**МОТИВАЦИЯ И ПООЩРЕНИЯ**

Оглавление

[СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ 2](#_Toc16594905)

[7 способов мотивировать и демотивировать сотрудников 2](#_Toc16594906)

[Свободный дресс-код, встречи с топ-менеджерами и свое телевидение: как мы мотивируем сотрудников 5](#_Toc16594907)

[Системный подход к мотивации персонала 8](#_Toc16594908)

[Методы и инструменты оценки мотивации в организациях 16](#_Toc16594909)

[Мотивация как управленческая импотенция 19](#_Toc16594910)

[Когда не работает пирамида Маслоу 22](#_Toc16594911)

[Мотивация – более сложно, чем в пирамиде Маслоу 24](#_Toc16594912)

[Доза ответственности: с чего начинается настоящая мотивация 26](#_Toc16594913)

[Почему «зона дискомфорта» не может стать «зоной творчества» 27](#_Toc16594914)

[Теория мотивации Э. Шейна 30](#_Toc16594915)

[Мотивация сотрудников начинается с правильного отношения к ним 32](#_Toc16594916)

[Мотивация персонала. Разговор "по понятиям" 34](#_Toc16594917)

[Платите больше: как и для чего нужно повышать заработную плату сотрудникам 40](#_Toc16594918)

[НЕ ТОЛЬКО ПРЕМИИ 43](#_Toc16594919)

[Деньги решают не все: как сделать так, чтобы классные IT-специалисты не уходили от вас к конкурентам 43](#_Toc16594920)

[Как использовать социальные нормы для мотивации сотрудников 45](#_Toc16594921)

[6 простых способов выразить признательность подчиненному 48](#_Toc16594922)

[Каждому — по заслугам. Поощрения и признания как элемент мотивации 49](#_Toc16594923)

[Поощряем и награждаем персонал 55](#_Toc16594924)

[Бесплатный завтрак 69](#_Toc16594925)

[Как услышать то, о чем молчит ваш сотрудник 72](#_Toc16594926)

[Хвалим, критикуем, корректируем — 7 важных правил 78](#_Toc16594927)

[Модели обратной связи с сотрудниками 80](#_Toc16594928)

[Когда сотрудники перестают видеть в ценностях «ерунду» 82](#_Toc16594929)

[10 способов мотивировать сотрудников бесплатно 84](#_Toc16594930)

[Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры 85](#_Toc16594931)

[Автомобиль в лизинг как способ мотивации сотрудника 90](#_Toc16594932)

[Как поблагодарить сотрудников при помощи восьми слов 93](#_Toc16594933)

[Победить текучку и лень: как управлять не сотрудниками, а их счастьем 95](#_Toc16594934)

[ОСОБЫЕ СОТРУДНИКИ 97](#_Toc16594935)

[Как мотивировать двадцатилетних 97](#_Toc16594936)

[У эмоциональных сотрудников очень просто выявлять мотивацию 98](#_Toc16594937)

[Ваши привычки и мотивация 100](#_Toc16594938)

[Богатые тоже нуждаются в мотивации 102](#_Toc16594939)

[У вас эмоциональные сотрудники 111](#_Toc16594940)

[Ваши сотрудники умнее вас 112](#_Toc16594941)

[**Дух предпринимательства у ваших сотрудников** 118](#_Toc16594942)

[МОТИВАЦИЯ ЗА РУБЕЖОМ 121](#_Toc16594943)

[Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять и в России 121](#_Toc16594944)

[Как мотивируют в Procter & Gamble 126](#_Toc16594945)

[ОСОБЫЕ ПЕРИОДЫ: ПРАЗДНИКИ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ, КРИЗИС 127](#_Toc16594946)

[Как поднять моральный дух сотрудников, которые работают в праздники 128](#_Toc16594947)

[Парус мотивации при нововведениях 129](#_Toc16594948)

[Мотивация в трудные времена 131](#_Toc16594949)

[Демотивация сотрудников: как распознать и преодолеть 133](#_Toc16594950)

**[Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)**

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

# 7 способов мотивировать и демотивировать сотрудников

08 декабря 2016 [Алексей Зеньков](https://rb.ru/author/zenkov/)

В любой компании знают, насколько важны мотивация и вовлечение сотрудников, но в большинстве организаций менеджерам не удается этого добиться. Сайт Entrepreneur [привел](https://www.entrepreneur.com/article/286055) рекомендации, как вдохновлять сотрудников на плодотворную работу и не мешать им добиваться результата.

Мало что сравнится по разрушительности последствий для компании с менеджерами, которые угнетают моральный дух сотрудников. Работники с низким моральным духом не показывают требуемых результатов и при любой возможности отвлекаются от своих обязанностей.

Страшнее всего то, насколько распространена эта проблема. По данным исследований фирмы Gallup, 70% сотрудников считают, что не полностью сосредоточены на работе. В любой компании знают, насколько важны мотивация и вовлечение сотрудников, но в большинстве организаций менеджерам не удается этого добиться.

А когда им это не удается, страдают и показатели всей компании.

Исследователи из Университета Калифорнии обнаружили, что сотрудники с высоким уровнем мотивации работают на 31% продуктивнее, продают на 37% успешнее и в три раза креативнее демотивированных специалистов. Также они были на 87% менее склонны к увольнению, как оказалось в ходе опроса более 50000 человек.

