

Ирина Новикова

МОТИВАЦИЯ ОНЛАЙН- КОМАНДЫ

ПРИВЛЕКАЙ,
ВОВЛЕКАЙ
И УДЕРЖИВАЙ
УДАЛЕННЫХ
СОТРУДНИКОВ!



Ирина Новикова
**Мотивация онлайн-
команды. Привлекай,
вовлекай и удерживай
удаленных сотрудников**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70016119

*Мотивация онлайн-команды. Привлекай, вовлекай и удерживай
удаленных сотрудников! /И. Новикова: Книжкин дом, 1000*

бестселлеров; Москва; 2023

ISBN 978-5-00144-580-7

Аннотация

Издание содержит самые важные и ценные инструменты для вовлечения сотрудников на практике, которые пригодятся предпринимателям и руководителям разного уровня. Простое описание, чек-листы и практические примеры помогут определиться, какой инструмент нужен для мотивации онлайн-сотрудников прямо сейчас. Лучшие методы и приемы персональной и командной мотивации помогут оценить уровень вовлеченности и лояльности сотрудников и увидеть новые точки роста компании. Конкретные примеры и

шаблоны необходимых документов для практического внедрения описанных инструментов можно скачать по QR-кодам.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Об авторе	6
Благодарности	7
Введение	8
Контекст	11
Глава 1	14
Если стратегия – нанимать	16
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Ирина Новикова **Мотивация онлайн-** **команды. Привлекай,** **вовлекай и удерживай** **удаленных сотрудников!**



© Новикова И., текст, 2023

ООО «Книжкин дом», оригинал-макет, 2023

ООО «1000 бестселлеров», 2023

Об авторе

Ирина Новикова – эксперт по мотивации сотрудников. Совладелец IT-компании In-eo Neuro Survey (приложение определяет истинные причины поведения сотрудников с точностью 97 %), сооснователем бренда детской одежды «В самый раз».

Единственный в России сертифицированный тренер по программе Entrepreneurship motivation trainer (развитие предпринимательского и управленческого потенциала на базе исследований Д. Макклелланда).

Выпускник Executive MBA (модули в Москве, Лондоне, Дубае), преподаватель MBA и президентской программы подготовки управленческих кадров по направлениям: «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала», «Лидерство». Среди клиентов такие компании, как: «Русал», «Роснефть», «Открытая электрическая компания», «Вос-ток-Энерго», «ВТБ Страхование», Calzedonia, Abbott, Total и др.

Благодарности

Я благодарю своего мужа, партнера по бизнесу и прекрасного друга Антона Новикова за то, что он дал мне реализовать мечту – написать и издать книгу, невзирая на то, что были много других дел, бизнес-проектов и годовалый сын.

Благодарю своих сотрудников, коллег, друзей и клиентов, которые дали разрешение использовать их фотографии, примеры и цитаты в моей книге.

Спасибо моему ментору, Ильгизу Валинурову, за четкое сопровождение до результата (книга написана за 2 месяца), качественную обратную связь и помощь во всех аспектах написания, издания и продвижения книги.

Введение

Третий месяц сидим без заработной платы, даже не премии, а официальной части, обязанной быть по трудовому законодательству и законам здравого смысла. На онлайн-планерках коллеги давно перестали включать камеры и отмалчиваются или оправдываются. CRM заброшена, никто уже не вносит туда данные по клиентам, которые бросают трубку, потому что репутация компании испорчена.

Что я здесь делаю? Премии не платили ни разу за 2 года работы, заработную плату постоянно задерживают, приходится выпрашивать ее на похороны родственника или на свадьбу (первое, кстати, работает лучше). Но у меня хотя бы работа интересная, мне нравится вести тренинги, учить людей, выступать на форумах... А что делают все остальные? Почему они не уходят? Понятно, что боятся, что тогда им вообще ничего не выплатят, но должно быть что-то еще... Решено! Проведу исследование и спрошу: «Почему люди остаются работать в компании при задержке заработной платы?»

