

Une Académie des Services

Accelera[®]

ACCOR services

MOTIVARE NON-FINANCIARĂ

Programe pentru dezvoltarea performanțelor profesionale
prin motivarea non-financiară a membrilor echipei



Sunteți sigur că numai o
mărire de salariu
îi poate face pe salariații
dumneavoastră să
zâmbească?

MOTIVARE NON-FINANCIARĂ



Programe pentru dezvoltarea performanțelor profesionale prin motivarea non-financiară a membrilor echipei.

Performanțele unui salariat motivat sunt cu până la 60% mai mari!

Programele de Motivare Non-Financiară oferite de **Accelera** au ca scop creșterea performanțelor profesionale ale salariaților cu costuri minime pentru angajator.

Cuprins:

- Conceptul **Accelera** despre Motivarea Non-Financiară a personalului
- Principalele probleme rezolvate de Motivarea Non-Financiară
- **Accelerativ**® Programele de Motivare Non-Financiară
- Studiu de caz pentru un program de Motivare Non-Financiară

Conceptul Accelera despre Motivarea Non-Financiară a Personalului

Deși peste 30% din bugetul companiei se cheltuiește pe salarii și bonusuri, banii nu fac decât să-i aducă pe oameni la serviciu în fiecare dimineață, dar nu îi fac să și muncească. Ceea ce îi determină pe oameni să muncească, cu adevărat, este motivația.

Cele două mijloace majore de motivare a personalului sunt de tip **financiar** și **non-financiar**.

Motivarea financiară

În conceptul Accelera, am definit ca **metode de tip financiar** toate acele forme de recompensare bănească a muncii depuse sau a rezultatelor obținute de salariat (salariu, comision, bonus, sporuri, dividende, ...). Deși sunt cele mai "normale" forme de motivare, metodele financiare au o serie de neajunsuri majore în ceea ce privește motivația:

1. În percepția salariatului, sumele respective **"i se cuvin de drept"** ceea ce face ca **rolul lor motivator să fie foarte mic**.

2. **Banii nu generează loialitate** față de angajator. Când banii sunt singurul lucru care îl ține pe salariat legat de compania în care lucrează, angajatul va părăsi echipa cu prima ocazie pentru o ofertă mai bună (de obicei a concurenței).

3. **85% dintre salariați își cheltuiesc tot salariul** de la o lună la alta și, când nu mai au bani, "vinovat" pentru această situație este angajatorul care "nu plătește suficient de bine".

4. **Este cea mai scumpă** formă de motivare dacă avem în vedere că un salariu net de 100 EURO costă compania aproximativ 150 EURO.

5. **Efectul recompensărilor bănești este de foarte scurtă durată**. 75% din salariați uită valoarea bonusului sau comisionului primit după numai 30 de zile.

6. **Costurile cresc continuu** pentru că, în fiecare an, salariatul se așteaptă să câștige mai mult decât în anul anterior, indiferent de condițiile economice, de rezultatele companiei sau de responsabilitățile lui.

Recompensarea de tip financiar este forma contractuală a relației de tip material dintre angajator și angajat. Ea stabilește **cantitatea minimă de efort** pe care trebuie să o facă angajatul pentru a primi o anumită sumă de bani.

În conceptul nostru, **algoritmul recompensării de tip financiar al unei companii**, pentru a-și îndeplini obiectivul, ar trebui să aibă **4 caracteristici majore**:

1. sumele câștigate de salariat **să se încadreze în valorile medii** ale salariilor pentru industria și funcția respectivă astfel încât salariatul să nu se simtă sub-plătit și să își caute alt loc de muncă.

2. să conțină **o parte fixă**, care să genereze siguranță, și **o parte variabilă**, care să genereze motivație. Partea variabilă trebuie să fie legată de atingerea unor obiective, nu de realizarea unor sarcini. Alfel își pierde rolul stimulator și devine "o parte din salariul de bază".

3. algoritmul de calcul al sumelor acordate să fie **standardizat, rațional și transparent pe orizontală**. Angajatul trebuie să simtă că este plătit echitabil în raport cu colegii lui de pe același nivel ierarhic.

4. sumele să fie plătite **la timp**, în conformitate cu contractul de muncă.

"Banii" sunt percepuți de angajat ca un drept și efectul lor motivațional este bazat pe "teama de pierdere" mai mult decât pe dorința de "a face mai mult și mai bine". De aceea, efectele motivării de tip financiar sunt puternice numai când sumele de bani acordate depășesc cu mult "normalul".