Исследование Gallup показало, что мотивация сотрудника на невероятные 70% определяется его непосредственным руководителем. Сотрудники увольняются не из-за работы, они увольняются из-за начальства.

Как сделать все еще хуже

Прежде чем научиться вдохновлять и мотивировать подопечных на эффективный труд, менеджерам стоит узнать, какие вещи непременно стоит прекратить делать. Ниже приведены несколько правил, от которых стоит как можно скорее избавиться.

1. **Придумывать кучу глупых правил.** В компаниях должны быть определены правила, и от этого никуда не деться, но они не должны походить на недалекие и ленивые попытки создать порядок на месте хаоса. Будь это чрезмерно строгие правила явки на работу или отмена начисления бонусных миль при командировках – даже всего пара лишних правил может свести людей с ума. Если человек чувствует, что за ним везде и всегда следят, он просто найдет другое место работы.
2. **Игнорировать достижения сотрудников.** Легко недооценивать пользу от похвалы, особенно для самых способных сотрудников, которые по своей природе нацелены побеждать. Все любят получать поощрения, и больше всех те, кто работает на износ и целиком отдается работе. Отмечая индивидуальные достижения сотрудников, вы показываете, что вам не все равно. Руководителям необходимо общаться со своими сотрудниками, чтобы понять, что приносит людям удовлетворение (для кого-то это прибавка к зарплате, для других это уважение коллег), а затем хвалить людей за достойно сделанную работу.
3. **Нанимать и продвигать по службе не тех людей.** Лучшие и самые усердные сотрудники хотят работать с себе подобными. Если менеджер не старается принимать на работу только достойные кадры, то людей, которым придется работать с теми, кого он нанимает, это будет сильно беспокоить. Еще хуже, если вы повышаете в должности неправильных людей. Любой человек расстроится, если окажется, что он долгое время работал не покладая рук лишь для того, чтобы уступить повышение человеку, который просто понравился начальнику. Неудивительно, что после такого многие достойные сотрудники увольняются.
4. **Обращаться со всеми одинаково.** Эта тактика подходит для работы со школьниками, однако во взрослом мире все устроено иначе. Используя ко всем сотрудникам одинаковый подход, вы показываете, что нет смысла работать на максимуме своих возможностей, потому что в итоге все получат ровно столько же, сколько и самые ленивые из ваших подопечных.
5. **Игнорировать плохие результаты.** Говорят, что уровень игры джаз-группы зависит от мастерства самого худшего музыканта: как хороши бы ни были некоторые члены команды, все равно в итоге все услышат, как играет самый слабый из них. То же самое правило действует и в работе. Когда вы позволяете кому-то работать вполсилы или ошибаться без последствий, это может распространиться на всю команду и даже на лучших ваших сотрудников.
6. **Нарушать свои обещания.** Когда вы обещаете что-то людям, то встаете на тонкую черту: переступите на одну сторону – они будут безгранично счастливы, встанете на другую – они от вас отвернутся. Когда вы выполняете свое обязательство, то вырастаете в глазах своих сотрудников, потому что доказываете, что вы честный человек, и вам можно верить (два очень важных для руководителя качества). Однако если вы нарушите свое слово, то покажете себя лживым, равнодушным и неуважительным. В конце концов, если начальник не считает нужным держать свое слово, то почему это должны делать другие?
7. **Быть безразличным.** Больше половины людей из тех, что меняют работу, делают это из-за плохих отношений с начальством. Самые успешные компании делают так, чтобы их менеджеры умели соблюдать баланс между профессионализмом и человечностью. Такие руководители искренне радуются достижениям сотрудников, сочувствуют тем, кто испытывает проблемы, и относятся к людям критически, даже если делать это трудно. Начальники, которые равнодушны к своим сотрудникам, провоцируют их на увольнение. Невозможно работать восемь часов в день (или больше) бок о бок с тем, кому безразлично все, кроме вашей продуктивности.

Как сделать лучше

Теперь, когда вы избавились от вредных привычек, которые мешали людям работать, самое время взять на вооружение следующие семь правил, которые заставят людей любить их работу.