В опросе участвовало чуть более 100 человек, в основном сотрудники отделов продаж. И выяснилась любопытная вещь: люди работают «за интерес»! Причем продавцы – те, для кого теоретически деньги должны быть на первом месте. На втором месте оказался хороший коллектив, а на третьем – оптимизм (надеются, что все наладится), который,

кстати, так и не оправдался...

Я сама в числе тех, кто работает потому, что интересно.

Тема нематериальной мотивации сотрудников интересовала меня всегда – более 15 лет я посвятила ее изучению в теории и на практике, в российских и зарубежных компаниях и в собственном бизнесе. Я изучала практики управления персоналом в Германии, Индии, Англии, ОАЭ, училась у экспертов из США, Франции и Австралии.

Я «играющий» тренер. На момент написания книги являюсь совладельцем компании «В самый раз» – онлайн-бизнеса по производству и продаже душевной детской одежды, компании In-Eo Neuro Survey – инновационного приложения для выявления ценностного профиля и мотивации с точностью 97 %. Создала процессы поиска, коммуникации, адаптации и обучения для трех франчайзинговых проектов. Продолжаю консультировать клиентов, помогая им выстраивать систему онлайн-мотивации персонала.

С тех пор как я стала преподавать курс по мотивации и управлению персоналом на МВА, студенты регулярно спрашивают о книге. А когда спрос рождает предложение, это гарантия востребованности.

Моя личная миссия – чтобы как можно больше людей с удовольствием ходили на работу и занимались любимым делом. В фокусе внимания – нефинансовая мотивация, преимущественно бесплатные методы вовлечения людей, так как если люди вовлечены и работают с энтузиазмом, то это

идет на благо всем.

Эта книга – мой рупор, собрание работающих российских и международных HR-практик онлайн-мотивации, которые помогут предпринимателям и руководителям получить вовлеченных сотрудников, сотрудникам – получить любимую работу, клиентам – получить товары и сервис высочайшего уровня.

Книга написана для людей с разными подходами к восприятию информации: для правополушарных – истории, для левополушарных – чек-листы и алгоритмы внедрения.

Контекст

Побуду капитаном Очевидность и для начала расскажу о том, что люди во все времена пытались отточить мастерство управления другими людьми. Труды великих философов, полководцев, политиков, ученых посвящены этой неизбывной теме.

За время существования человечества модели управления сменялись и показывали разную эффективность – управление рабами и крепостными, профессиональные цеха и артели, механистическая модель управления Ф. Тейлора, где просчитывалось и оптимизировалось каждое движение рабочего. Советский Союз также использовал научный подход и систему морального и материального поощрения ударного труда. В XX веке акцент при управлении сместился на психологические особенности и нужды человека, взаимоотношения в коллективе, однако все еще с надеждой стимулирования сотрудников к максимальной производительности.

В начале XXI века понятное и предсказуемое прошлое с алгоритмическим подходом к управлению сменилось непредсказуемым и нестабильным миром с огромной армией он-лайн-сотрудников. Перестали работать знакомые инструменты стимулирования: лозунги, доски почета, штрафы – люди стали за версту чувствовать попытки манипуляции индивидуальным и коллективным сознанием в ко-

рыстных целях работодателя. При этом росли и продолжают расти осведомленность, образованность, осознанность, самостоятельность и желание самореализации. Гуманистический прогресс не стоит на месте.

Чтобы преодолеть вызовы нового времени, появились концепции мотивации Work-life balance (баланс рабочей и личной жизни), Mindfulness (осознанность на работе), Employee Experience (опыт взаимодействия сотрудника с компанией), концепция поколений и многие другие подходы.

В контексте тотального перехода компаний в онлайн-пространство взаимодействия сотрудников нужен четкий путеводитель, который поможет сориентироваться в новых технологиях и процессах управления удаленными сотрудниками, пошагово выстроить систему, которая будет привлекать подходящих сотрудников, вовлекать их, увеличивать производительность и удерживать в компании.