Motivarea Non-Financiară

În conceptul **Accelera**, am definit ca **metode de tip non-financiar** toate acele forme de recompensare și stimulare care **nu presupun acordarea directă a unor sume de bani** angajatului.

Motivarea de tip non-financiar acoperă o gamă largă de factori stimulatori și se bazează pe un număr foarte mare de teorii. Pentru a simplifica, am ales să analizăm factorii de motivare non-financiară din punctul de vedere al salariatului și i-am împărțit în 3 categorii majore:

1. legați de propria persoană
2. legați de companie
3. legați de munca prestată

Motivarea non-financiară se bazează pe reglarea tuturor factorilor personali, de muncă și de corporație care influențează energia, tenacitatea și entuziasmul salariaților și îi determină să muncească la parametrii cât mai înalți.

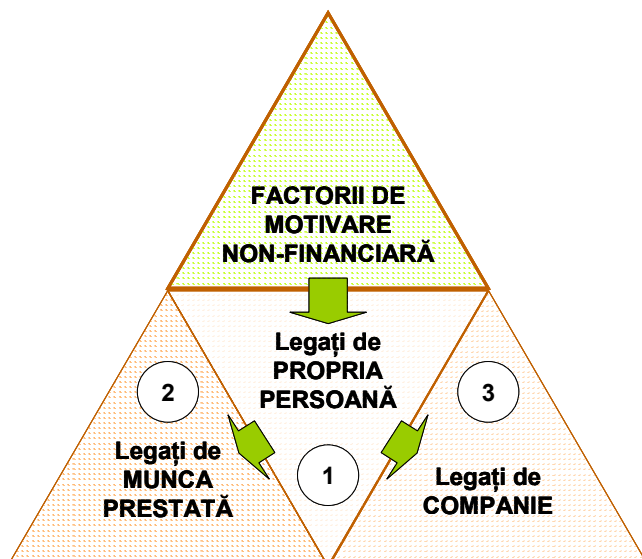
În comparație cu motivația financiară, motivația non-financiară are o serie de avantaje:

1. **costă mult mai puțin**
2. are **efecte mult mai puternice** făcând apel la elemente de natură emoțională
3. are **efect pentru o perioadă mai lungă** de timp
4. este **ținută minte** de salariat pentru o perioadă mult mai lungă de timp
5. **nu crează resentimente** când angajatorul este nevoit să o suspende
6. are **efecte pozitive asupra coeziunii** de echipă.
7. **crează loialitate** față de companie.



În cadrul programelor de **training**, desfășurate de Academie, **pe tema motivării personalului**, un exercițiu pe care îl cerem managerilor este să descrie **locul de muncă ideal**. Primul, și cel mai des răspuns este: "Să stai acasă și să primești salariu". (Deși acest răspuns este dat în spirit de glumă, el dovedește, încă o dată, că banii nu fac decât să-i aducă pe oameni la serviciu dar nu-i determină și să muncească.) După ce cursanții trec de partea amuzantă a răspunsurilor, pas cu pas, începem să "descoperim" împreună caracteristicile unui loc de muncă ideal. Primele răspunsuri sunt: "Să fii tratat cu respect", "Să fii apreciat", "Să știi ce ai de făcut", "Calitatea muncii", "Relația bună cu colegii". La final avem o listă de caracteristici ale locului de muncă ideal care se traduc în factori de motivare non-financiară. (Vezi Tabelul 1)

În programele **Accelera** sunt analizați aproximativ 70 de factori motivatori de natură non-financiară care contribuie la starea de spirit, energia, puterea de muncă și tenacitatea salariatului de a-și îndeplini sarcinile cu rezultate cât mai bune. O parte dintre acești factori pot fi modificați și îmbunătățiți de companie, imediat și fără nici un fel de costuri. O altă parte necesită pregătirea corespunzătoare a managementului companiei în domeniul motivării și a treia parte necesită, de obicei, asistență din afara companiei.



Sunteți sigur că numai o
mărire de salariu
îi poate face pe salariații
dumneavoastră să
zâmbescă?