1. **Следовать платиновому правилу.** У Золотого правила (относись к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе) есть один недостаток: оно подразумевает, что все люди хотят одинакового к себе отношения. Однако в реальности людей мотивируют абсолютно разные вещи. Кто-то стремится к публичному признанию, для других быть в центре внимания – мука. Платиновое правило (относись к людям так, как они бы хотели) лишено этого недостатка. Хорошие руководители способны понимать людей и изменять свое поведения и стиль общения в зависимости от этого.
2. **Быть сильным, но не жестким.** Сила – важное качество лидера. Люди предпочитают убедиться, силен ли их руководитель, и в зависимости от этого решают, стоит ли за ним следовать. Люди хотят видеть кураж. Им нужен тот, кто способен принимать тяжелые решения и действовать во благо команды. Им нужен лидер, который не сломается под тяжестью обстоятельств и продолжит идти. Люди намного чаще будут проявлять свою силу, если их руководитель делает то же самое. Многие руководители ошибочно считают доминирование, полный контроль и подобные вещи проявлениями силы. Они думают, что смогут заслужить преданность подчиненных, полностью их контролируя и принуждая к работе. Силу невозможно показать в отношении своих сотрудников. Сила – это то, что вы проявляете раз за разом в сложных обстоятельствах. Только так люди вам поверят и пойдут за вами.
3. **Помнить, что общение – это обоюдный процесс.** Многие менеджеры считают себя отличными в общении людьми, не понимая, что они все это время общались одни. Некоторые с гордостью называют себя чуткими и отзывчивыми, хотя обычно не стараются выслушать людей и их идеи. Некоторые руководители не обозначают конкретные цели и контекст, в котором люди должны работать, другие не дают обратной связи, заставляя подчиненных гадать, уволят их или повысят.
4. **Быть ролевой моделью, а не проповедником.** Великие лидеры завоевывают доверие и уважение своими действиями, а не словами. Многие лидеры говорят о том, как для них важна честность, но куда меньше управленцев демонстрируют свою честность и открытость каждый день. Призывать людей вести себя определенным образом и близко не так эффективно, как демонстрировать это поведение на собственном примере.
5. **Быть прямолинейным.** Хорошие руководители прямо и понятно рассказывают о целях, ожиданиях и планах компании. Если начальник пытается приукрасить или спрятать нелицеприятные факты, чтобы создать благоприятную картину, сотрудники сразу это видят.
6. **Быть скромным.** Мало что вредит мотивации так же сильно, как самовлюбленность босса. Хороший начальник не станет вести себя так, будто он думает, что лучше вас, потому что он так не думает. Вместо того чтобы быть источником самомнения, они видят в своей власти дополнительную ответственность за процветание своих подопечных.
7. **Заботиться о соблюдении баланса работы и личной жизни вашими сотрудниками.** Ничто не истощает хорошего сотрудника так, как переработка. Использовать своих лучших специалистов на полную настолько соблазнительно, что часто руководители попадаются в эту ловушку. Люди, которые при высокой продуктивности вынуждены работать сверхурочно, начинают думать, что их наказывают за хорошую работу. Также работа сверхурочно приводит к снижению продуктивности. Недавнее исследование Стэнфордского университета показало, что эффективность труда резко падает, когда рабочая неделя превышает 50 часов, а работать больше 55 часов в неделю вообще неэффективно, потому что продуктивность снижается слишком сильно.

Подводим итог

Если вы сможете развить в себе эти навыки и избавиться от демотивирующих привычек, то станете руководителем, которого люди будут помнить всю свою жизнь.

# Свободный дресс-код, встречи с топ-менеджерами и свое телевидение: как мы мотивируем сотрудников

16 марта 2018 [Ольга Корельская](https://rb.ru/author/korelskaya/) Директор Департамента по работе с персоналом «АК БАРС» Банка

Работа должна быть не только источником дохода, но и приносить радость и вдохновение. Этого можно добиться, если сделать из сотрудников команду единомышленников.

Ольга Корельская, директор департамента по работе с персоналом [«АК БАРС» Банка](https://www.akbars.ru/), делится опытом, как в их компании повышают мотивацию и вовлеченность сотрудников.

Рубрика [«Инновации в корпорациях»](https://rb.ru/tag/corp/) выходит при поддержке [Spinon](https://spinon.company/).

Что нужно знать о корпоративной культуре

Перед любой крупной организацией рано или поздно встает задача трансформации корпоративной культуры. Это нужно для того, чтобы создать из простого коллектива настоящую команду.

Различные типы корпоративной культуры эффективны на разных этапах жизни организации.

**Данные есть! Как превратить знания о клиентах в**[**деньги**](https://rb.ru/longread/it-is-data/)

К примеру, культура силы полезна в моменты кризиса для решения сложных задач. Она характеризуется избытком (и даже порой переизбытком) лидерства. Каждый из лидеров стремится выстроить автономию и тем самым отгородиться от других, создав собственную зону влияния.

В стабильной обстановке важно принять ценности правил, это позволит выстраивать рабочий процесс с помощью принятых регламентов и процедур без прямого участия лидера.

Для начала трансформации мы оценили уровень вовлеченности сотрудников, корпоративной культуры и позиции банка как работодателя. Чтобы это сделать, мы пригласили специалистов из консалтинговой компании. Они выяснили, что в банке преобладает культура силы, если за основу оценки взять «спиральную динамику».

Результаты исследования также выявили высокий уровень вовлеченности сотрудников в процесс перемен, происходящих в банке, по сравнению с общими показателями по рынку. Наши сотрудники оказались более инициативными, чем в среднем по рынку, при этом нам необходимо повышать уровень по направлениям «увлеченность работой» и «приверженность компании».  
Как повысить [вовлеченность](https://rb.ru/opinion/gamification-cases/)сотрудников

Вовлеченность сотрудников – один из самых главных показателей успешной корпоративной культуры. Он означает, что персонал разделяет ценности, принципы и цели компании. Вовлеченный сотрудник не остается в стороне от процессов, происходящих в организации, готов проявлять инициативу и предлагать свежие решения.

Интерес к работе повышается за счет возможностей самореализации, комфортных условий труда, поощрения за предлагаемые идеи. Важно постоянно транслировать коллективу миссию и ценности организации.