Эта книга и есть такой путеводитель: начав с онлайн-найма и адаптации, мы перейдем к обучению и управлению эффективностью, обсудим систему нематериальной мотивации, способы создания нужной корпоративной культуры и коммуникаций внутри компании, а также затронем вопросы управленческой психологии и персональной мотивации – как ее найти и использовать во благо сотрудника и компании.

Книгу нужно прочитать минимум два раза: первый – бегло пройтись по заголовкам, а второй начать читать с кон-

ца. Там вы найдете описание и ссылку на исследование сотрудников, которое необходимо провести, чтобы определить точку А мотивированности, вовлеченности и лояльности вашей команды. После проведения исследования вам станет ясно, какие главы помогут именно в вашей ситуации, а где у вас и без книги все в полном порядке, и вы можете сами подсказать автору, как нужно мотивировать онлайн-команду.

В книге описано много инструментов, однако основная проблема внедрения – это сохранить фокус внимания на проводимых изменениях и не утопить их в рутине. Поэтому, если у вас появится желание лично задать мне вопросы, что-то уточнить, поделиться впечатлениями от прочитанной книги и, конечно, получить помощь по внедрению инструментов, напишите мне на электронный адрес: motiv.expert@yandex.ru, позвоните по номеру WhatsApp: +7 (952) 805-01-37 или найдите мой профиль в социальных сетях, например, в VK: <https://vk.com/motiv.expert>.

Полезного чтения!

Глава 1

У вас есть 10 секунд HR-бренд в интернете

Одна моя хорошая подруга, профессионал, с которым повезло бы любой компании, куда она трудоустроится, еще в доонлайновые времена несколько раз не доходила до кабинета HR, потому что ей не нравились район, здание или даже ремонт в офисе. Любопытно, что и сейчас при поиске работы ей по-прежнему важна эстетика – но теперь уже сайта и соцсетей компании.

Карта путешествия сотрудника начинается задолго до того, как он присоединился к компании в свой первый рабочий день. Кирпичики мотивации закладываются с объявления о вакансии или с восторженного отзыва о компании вашего сотрудника своему знакомому. Мотивация – это внутреннее желание что-то делать, и его можно вызвать, только создав эффект «вау, я хочу!». Как это сделать?

Начнем по порядку. С HR-стратегии, которая, безусловно, начинается со стратегии бизнеса. В этом году вы планируете расширять штат (нанимать), повышать продуктивность сотрудников или удерживать тех, кто и так работает на максимуме своей производительности? **ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ВЫБРАТЬ ФОКУС:** от этого будут зависеть все дальнейшие

шаги и инструменты мотивации. И тогда станет понятно, над чем работать в первую очередь – внешним HR-брендом или внутренним.

Если стратегия – нанимать

Соискатели, как клиенты в ресторане при просмотре меню, выбирают работодателя двумя способами: по правилу правой или левой руки.

Первые закрывают цены и смотрят на описание блюд, выбирая то, что по вкусу. Вторые выбирают по цене: что дешевле, то и берут. Кандидаты на сайте вакансий поступают примерно так же: смотрят на описание или на обещанный доход. Ресторанам выгоднее первые клиенты, работодателям тоже выгоднее те сотрудники, которые выбирают компанию не по заработной плате.

Для того, чтобы быть «аппетитной» компанией, нужно поработать не только над подачей информации о себе, но и над содержанием ценностного предложения для сотрудников: над тем, на что смотрят помимо денег.

Развитие и карьерные возможности

Если вам нужны сотрудники, ориентированные на развитие (а они вам нужны, так как с их развитием будет развиваться и ваша компания), на этом нужно сделать акцент. Выстраивать карьеру онлайн особенно сложно, так как не всегда видны усилия, которые прикладывает сотрудник, нет возможности оценить уровень его управленческих компетенций. Сделайте этот процесс прозрачным и понятным,

ведь с переходом в онлайн карьерная мотивация остается.