Tabel 1. Exemple Factori de Motivare Non-Financiara

PERSONAL	MUNCA	COMPANIE
<ul style="list-style-type: none"> - posibilități de avansare - recunoașterea publică a meritelor - avantaje în natură - training - dezvoltare profesionala - informare - afiliere - realizare profesională - identificare cu organizația - stare de spirit - încredere în colegi - încredere din partea colegilor - opțiuni - obiective personale congruente cu obiectivele companiei - dezvoltare - mândrie - securitate - acceptare 	<ul style="list-style-type: none"> - resurse - unelte - dotări - date - ergonomie - securitate fizică - ajutor - sisteme de auto-verificare - autonomie - responsabilitate - flexibilitate - diversitate - eficiență - utilitate - nivel de stres - nivel de risc - pregătire profesională - feed-back - claritate sarcini 	<ul style="list-style-type: none"> - calitatea mărfii și a serviciilor oferite - legalitate - stabilitate economică - obiective definite - valori declarate - misiune - strategie competitivă - sistem decizional rapid - consecvență în decizii - comunicare clară - transparență - acceptarea erorilor - acceptarea divergențelor - leadership - etică - imagine socială - imagine comercială - politica de RU - statutul angajatului - stilul de supervizare - competitivitate

Principalele probleme rezolvate de Motivarea Non-Financiară

Motivarea non-financiară este soluția optimă pentru o serie de probleme care apar în mod natural în activitatea companiei. Iată cele mai importante soluții:

1. **Creșterea productivității angajaților**, în condițiile în care **bugetul** companiei **nu permite creșteri ale remunerației sau angajarea de personal suplimentar**. Prin programele **Acceleractiv**® se poate obține o creștere a productivității care să acopere, total sau parțial, nevoile companiei cu **costuri mult mai mici** decât cele ocazionate de angajările suplimentare.

2. **Creșterea productivității personalului în perioadele de vârf** când se simte nevoia de "**forță suplimentară**". În aceste situații, chiar dacă există resurse pentru a angaja personal, principala problemă a angajatorului este: "**Ce facem cu personalul suplimentar după ce trece perioada de vârf?**". Programele **Acceleractiv**® rezolvă această problemă.

3. **Reducerea absenteismului** nejustificat de la program care, atunci când este practicat cu "acoperire legală", îl pune pe angajator în imposibilitatea de a aplica măsurile adecvate.

4. **Creșterea implicării și a responsabilității** asumate de personal în timpul implementării unor proiecte, mai ales când aceste proiecte sunt

percepute de salariați ca "muncă suplimentară"

5. **Creșterea creativității și a proactivității** personalului în momentele critice pentru companie.

6. **Creșterea loialității** față de companie și **reducerea rulajului de personal**, în special în sectoarele cu nivel ridicat de stres unde retenția salariaților buni este dificilă.

7. **Creșterea spiritului competitiv, dezvoltarea ambiției și a dorinței de reușită** a personalului în condițiile unei concurențe acerbe.

8. **Creșterea vânzărilor** per total, pe un anumit sector sau la anumite produse, fără a fi nevoiți să creștem cheltuielile de marketing sau bugetul de personal.

9. **Îmbunătățirea imaginii** interne a companiei și ameliorarea climatului intern.

10. **Creșterea calității serviciilor** oferite clienților și **Creșterea calității producției** fără suplimentarea costurilor.

12. **Creșterea coeziunii** de echipă și îmbunătățirea atmosferei de lucru.

Pentru fiecare tip de necesitate sau dorință a angajatorului, **Acceleractiv**® oferă un anumit tip de program de motivare non-financiară, croit exact pentru echipa respectivă și pentru obiectivele pe care și le-au stabilit.

Performanțele unui salariat motivat sunt cu până la 60% mai mari!

Accelerativ[®] Programele noastre de Motivare Non-Financiară

Deși sunt calculate și concepute special pentru fiecare echipă în parte, programele **Accelerativ[®]** au o serie de caracteristici comune:

1. urmăresc creșterea performanțelor profesionale ale salariaților **cu costuri minime** pentru angajator.
2. țin cont de **toți factorii motivaționali** și tind să creeze cele mai bune condiții de creștere a nivelului motivațional
3. se aliniează **politicii interne** a companiei client
4. sunt create și implementate în **strânsă colaborare cu liderul** echipei.
5. toate soluțiile oferite sunt **elegante și inteligente**

MOTIVARE, RELAXARE și ENERGIZARE

"Din când în când avem nevoie de un eveniment care să ne redea puterea de muncă."

Programele propuse:

În funcție de obiective, de personalitatea echipei și de politica internă a companiei, putem alege diferite activități cum ar fi:

- **Discursuri și discuții motivaționale** între facilitatorul Accelera, liderul echipei și membrii echipei.