В 2018 году мы поставили цель повысить показатель вовлеченности сотрудников на 10%.

Для этого мы разработали план мероприятий. Нам важно, чтобы специалисты были вовлечены во все происходящие процессы, чувствовали, что их мнение является важным. Мы делаем акцент на повышение уровня информированности, развиваем систему внутренних коммуникаций, внедряем социальные проекты.

1. Используйте все каналы коммуникации

Корпоративная культура внутри организации не развивается сама по себе. Она формируется сверху на основе системного подхода. В идеале ее ценности заложены в программном документе, например, стратегии развития компании на краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный периоды.

Коллектив банка – это тысячи сотрудников. Для того чтобы наладить одинаково эффективное взаимодействие со всем коллективом, мы используем целый арсенал инструментов:

* Ежедневные новостные и информационные рассылки для сотрудников по корпоративной почте.
* Корпоративная газета в печатном виде.
* Мобильное приложение для сотрудников – AkBars Life, там можно прочитать последние новости из жизни банка, получить информацию о программах обучения, узнать о корпоративных льготах и бонусах.
* Фокус-группы с сотрудниками. На них они делятся впечатлениями, как организованы различные процессы и предлагают свои улучшения.
* Также мы планируем создать корпоративное телевидение.
* Еще мы готовим буклет, в котором сотрудники расскажут, как ценности банка проявляются в их работе и в решении сложных задач. Его основа – личные истории, написанные в ходе внутреннего конкурса.
* В 2018 году планируем создать «Банк идей» сотрудников. Он позволит собрать предложения по улучшению бизнес-процессов, банковских продуктов, условий труда. За реализованные идеи, принесшие банку экономический эффект, специалисты получат материальное или нематериальное вознаграждение.

2. Создайте комфортную среду для специалистов

Для закрепления новых моделей поведения важно формировать комфортную поддерживающую среду и мотивировать сотрудников к проявлению инициативы. [Мотивация](https://rb.ru/interview/legko-prodat/) может быть материальной и нематериальной.

Материальная мотивация в банке – это премия за результаты деятельности. В декабре 2017 года мы ввели новый инструмент премирования – за деловые инициативы, проектную деятельность, выполнение особо важных и сложных заданий.

Новые методики расчета премии позволяют оценить как результаты работы всего банка, так и каждого сотрудника. Измерить всю степень эффекта от новой системы мы сможем только по итогам этого года.

Нематериальная мотивация может выражаться в системе компенсаций и льгот. Среди возможных форматов – система скидок на покупку определенных товаров или услуг (например, обучения, медицинских услуг, мобильной связи, парковок, услуг контрагентов компании), а также сертификаты и купоны.

Также отнесем к ним возможности для личностного роста и самореализации. Мы предоставляем корпоративную электронную библиотеку сотрудникам, ежемесячно проводим образовательные мастер-классы и тренинги. По итогам года мы проведем конкурс, чтобы выявить и поощрить самых активных сотрудников.

3. Проводите встречи с топ-менеджментом

Чтобы компания работала как единая команда, важна постоянная связь между руководством и сотрудниками. Любое принятое решение должно оперативно и одинаково транслироваться по всему банку. И, наоборот, менеджеры должны быть в курсе того, что происходит в коллективе: как воспринимаются изменения, какие есть проблемы, что еще необходимо поменять, чтобы рабочий процесс стал более комфортным и эффективным.

В конце прошлого года у нас прошла сессия, где менеджмент и председатель правления обсудили стратегию развития банка до 2021 года. Потом руководители отделов, управлений и департаментов встретились со своими сотрудниками и рассказали им о том, как видит руководство дальнейшее развитие организации.

Это нужно для того, чтобы каждый сотрудник был вовлечен в процесс реализации стратегии, четко знал миссию, цели и ценности организации. Кстати, после этой сессии мы выпустили книгу на основе лучших эссе ее участников.

Также однажды мы провели в банке «Прямую линию» с Председателем правления Зуфаром Гараевым. Это была своего рода пресс-конференция, только в роли журналистов выступили сотрудники, которые смогли получить ответы на интересующие их вопросы. Трансляция проходила по всему банку. Эта форма доказала свою эффективность. Мы получили срез настроений сотрудников и «эмоционального самочувствия» коллектива. Прямая линия с лидером – это отличное пространство для коммуникаций и поддержки происходящих изменений.

Недавно мы внедрили еще один коммуникативный формат – бизнес-завтрак с Председателем правления. На него пригласили сотрудников, показавших наиболее высокие бизнес-показатели по итогам прошедшего года. Планируем сделать такие встречи постоянными. Их главная ценность в том, что приглашенные сотрудники могут задать свои вопросы напрямую первому лицу и получить конкретные ответы.

4. Создавайте корпоративные традиции

Важный элемент корпоративной политики – создание и поддержание традиций. Их отличает постоянность и регулярность. Это могут быть праздники, совместные экскурсионные поездки, встречи, сессии, конкурсы профессионального мастерства или награждения лучших сотрудников. Частота и качество таких мероприятий во многом зависит от креативности HR-команды.

Например, в декабре прошлого года мы провели спортивный праздник в парке для сотрудников с семьями. Также наше молодежное движение реализует свои социальные проекты.

