

Максим Маршал

**Пошаговый алгоритм
создания системы
командной мотивации
в агентстве недвижимости**

Мотивация - это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое побуждает сотрудников выполнять их работу как можно лучше.

Мотив - опредмеченная потребность.

Мотив часто путают с потребностью и целью,
однако **потребность - это желание устранить
дискомфорт**
(желание, не всегда осознаваемое).

А цель - результат сознательного целеполагания.

Мотивация команды - это мотивация
группы людей,
которые работают над едиными
целями и задачами.

Всего 15% людей имеют мотивацию «К»: достижению цели, получению результата.

Остальные мотивированы «От» - избеганием (проблем, лишних действий).

ПОЧЕМУ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ **НЕТ**

- Чрезмерная авторитарность руководства.
- Ожидания связываются с отдельными сотрудниками.
- Бессознательное или осознанное внушение неполноценности (отрицательная мотивация: «делай как я говорю, а то уволю!»).
- Постановка задач без обозначения конечной цели.

6 ВРЕДНЫХ СОВЕТОВ ИЛИ КАК ДЕМОТИВИРОВАТЬ КОМАНДУ

1. Не посвящать в планы и стратегические цели компании или подразделения.
2. Поручите сотруднику чуждый ему функционал.
3. Игнорируйте идеи и достижения подчиненных.
4. Собирайте коллективы, не учитывая ценностей людей и их совпадения с ценностями руководителя.
5. Нарушайте ожидания и внутренние договоренности.
6. Всеми силами удерживайте сотрудника, который потерял интерес к работе.

ЧТО В ИТОГЕ?

- Мотивация достижений меняется на мотивацию избегания.
- Безразличие, в крайней степени мотивации - страх.
- Подорванный авторитет компании / руководителя.
- Снижение прибыли.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПРОТИВ МОТИВАЦИЯ КОМАНДЫ

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ

- Конкретная цель обязательна
- Глубокая связь с личными интересами сотрудника
- Акцент на индивидуальную ответственность, личный результат
- Влияние индивидуальной мотивации на мотивацию команды незначимо
- Цель - выполнение конкретной задачи

КОМАНДНАЯ

- Конкретная цель не обязательна
- Организационная система без учета индивидуальных потребностей
- Акцент на успешность работы команды, ответственность каждого за результаты работы группы в целом
- Влияние мотивации команды на индивидуальную мотивацию значительно
- Цель - создание приверженности к Компании

ВАЖНО: только работа над двумя типами мотивации дают полноценный и устойчивый эффект.

Основные цели разработки и внедрения мультиразрядной системы финмотивации в АН

1. Получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал АН
2. Повысить эффективность работы каждого отдельного сотрудника и целых категорий должностей
3. Привлечь в АН высококвалифицированных специалистов
4. Стимулировать лояльность персонала АН и стимулировать распространять позитивную привлекательную информацию на рынке труда о вашем АН
5. Обеспечить контролируемое достижение целей АН и реализацию стратегии развития бизнеса, как на уровне личного плана продаж, так и на уровне командного плана продаж по каждому отделу

9 ПРИНЦИПОВ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ ПЕРСОНАЛА АН

1. Последовательность внедрения мотивации
2. Системность
3. Адресность
4. Гибкость
5. Прозрачность
6. Простота расчетов
7. Публичность
8. Увязка с результатами работы АН
9. Своевременность поощрения и наказания

НАВЫКИ ВНУТРИ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ

- Четкая постановка целей/задач
- Обратная связь
- Взаимовыручка
- Коллективная ответственность

КРИТЕРИИ МОТИВИРОВАННОЙ КОМАНДЫ

- Каждый член команды лично заинтересован в достижении общих целей
- Теплая атмосфера внутри команды, открытость и диалог
- Команда легко собирается вместе
- Приверженность общим ценностям и поддержание правил

ВОВЛЕЧЕННЫЙ СОТРУДНИК

- Готов брать на себя дополнительную ответственность
- Готов помогать коллегам
- Открыт новым идеям
- Готов добровольно тратить дополнительное время на работу
- Готов делиться знаниями и искренне радуется успеху коллег
- Готов проявлять инициативу или помогать в ее реализации в областях, которые напрямую не относятся к его обязанностям.