- **O zi specială**, cu activități și costumație pe o temă dată, în care membrii echipei își desfășoară activitatea profesională în același timp cu activitatea de relaxare.

- **Vizite surpriză** făcute de diverse personalități sau personaje menite să emoționeze și/sau să distreze membrii echipei.

Efectele obținute:

- eliminarea stresului și **refacerea capacității de efort**

- creșterea energiei echipei și **creșterea motivației**

- formarea unor asociații mentale pozitive între locul de muncă și starea de spirit a salariatului, asociații care vor genera **plăcerea de a veni la serviciu și plăcerea lucrului în echipă**

- creșterea **coeziunii de echipă și îmbunătățirea comunicării**.

Suplimentar, în departamentele de contact cu clienții:

- **clienții** își vor aminti cu **plăcere și amuzament** de contactul cu salariații.

Momentul optim al aplicării:

- în perioadele când **tensiunea și stresul echipei cresc** (perioadele de vârf, înaintea finalizării unor proiecte grele, post-conflicte, ...),

- în perioadele când energia **echipei este foarte scăzută** (primăvara, toamna, în urma unei nerezuse, ...)

- **trimestrial**, în cadrul unui program pe termen lung.

Durata:

Durata programelor variază **între 4 ore și 2 zile**, în funcție de activitate și de mărimea echipei.

SĂRBĂTORIREA și RECOMPENSAREA SUCESELOR

Pentru a dezvolta ambiția și setea de succes a echipei, orice reușită trebuie sărbătorită și orice realizare trebuie recompensată.

Programele propuse

În funcție de obiective, de personalitatea echipei și de politica internă a companiei, putem alege diferite activități cum ar fi:

- **Petreceri sau serate scurte** pentru sărbătorirea unor reușite profesionale. Ne ocupăm de spațiu, rezervări, amenajări, surprize, cadouri și de coaching pentru persoanele care vor lua cuvântul.

- **Excursii în țară sau în străinătate** pentru sărbătorirea unor realizări. Ne ocupăm de transport, cazare, masă, evenimente, amenajări și de securitatea participanților.

- **"Salariatul Lunii"** - premiarea salariatului cu cele mai bune rezultate într-un anumit domeniu. Ne ocupăm de concepția programului, de comunicare, de monitorizare și de organizarea festivității de premiere.

- **Diplome, trofee, plachete, medalii sau obiecte personalizate** pentru recompensarea salariaților cu rezultate bune.

Efectele obținute:

- creșterea **gradului de motivație** al echipei

- creșterea **nivelului de auto-respect**

- creșterea nivelului de **satisfacție personală și profesională**

- creșterea **productivității** muncii

- îmbunătățirea **imaginii managerilor**

Momentul optim al aplicării:

- în perioadele lansării unor **noi proiecte**

- pe termen lung pentru **stimularea dezvoltării anumitor atitudini, comportamente sau abilități**.

Durata:

Durata programelor se stabilește împreună cu clientul, în **funcție de obiectivele vizate**.

COMPETIȚII INTERNE PE TEME PROFESIONALE

Ambiția este catalizatorul succesului și trebuie antrenată ca orice abilitate!

Programele de competiții interne:

1. analizăm împreună obiectivele companiei și alegem acele domenii în care dorim să obținem un nivel ridicat de performanță.
2. stabilim "liniile de sosire" în concordanță cu obiectivele.
3. stabilim regulile concursului și modul de monitorizare a rezultatelor.
4. comunicăm și promovăm concursul
5. monitorizăm rezultatele
6. organizăm tot ce este necesar pentru festivitatea de premiere.

Dumneavoastră înmânați trofee!

Efectele obținute:

- creșterea **vânzărilor, producției, calității**,
- dezvoltarea **ambiiții** de a realiza mai mult
- creșterea **motivației**

Momentul optim al aplicării:

- în perioadele când dorim să stimulăm creșterea vânzărilor, a producției, a creativității sau a calității

Durata:

Durata programelor se stabilește împreună cu clientul, în **funcție de obiectivele vizate**.