Еще мы ввели свободный дресс-код внутри банка.

На мой взгляд, это интересный прецедент для банковской отрасли в целом. Если сотрудник не работает с клиентами и не находится на официальном мероприятии, он может прийти на работу в повседневной одежде.

Для построения не просто хорошей, но максимально эффективной корпоративной культуры, применяется целый комплекс мер. При этом мы не  останавливаемся на достигнутом. Ведь совершенству нет предела, и каждый год в арсенале специалистов HR появляются новые прогрессивные технологии развития персонала.

Результаты появятся не сразу, нужно быть к этому готовым. Вклад в развитие корпоративной культуры – это долгие инвестиции, но именно они способны в будущем экономить операционные затраты компании за счет лояльности ее команды.

# Системный подход к мотивации персонала

Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента. Данная статья посвящена системному подходу к мотивации персонала, что является обязательным условием профессионализации управления и рационального использования организационных возможностей стимулирования работников к трудовой активности.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и неденежной.

Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии с организационной стратегией.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности .

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого - неэффективной.

На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргсреде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Управленческая компетентность и мотивация к достижениям результатов служат связующими звеньями, объединяющими все уровни мотивации в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание талантливых работников, а также рациональное использование их личностного и группового потенциала. Особенности мотивации персонала на личностном уровне

Особенность мотивации персонала на личностном уровне определяется:

потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;

потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании усилий работников для достижения оргцелей;

потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности, и возможностями работодателя удовлетворять не только материальные потребности работников.

Каждый работник в рамках оргдеятельности обменивает свой личностный капитал в виде знаний и убеждений, способностей и навыков посредством участия в организационной жизнедеятельности на материальные и нематериальные блага, которые получает от работодателя. При этом возникает противоречие между его интересами и интересами работодателя.

И работник, и работодатель заинтересованы в том, чтобы вложить меньше, а получить больше. На практике это находит выражение в стремлении некоторых работников продать свои умения дороже их реальной стоимости и занять в компании те позиции, которые не соответствуют их профессиональной компетентности. Со своей стороны, работодатели также проявляют стремление заплатить работникам меньше, чем они стоят.

Именно материальные стимулы являются определяющими в мотивации привлечения и удержания персонала. Тот работодатель, который предлагает наиболее высокую оплату труда работникам, становится наиболее привлекательным для всех категорий работников, независимо от степени квалификации, опыта и амбиций. Работодатель, предлагающий более низкую оплату труда, имеет проблемы с привлечением и удержанием высокопрофессиональных и амбициозных работников.

В этой связи важным фактором мотивации на личностном уровне становится ситуация на рынке труда, поскольку наличие, подготовленность и доступность трудовых ресурсов в совокупности с социально-экономическими условиями, определяющими их фактическую стоимость, формируют ожидания работников и работодателей относительно приемлемого для обеих сторон баланса материальных интересов.

Помимо нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя, системный подход к мотивации на личностном уровне включает:

обеспечение результативности деятельности работника и развитии его уверенности в достижении положительного результата;

своевременную оценку руководства и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника;

соответствие вознаграждения за труд ожиданиями работника.

Как правило, в рамках оргдеятельности личностный капитал работника используется частично. Далеко не все личностные качества и способности, знания и умения работника используются при выполнении должностных обязанностей. Мотивация работника снижается, если многие из его способностей и знаний не находят применения при выполнении заданий. Для развития мотивации работнику необходимо, чтобы его потенциал мог быть реализован и по достоинству оценен. Поэтому системный подход к мотивации персонала требует от менеджмента создания условий для раскрытия и рационального использования потенциала каждого работника.

Однако динамичная среда и стратегические цели компании постоянно повышают требования к компетентности и личностным чертам специалистов. Эти требования не всегда соответствуют тем качествам, которыми обладает сотрудник, но которые пока не нашли применения в рамках его профессиональной деятельности. Повышение требований к специалисту, не подкрепленное условиями для его профессионального роста, девальвирует личностный капитал сотрудника и снижает его мотивацию. Если повышение требований сочетается с обеспечением возможностей для его роста и развития, то мотивация усиливается. Системный подход к мотивации персонала предполагает решение задачи создания условий для личностного и карьерного роста, а также профессионального развития работников. Следует отметить, что эти две задачи должны решаться не столько подразделениями по работе с персоналом, сколько самими руководителями.

Итак, эффективная мотивация персонала на личностном уровне связана с удовлетворением его ожиданий от своего вклада в оргдеятельность, и она определяется:

нахождением и поддержанием баланса материальных интересов сотрудника и работодателя;

созданием и поддержанием условий для раскрытия и рационального использования потенциала сотрудника;

созданием условий для роста и развития сотрудника.

Особенности мотивации персонала на групповом уровне

Групповое взаимодействие и групповая работа важны как для сотрудника, так и для работодателя. Специалисту групповое взаимодействие позволяет реализовать многие личностные мотивы (например, мотивы принадлежности, сопричастности, уважения и признания), а для работодателя групповая работа часто является обязательным условием реализации намеченных планов. Мотивация групповой работы имеет свои особенности.