ЧТО ДАЕТ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ?

- Рост продуктивности.
- Снижение текучести кадров.
- Снижение затрат компании.
- Рост инноваций.
- Рост качества продукции и услуг.
- Рост прибыли

ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Я нужен	Возможность быть услышанным, возможность участвовать в жизни компании
Я могу делать лучше	Развитие компетенций сотрудника, возможность влиять на рабочий процесс
Мне удобно	Удовлетворенность организацией рабочего процесса
Я в курсе	Уровень информированности о событиях и планах компании
Это правильная работа	Поддержка ценностей компании и путей, которыми она развивается
Я ими восхищен	Отношение к руководству компании и непосредственным руководителям

КАК МОЖНО ВЛИЯТЬ НА УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ?

- Уровень сложности задач.
- Информирование.
- Культура непрерывных улучшений.
- Слушать своих сотрудников.

КАК ПОНИМАЮТ «МОТИВАЦИЮ КОМАНДЫ» СОТРУДНИКИ

- Коллективная работа, взаимовыручка и поддержка.
- Свобода действий.
- Чувство значимости.
- Личное развитие и самооценка.
- Финансовая мотивация.

ОБРАЗ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Доверие.
- Фокус на людей.
- Фокус на цель.
- Регулярный контакт.

АЛГОРИТМ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ

Выявление индивидуального и
общего мотиватора



Воздействие



Вознаграждение

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Осознание собственной нужности.
- Постоянное совершенствование.
- Информированность.
- Организация рабочего процесса.
- Принятие ценностей.
- Уважение и восхищение руководством.

СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНД

- На основе эмоциональной сплоченности
- Ролевой подход
- Проблемно-ориентированный подход
- Динамический подход

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

1. Отобрать подходящих сотрудников
2. Отрегулировать численность команды
3. Совместно определить цели и задачи
4. Объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды
5. Договориться о групповых нормах
6. Обучить членов команды
7. Установить систему контроля и поощрять самоконтроль
8. Обеспечить поддержание командного духа
9. Заменить членов команды, которые не захотят или не смогут действовать в соответствии с правилами

Пошаговый алгоритм расчета зарплат в мультиразрядной системе финмотивации

Шаг 1. Описываем все должности в АН, используя для этого анкету профилей

Действия:

- Выбрать оценщика должностей
- Выбрать оцениваемые должности
- Методики оценки (интервью и анкеты)
- Не давать анкету сотруднику для самостоятельного заполнения
- Планируем мероприятия по оценке квалификации сотрудников, должностей и график их проведения

Результаты на выходе (документы):

- Список оценщиков должностей
- Перечень ключевых должностей АН для оценки

Пошаговый алгоритм расчета зарплат в мультиразрядной системе финмотивации

Шаг 2. Выбираем ключевые факторы оценки должностей

Шаг 3. Анализируем должности по 8 ключевым факторам

Шаг 4. Определяем "бальную" стоимость должности и создаем таблицу разрядов

Шаг 5. Сегментируем должности по ключевым характеристикам на 4 категории

Шаг 6. Мониторим стоимость специалистов на рынке труда в других секторах рынка

Шаг 7. Описываем все должности в АН, формируем систему аттестации

Шаг 8. Формируем таблицу разрядов

ПРИНЦИПЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Сформулируйте главное предназначение команды.
- Распределите ответственность между всеми членами команды.
- Давайте обратную связь.
- Перспективы карьерного и личного роста.
- Цените индивидуальность.
- Соблюдайте справедливость и последовательность.