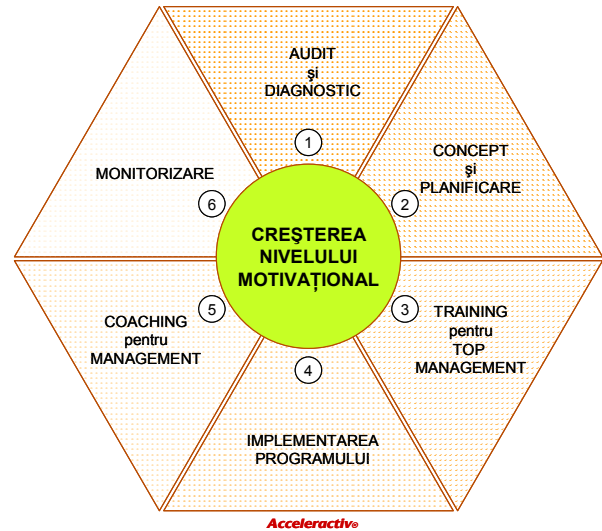


PROGRAME COMPLEXE PENTRU CREȘTEREA NIVELULUI DE MOTIVAȚIE ÎN COMPANIE

Îmbunătățind fiecare factor care influențează nivelul de motivație al salariaților, obținem un efect de ansamblu extrem de puternic!

Pașii programelor complexe:

Programele complexe de creștere a nivelului de motivare au o structură generală ale cărei detalii se reglează în concordanță cu parametrii companiei client. În principiu, facem împreună un audit asupra factorilor care influențează nivelul de motivație al personalului (vezi Tabel) și punem un diagnostic. În baza diagnosticului alegem împreună zonele care vor fi îmbunătățite și metodele folosite, livrăm un program de instruire pentru executiv (Top Management) și demarăm împreună programul. Pe parcursul derulării, acordăm asistență activă și coaching echipei manageriale și efectuăm regulat monitorizarea procedurilor, termenelor și efectelor.



Efectele obținute:

- creșterea **productivității**
- reducerea **rolajului de personal**
- îmbunătățirea **imaginii interne și externe**
- atragerea de **salariați buni**
- creșterea **coeziunii de echipă**
- creșterea **loialității** față de companie
- creșterea **creativității și implicării**
- reducerea **pierderilor** din procesul de producție
- reducerea **absenteismului**
- creșterea **calității** serviciilor
- creșterea **vânzărilor**

Momentul optim al aplicării:

- în momentul în care doriți să dați **un nou elan** afacerii dumneavoastră.

Studiu de caz Motivare Non-Financiară

Exemplu de program **Acceleractiv®**

Pentru a crește vânzările pe o anumită gamă de produse, clientul nostru a apelat la un program din categoria "Competiții interne pe teme profesionale".

Principalele provocări:

1. Gama de produse vizată avea un **adaos comercial mic și nu permitea creșterea vânzărilor prin mărirea comisionului agenților sau reducerea pretului.**

2. Compania oferea o serie de produse mult mai ușor vandabile ceea ce făcea ca **agenții să "neglijeze" gama de produse vizată.**

Programul propus:

Un **concurs de promovare și vânzare** a gamei de produse vizată.

Etapele programului:

1. Auditul și cercetarea factorilor care influențează vânzarea și a rezultatelor vânzării până la data respectivă.

2. În urma auditului s-au stabilit 2 aspecte importante: 1. că agenții aveau nevoie de mai multă susținere din partea întregului personal și 2. s-au calculat și stabilit regulile concursului astfel încât toți agenții să aibe șanse egale de victorie.

3. Am instruit managerii implicați
4. Am demarat o campanie de comunicare internă pentru promovarea concursului și pentru entuziasmarea întregului personal al companiei.

5. Am demarat și monitorizat desfășurarea concursului.

6. Am organizat festivitatea de premiere care s-a desfășurat în cadrul unui cocktail. Câștigătorii primelor locuri în vânzări au fost recompensați cu Medalii - "Best Salesman", cu tichete cadou și câte un pix de marcă gravat cu numele companiei. Toți agenții care au obținut scorul minim au fost recompensați cu diplome și aplaudați de echipă. De asemenea, s-au acordat 3 premii pentru implicarea personalului non-vânzări.

Efectele obținute:

- creșterea **gradului de motivație** al echipei
- creșterea **vânzărilor** la produsele vizate cu **18% pe trimestrul** în care s-a desfășurat concursul. Efectul de creștere a vânzărilor s-a păstrat și în următoarele luni.
- creșterea nivelului de **coeziune** al echipei

Randamentul investiției în programul de motivare a fost:

Profit din vânzări suplimentare = **365%**
Costurile programului



Accelera®
un veritabil furnizor de profit
pentru compania dumneavoastră!