Хорошая организация групповой работы является неотъемлемым условием мотивации на групповом уровне. Создание условий для групповой работы включает осознанный выбор группового способа работы как оптимального в конкретной ситуации. Несмотря на явную привлекательность групповой работы, она не во всех случаях обеспечивает наиболее эффективный способ достижения целей.

Групповая деятельность является предпочтительной в следующих случаях:

задание непосредственно связано с интересами многих членов группы, а проблема, решению которой посвящено задание, касается всех;

для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой подключены члены группы;

эффективность выполнения задания зависит от компетентности и взаимосвязанной деятельности членов группы;

последствия выполнения задания затрагивают многих членов группы, а члены группы идентифицируют себя с групповым заданием;

большинство членов группы должны понимать смысл каждого этапа выполнения задания;

члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят взаимодополняющие способности друг друга;

группа имеет опыт совместной деятельности и проявляет большой интерес к развитию взаимодействия, а условия позволяют решить проблему групповым способом.

Мотивация на групповом уровне должна учитывать проблемы групповой динамики (Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. - М.: ТЕИС, 2002). Стиль менеджмента и лидерские способности руководителя детерминируют возможности управления групповой динамикой.

Особенностью групповой мотивации является обязательный учет влияния группы на индивидуальную мотивацию к труду. Так, присутствие членов группы при выполнении работы влияет на эмоциональное состояние работника, что приводит к улучшению выполнения простых и ухудшению выполнения сложных для него операций.

Данная тенденция усиливается, если сотрудник понимает, что его оценивают. Поэтому мотивирующими факторами групповой работы являются:

проведение соревнования с другими группами;

присутствие сотрудника, обладающего более высоким статусом и авторитетом, чье мнение важно для членов группы;

присутствие посторонних людей, за которыми трудно следить и чьи реакции не прогнозируются членам группы.

Среди особенностей мотивации на групповом уровне следует отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за конечный результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям. Отсутствие индивидуальной ответственности и ясных критериев оценки вклада каждого члена группы обязательно ведет к снижению мотивации.

Усилению групповой мотивации способствуют следующие условия:

Задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации работники воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый.

Внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки.

Внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

Важнейшей особенностью мотивации на групповом уровне является влияние отношений между членами группы на групповую результативность. Отношения сотрудничества, основанные на доверии и взаимопонимании, вызывают синергетический эффект, способствуют эффективной групповой работе и усилению мотивации к достижениям (Проблемы развития доверия как фактора повышения эффективности управления раскрыты автором в работах: Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. - М.: ТЕИС, 2002; Эффективные технологии управления персоналом. - СПб: Питер, 2003; Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. //Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - N4. - С. 73-78; Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы. //Современное управление. - 2003. - N10. -С. 27-32; Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом. //Современное управление. - 2003. - N11. - С. 19-30; Почему российские менеджеры не используют потенциал управленческого лидерства. // Маркетинг успеха. - 2003. - N 11. - С. 3-10.).

В контексте системного подхода к мотивации персонала следует остановиться на некоторых аспектах управления групповыми отношениями - как мотивирующих групповую работу факторах.

Во-первых, отношения сотрудничества, взаимопонимания и взаимопомощи в группе требуют от менеджмента создания особых коммуникативных каналов и процедур, а члены группы нуждаются в развитии их опыта конструктивной коммуникации.

Во-вторых, перед менеджментом встает задача повышения открытости управления и увеличения объема обмена информацией с персоналом.

В-третьих, условием высокой групповой мотивации к трудовой активности является обеспечение менеджментом средних показателей деловой и психологической безопасности членов группы. Низкая, равно как высокая, безопасность работников ведет к падению мотивации к эффективной работе и активному участию в групповых делах.

В-четвертых, самое главное условие для укрепления сплоченности и результативности групповой работы - это лидерство самих менеджеров.

Итак, эффективная мотивация на групповом уровне осуществляется посредством:

создания условий для нормальной групповой работы, которые включают ясность задания и обеспеченность ресурсами, взаимодополняющие способности и сложившийся баланс ролей членов группы;

наличия четких критериев оценки вклада каждого члена группы и развития персональной ответственности за результат;

наличия особых стимулов, побуждающих оказывать другим членам группы помощь и поддержку;

сплоченности и сотрудничества членов группы.

Особенности мотивации персонала на организационном уровне

Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание стройной и прочной системы. Чем более целостна и прочна система, тем выше управляемость компании.

Отдельные сотрудники и группы должны стать взаимосвязанными элементами, деятельность которых должна быть направлена на решение общих целей. В этой связи понимание сотрудником, частью какой компании он является, во многом определяет его мотивацию к труду. Поэтому имидж и социальная значимость оргдеятельности могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. Непонимание своей роли и недооценка значения своего вклада в общее дело ведут к снижению трудовой мотивации работников.

На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочной и среднесрочной мотивации привлечения и удержания персонала, а также его эффективного труда.

Эффективность мотивации персонала на организационном уровне зависит от способности топ-менеджмента к поддержанию ценности материальных и нематериальных стимулов всех категорий работников посредством выбора оптимальных форм, способов и режима стимулирования с точки зрения особенностей ситуации, организационных целей и ожиданий персонала. Особое значение имеет справедливое материальное стимулирование труда.

Поэтому ключевой задачей является поддержание баланса интересов различных категорий специалистов.