Баланс работы и личной жизни

Сейчас многие сотрудники ищут удаленный режим работы, отсутствие дресс-кода, гибкий график – предоставьте им эту возможность и выигрывайте в борьбе за лучшие кадры! Если вы уже работаете онлайн, помогите сотрудникам выстроить баланс и не перерабатывать: ограничивайте время рабочих встреч, отдыхайте в выходные, обеспечивайте возможность работать в их биоритме.

Компенсации и бенефиты

В нестабильное время сотрудникам хочется чувствовать свою защищенность. Если у вас будет уникальное для удаленщиков предложение, например оплата услуг няни или доставка горячей еды для семьи, это поможет вам выделиться на фоне конкурентов.

Признание достижений

Эта поляна вообще свободна. Если в промоматериалах своего HR-бренда вы донесете, что в вашей компании человек может стать «менеджером года» или войти в десятку лучших экспертов в своей области и красоваться на главном баннере вашего сайта, это станет мотивацией для амбициозных и ориентированных на результат сотрудников присоединиться к вашей команде. Причем вам это не будет стоить

ничего, кроме организационных усилий.

Даже если вы еще не крупная компания, ваше имя должно о чем-то говорить соискателям. И желательно о чем-то хорошем. Помним о том, что человек получает более 34 Гб информации в день и генерирует около 6200 собственных мыслей, и во всем этом потоке вам нужно привлечь внимание тех самых ответственных, продуктивных и профессиональных кандидатов. У вас есть 10 секунд, чтобы это сделать. Стоит вложить усилия, время и деньги в креатив и создание привлекательного образа, чтобы вас выбирали.

HR-маркетинг – привлечение лучших кандидатов – работает по тем же законам, что и обычный маркетинг. Нужны позиционирование, каналы продвижения, EVP – ценностное предложение для сотрудников. На этом поле точно так же идет борьба за внимание соискателей, поэтому фраза «отличайся или умри» Джека Траута применима и в HR-сфере.

Для начала нужно изучить целевую аудиторию. Поразмышляйте над портретом сотрудника, чтобы найти оригинальное предложение для соискателей.

Для продажи шуб вам подойдет женщина зрелого возраста, которая сама любит роскошь и приятным бархатным голосом сможет рассказать по телефону об удовольствии, которое испытает покупательница. В то время как для разработки одежды для детей лучшим вариантом будет дизайнер-мама в декрете, которая на своем опыте знает, что практично, а что совершенно бесполезно.



Анализируя портрет кандидата на должность директора отдела продаж с одним из моих клиентов (компания по аутсорсу технического сопровождения «Мегабит»), мы поняли, что нам нужен человек с опытом карьеры в IT-отделе крупной корпорации. Что его не устраивает на текущем месте работы? Конечно, бюрократия! Вот фрагмент объявления, которое помогло нам за одну неделю привлечь нужного специалиста из крупной компании на меньшую заработную плату:

«Нам нужен человек, который сможет построить

комплексную систему продаж, в том числе с использованием интернет-продвижения, и готов работать на перспективу (масштабирование компании на российский рынок).

Мы готовы предоставить большую свободу действий и дать возможность реализовать те правильные идеи, которые Вы хотели внедрить в других компаниях, но это не позволяла сделать бюрократическая система».

Подумайте, человек какого пола, возраста, семейного положения нужен в вашу команду? Где и в каком часовом поясе он работает? Какие у него есть страхи относительно работы? Где он работал раньше и почему оттуда ушел? Что его разочаровало там? Как он представляет свою идеальную работу? Как изменится его жизнь после нахождения работы мечты? Какие надежды он связывает с вашей компанией? Чего ему не хватает для полного счастья? Что ему не нравится в ваших конкурентах? Что всегда производит на него отталкивающее впечатление? Какой формат выплаты компенсации ему более всего удобен?

