услуги по ежедневной уборке территории, предоставление услуг по управлению автомобилями компании, консультационные услуги).
2. Оплата услуг должна производиться на основании подписываемого сторонами ежемесячного (ежеквартального) акта приемки оказанных услуг и зависеть от затраченного времени на оказание услуги.
3. В договоре также можно указать представителя компании-заказчика, уполномоченного контролировать «ход и качество оказания услуг».

Договор поручения

1. Предмет договора должен заключаться в поручении исполнителю выступать от имени компании-заказчика перед третьими лицами и совершать определенные договором действия. Например, это может быть «получение в органах пожарного надзора заключения о соответствии требова-

ниям пожарной безопасности здания цеха...», расположенного...» Внештатному работнику в таком случае выдается доверенность для совершения действий, установленных договором поручения с компанией-исполнителем.

2. Результат работ должен фиксироваться в двустороннем акте, который составляется на основании отчета компании-исполнителя.
3. Оплата должна производиться по результатам выполнения поручения в зависимости от установленной договором формы учета (например, в зависимости от времени, потраченного внештатным работником на выполнение поручения, либо в размере фиксированной суммы вознаграждения за достижение результата).
Фрилансер должен знать, что компания ценит его как сотрудника и не откажется завтра от его услуг.

Эффективный нестандарт

Существует точка зрения, которая предлагает ввести в рабочий процесс элемент игры. Что будет привлекать и заставлять самосовершенствоваться внештатного работника, например, таких творческих профессий, как дизайнер, рекламист или даже программист. Игра простая, построенная по методу кнута и пряника. Правила тут простые:

- 1) задача разбивается на подзадачи;
- 2) за каждую задачу у исполнителя запрашивается цена и срок реализации;
- 3) если исполнитель делает задачу раньше срока, он получает

| ПЕРСОНАЛ |

названную им цену + денежный бонус 20% от стоимости задачи. Если делает в названный им срок, получает названную им цену. Если делает позже названного срока, то получает 95% от заявленной им суммы (процент может быть другой – достаточно обговорить его изначально с исполнителем).

Также форма своеобразной игры применима и к таким внештатным сотрудникам, как промоутеры. Если отдел маркетинга нанимает данный персонал, минуя рекламное агентство, оно должно понимать специфичность персонала и трудность его координации и мотивации.

В данном случае можно разработать следующую мотивационную игру: учредить бонусный фонд, который разделят между собой трое лучших промоутеров, наиболее эффективно справившихся со стоящими перед ними задачами. Или же, проанализировав текущие нужды молодых людей (которые преимущественно и составляют основную массу промоутеров), учредить ряд нефинансовых вознаграждений:

- организация личного досуга (например, билеты в кинотеатр);
- приглашение на корпоративные мероприятия.

Так или иначе внештатный сотрудник должен чувствовать то, что

компания в нем нуждается, поддерживает и ценит за качество выполняемой работы. Доказательствами чего могут быть такие факты, как стабильность работ и денежных выплат, а также кредитование.

Мотивационные программы, направленные на стимулирование и удержание фрилансеров, должны не только соответствовать целям организации, отвечать современным условиям, но и должны быть разработаны с учетом специфики выполняемых сотрудником работ. Только заинтересовав актуальными и реальными предложениями, компания сможет не только удержать работника, но и повысить его продуктивность.

**Много вкусного на
Nice Promotion Group**

Промо-акции
Эвент
Модельное агентство

**Телефоны: Москва (495) 665-05-95
Санкт-Петербург (812) 454-75-35**

**www.nicepro.ru
info@nicepro.ru**