Данный уровень мотивации персонала детерминирован оргструктурой и культурой компании, что позволяет выявить зависимость мотивации персонала от сбалансированности должностных полномочий и ответственности.

Важной особенностью мотивации на организационном уровне является необходимость регулярной коррекции действующей совокупности материальных и нематериальных стимулов в соответствии с проводимыми оргизменениями, независимо от их характера и направленности.

Итак, системный подход к мотивации персонала на организационном уровне предполагает:

объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свои компанию, профессию и результаты труда;

поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;

изменение форм, способов и режимов стимулирования как элемента любых оргпреобразований;

поддержание баланса полномочий и ответственности работников при выполнении ими должностных обязанностей.

Элементы системного подхода к мотивации

Элементами системного подхода к мотивации персонала являются:

управление по целям;

изменение поведения и ожиданий работников;

развитие содержания работы.

Управление по целям (МВО -Management by Objectives) предполагает регулярное взаимодействие руководителей всех звеньев управления с подчиненными для прояснения целей и совместной разработки соответствующих им задач.

Управление по целям является элементом системного подхода к мотивации по следующим причинам:

Существует прямая зависимость между ясностью и определенностью цели и мотивацией к ее достижению.

Участие в прояснении проблемной ситуации и разработке цели приводит к развитию личных обязательств работника в отношении этой цели и внутренней мотивации к ее достижению.

Диалоговые отношения с руководителем позволяют сформировать общность видения приоритетов и оптимальных способов достижения цели, что укрепляет уверенность в успехе и усиливает мотивацию к достижениям.

Управление по целям предполагает наличие следующих управленческих навыков и умений:

выявлять проблемы, отделяя причины от следствий, и видеть достижимые в ближайшей перспективе результаты;

ясно формулировать цель и предлагать четко измеримые критерии успеха;

не выпускать цель из поля зрения, постоянно проясняя проблемы, препятствующие ее достижению;

постоянно соизмерять свои действия с поставленной целью, своевременно корректировать задачи в соответствии с меняющимися условиями;

устанавливать и поддерживать обратную связь с подчиненными, конструктивно реагировать на критические замечания и предложения работников.

Изменение поведения и ожиданий работников - как элемент системного подхода к мотивации персонала - основано на положительном подкреплении любого поведения работника, которое способствует улучшению ситуации в компании, для его последующего закрепления, повторения и усиления. Данный элемент мотивации также основан на отрицательном подкреплении любого поведения работника, которое способствует ухудшению положения дел в компании, для его последующего "избегания".

Поведение и мотивация работника могут постепенно меняться в результате нейтрального подкрепления. В данном случае отсутствие управленческой реакции на поведение работника или устранение факторов, способствующих нежелательному поведению работника, закономерно ведут к ослаблению желания его повторять.

В этой связи мотивирующими факторами являются не только материальные (увеличение зарплаты и выплата премий), но и нематериальные (поощрение инициативы, оказание доверия и поддержки, последовательность менеджмента, обеспечение престижа работы и статусных символов и др.).

Для того чтобы изменять поведение сотрудников, необходимо обладать следующими навыками и умениями:

наблюдать и фиксировать все изменения в поведении работников и адекватно оценивать их последствия для оргдеятельности;

своевременно и соразмерно вознаграждать работников за их поведение;

конструктивно критиковать работников;

соизмерять управленческое воздействие с особенностями работника и ситуацией;

личным примером демонстрировать эталонное поведение;

обеспечить обучение работников желательному поведению;

закреплять желаемое поведение в оргкультуре (ценностях, действующих нормах и правилах).

Системный подход к мотивации персонала включает в себя регулярную перестройку работы (job redesign) и обогащение ее содержания (job enrichment). Общий принцип заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность работника в эффективном выполнении заданий и оптимизировать деятельность в контексте повышения конкурентных преимуществ компании. Данный элемент мотивации основан на неденежных стимулах и действует преимущественно в отношении персонала, ориентированного на цель, или результат.

Для усиления мотивации к трудовой активности используются изменение характера работы (ротация, или периодическое перемещение работника с одного вида работы на другой), увеличение или уменьшение объема работы, изменение содержания посредством изменения предмета деятельности и способа выполнения рабочих действий.

Ключевыми принципами данного элемента мотивации являются:

Обеспечение целостности работы посредством поэтапного решения взаимосвязанных задач: планирования работы, выполнения задании, анализа и оценки ее результативности.

Управление сотрудником своей работой посредством планирования и организации им своей работы и развития самоконтроля за ее выполнением.

Обеспеченность работы ресурсами и создание условий для продуктивной работы.

Перестройка работы и обогащение ее содержания предполагают наличие следующих управленческих навыков и умений :

анализировать работу и определять на этой основе требования к компетентности работников;

выявлять рабочие циклы и на их основе определять автономность работы;

оценивать значимость результата работы и определять индикаторы достижения результатов;

обеспечивать поддержку усилиям по достижению положительного результата работы со стороны подчиненных и руководителей;

добиваться успеха и фиксировать внимание работников на положительных изменениях;

согласовывать ожидания работников с объемом и характером работы.