В идеале можно провести глубинное интервью с несколькими кандидатами и понять, что же им действительно интересно, на чем можно построить привлекательный HR-бренд.

Вот примеры вопросов, которые можно задать на таком интервью:

1. Считаете ли вы современной свою профессию? Как она может трансформироваться в будущем?
2. Как устроен ваш баланс рабочей жизни? Вы выстраива-

ете жизнь вокруг работы или работу вокруг остальной жизни?

3. Из чего должно состоять предложение работодателя, чтобы старая добрая пословица «рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше» потеряла актуальность?

4. Вам важно, какой след останется после вас на земле (оценить, связывает ли человек самореализацию с работой)?

5. Какие стереотипы о вашей профессии кажутся вам наиболее абсурдными и даже бесят?

6. Почему вы все еще работаете в нашей стране? Что должно случиться, чтобы вы уехали работать в другую страну?

7. Сколько времени в день вы тратите на коммуникацию с внешним миром, не связанную с рабочими вопросами? Где и как вы это делаете?

8. Каким источникам информации вы доверяете больше всего? Назовите ваш топ-3? А достоверность проверяете?

9. Как вы считаете, какой процент ваших коллег целенаправленно ищет работу сам, а кто просто реактивно реагирует на входящий спрос? А ваш случай какой?

10. Как вы выбираете работодателя при наличии нескольких предложений?

11. Назовите 5 ключевых слов, которые заставят вас оторваться от дел и детально вникнуть в суть предложения о новой работе?

12. Что должно произойти/случиться/появиться/изме-

ниться в компании, чтобы вы оттуда уволились?

13. В тренде кастомизации всего, от гаджетов до рабочего графика для каждого в команде, чего вам не хватает в наборе опций для кастомизации работы под сотрудника, когда этот сотрудник вы?

14. Чем бы вы занимались, если бы вам не нужно было зарабатывать на жизнь?

15. Назовите 5 крутых компаний, в проекты которых вы бы с удовольствием вкладывали свой труд. Почему?

16. Что для вас высший пилотаж в вашей сфере?

17. Какую планку надо взять для того, чтобы быть крутым? В чьих глазах (ваших собственных/коллег/ рынка)?

Чтобы сформировать ваше уникальное предложение для будущих сотрудников, спросите у самих сотрудников, что их привлекло работать в вашей компании, что дает им ежедневное вдохновение и желание работать и что позволяет не смотреть по сторонам.

В опросник можно включить большое количество факторов, чтобы увидеть максимально объективную картину:

- размер заработной платы;
- наличие и сумма премий, бонусов;
- пакет бенефитов в целом;
- корпоративное медицинское обслуживание;
- поддержка здорового образа жизни;
- корпоративы компании;

- корпоративное питание;
- подарки сотрудникам, материальная помощь;
- корпоративная культура, ценности, атмосфера в компании;
- благотворительность компании;
- лидеры компании, руководство;
- репутация, имидж компании;
- игры компании;
- престижность бренда «_____» как работодателя;
- стабильность компании на рынке;
- уверенность в стабильной работе;
- содержание работы, проекты, задачи;
- автономия в работе, большая степень свободы;
- понимание значимости, важности работы;
- признание достижений, вклада в работу;
- обратная связь о работе, результатах;
- непосредственный руководитель;
- команда, коллеги;
- равные возможности у сотрудников;
- ответственность за работу, результат;
- наличие вызовов в работе;
- карьерные возможности;
- возможности профессионального роста;
- возможности обучения;
- возможности самореализации и личностного роста;
- уважение и забота о сотрудниках со стороны компании;

- процессы коммуникаций в компании;
- комфортное рабочее место;
- график работы.

Что еще могло бы сделать вашу работу идеальным местом?

Так, например, в Школе бизнеса «Синергия» мы узнали благодаря опросу, что сотрудники ценят, прежде всего, содержание своей работы, возможность учиться у лучших бизнес-тренеров страны и заводить полезные связи. Это и стало главным козырем при поиске новых сотрудников и формировании HR-бренда.

После опроса сотрудников можно посмотреть на себя глазами соискателей и оценить текущее ценностное предложение. Что самое ценное? Что уникально (чего не предлагают ваши конкуренты за кадры)? Может быть, у вас можно курить кальян во время планерки, у вас есть абонемент на доставку кофе или вы вызываете Деда Мороза в дом к каждому сотруднику с детьми, чтобы поздравить семью с Новым годом? На каждый такой сигнал отреагируют сотрудники с разными ценностями и потребностями.

Итак, мы выяснили, кто нам нужен, какие у них потребности и страхи, где они бывают и на что обращают внимание при поиске работы. Исходя из этого, формируем наше уникальное ценностное предложение для сотрудников и по каждому пункту формулируем конкретное, четкое предложение. Облекайте цифры в образы и маркеры успеха.

После анализа и формулировки внутреннего EVP (Employee value proposition) анализируем внешний HR-бренд и работаем над его притягательностью в каждом канале.

ПРЕИМУЩЕСТВО	ВАРИАНТЫ ФОРМУЛИРОВОК
Наша компания платит заработную плату и бонусы в соответствии с рынком	Самый опытный продажник заработал в прошлом месяце... Каждый сотрудник через месяц работы может позволить себе купить MacBook, а через год — новый автомобиль. Каждый сотрудник имеет возможность отдыхать на Мальдивах за счет компании.
Компания гарантирует стабильность и уверенность в завтрашнем дне	Наша компания за время кризиса выросла в три раза. Наши клиенты — лидеры рынка. Мы выигрываем 8 тендеров из 10.
В компании есть возможность профессионального роста	Каждый сотрудник проходит минимум одно профессиональное обучение в год за счет компании. Наш сотрудник может стать участником профессионального сообщества от лица компании, мы оплачиваем членский взнос.
В компании есть возможность карьерного роста	50% управленцев выросли с должности специалиста внутри компании меньше чем за два года. Возможность вырасти до руководителя отдела за 6 месяцев (ссылка на интервью с сотрудником).
Гибкий график работы, автономия	Вы можете приходить на планерку в пижаме и тапочках, кстати, ни одна планерка не длится больше 30 минут. Мы не следим за тем, какие сайты вы посещаете и сколько времени проводите у компьютера. Нам важен только результат.
Адекватное руководство	У нас не бывает увольнений одним днем, и ни один сотрудник не уволился по причине неадекватного руководства. Наши руководители замечают успехи и помогают расти своим сотрудникам с помощью коучинговых методов управления.
Классная команда	Наши сотрудники организовали киноклуб и обсуждают, какие фишки из кино можно применить в нашем бизнесе. Наши сотрудники не только делятся профессиональными

Интересные задачи и вызовы	Вы примете участие в разработке приложения, которое сможет читать мысли. Вашей задачей будет вывести на маркетплейс товар, который нужен в каждом доме, но которого нет еще ни в одном.
Смысл и служение миру	Вы будете причастны к проекту, который поможет предпринимателям страны получить доступ к государственной поддержке. Мы оплачиваем взнос в любой благотворительный проект по вашему выбору или оплатим ваш день волонтерства.

1. Что о вас пишут на сайтах с отзывами?

В идеале – убрать все негативные отзывы или написать к каждому ответ компании. Попросите ваших лояльных сотрудников написать отзывы о работе в компании.

2. Стоит принять участие в конкурсе или рейтинге работодателей. Необязательно федерального масштаба, возможно, в вашем регионе тоже есть такой рейтинг, и он позволит вам добавить строчку «лучший работодатель» на ваш сайт и в объявление о вакансии. Не ограничивайтесь одним рейтингом – можно участвовать сразу в нескольких!

3. Займитесь своими соцсетями. Если вы ведете соцсети для клиентов, разбавьте ваш контент-план постами для потенциальных сотрудников:

- интервью с сотрудниками или видео «Один день из жизни»;

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.