Итак, системный подход к мотивации персонала предполагает учет особенностей мотивации работников на личностном, групповом и организационном уровнях. Системный подход к мотивации персонала включает совокупность взаимосвязанных элементов: управление по целям; изменение поведения сотрудников; перестройка и обогащение содержания работы. Использование каждого из элементов мотивации персонала выдвигает особые требования к управленческой компетентности менеджеров.

Внедрение системного подхода к мотивации персонала позволит оптимизировать управление человеческими ресурсами, что, несомненно, увеличит конкурентные преимущества компании. В контексте системного подхода к мотивации особое значение приобретает управленческая компетентность и мотивация к достижениям менеджеров всех звеньев управления. Залогом успехов управления становится постоянное стремление менеджмента к развитию и совершенствованию.

# Методы и инструменты оценки мотивации в организациях

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и оценивать. В то же время измерение мотивации — сложная методическая проблема. В статье рассматриваются методы ее исследования, а также предложена авторская модель изучения мотивации, в которой выделяются три уровня ее проявления. Параметрами являются как оценки работников, так и конкретные измеряемые результаты, связанные с трудовым поведением и эффективностью труда.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей, эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать.

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом обуславливает конкурентные преимущества компании.

Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий. Однако совместные усилия исследователей заставляют вспомнить притчу о трех слепцах, которые никак не могли прийти к общему мнению о том, что же за животное перед ними. При этом они совершенно правильно описывали слона, ощупывая разные его части.

В то же время, каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания – измерение мотивации это сложная методическая проблема. Практики вынуждены признать, что измеряют «неизмеримое». [5; 1]. В структуре личности теоретики выделили устойчивые «обобщенные мотивы», именно эти переменные — как тенденции диагностируются и учитываются при разработке мотивационных мероприятий. В действительности же никаких мотивов не существует. «Во-первых, мотивы не наблюдаемы непосредственно и в этом смысле они не могут быть представлены как факты действительности. Во-вторых, они не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных нашему прямому наблюдению. Они суть условные, облегчающие понимание, вспомогательные конструкты нашего мышления, или, говоря языком эмпиризма, гипотетические конструкты»[4 с 47].

Рассмотрим методы изучения мотивации, которые предлагаются менеджерам для анализа этих устойчивых атрибутов личности, «обобщенных мотивов»:

Опросы - применяются для оценки степени удовлетворенности персонала. Формы опросов могут быть различными: интервью, анкета. Как правило, испытуемому предлагается выбрать (и оценить) из предложенного перечня мотивов, интересов, потребностей те, которые наиболее точно его описывают, задаются относительно прямые вопросы о том, насколько сотруднику нравится сама работа, ее условия, отношения в коллективе, стиль руководства и т.п.

Диагностическое интервью, требует значительных затрат времени и сил, поэтому применяется для оценки уровня мотивации менеджеров. Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников.

При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора «социальной желательности» (стремления выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия, что он декларирует «миру».

Психологические тесты. Тест-опросник содержит серию вопросов, по ответам на которые судят о психологических качествах испытуемого. Тест-задание это особого рода испытание, по итогам выполнения которого определяют наличие или отсутствие и степень развития характерологических черт (свойств личности), например - ориентацию на достижение успеха.

С помощью стандартизированных тестов получают количественные оценки, по которым можно сравнивать выраженность психологических свойств индивида с их выраженностью в популяризации.

Недостатком стандартизированных тестов является определенная возможность влияния испытуемого на результаты тестирования в соответствии с одобряемыми характерологическими чертами личности. Эти возможности увеличиваются, если тестируемые знают содержание теста, либо критерии оценки поведения и изучаемых качеств личности.

Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конкретных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту (например, "Почему, на ваш взгляд, в одной компании люди работают хорошо, а в другой не слишком стараются?"). Предполагается, что испытуемый выделяет ключевые для него показатели.

Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

Знание мотивационных компонентов позволяет менеджеру составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Однако, зачастую, мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых показателях. Причина в том, что «Диагностике подлежат «обобщенные мотивы» — динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, а «ситуативными детерминантами» потенциально может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно»[1].

Управленцы, делая упор на субъективную оценку работниками своих побуждений и «обобщенные мотивы» (без учета «ситуативных детерминант») используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не влияет на успешность бизнеса.

Мероприятия, о которых идет речь зачастую проводятся в рамках разработки системы оплаты труда, или удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих программ ориентированы на анализ достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта.

Руководители приветствуют в своих компаниях подобные инициативы, полагая, будто их «правильная» реализация непременно позволит им добиться эффективности. В основе всех этих программ лежит принципиально ошибочная логика базирующуюся на уверенности менеджеров в том, что если сравнить субъективную оценку работников до внедрения мотивационной программы и после, то в случае позитивных изменений можно быть уверенным, что продажи вырастут, а качество продукции улучшится.

Консультанты и специалисты по работе с персоналом активно поддерживают миф, что в данном случае можно и не заботиться о росте показателей, поскольку результаты оптимизируются «сами собой». В итоге топ-менеджеры пребывают в твердой уверенности, что через какое-то время эти программы окупятся и что они сделали правильный выбор.

Однако поскольку не прослеживается четкой связи между субъективными оценками работников и эффективностью трудовой деятельности – улучшения наступают редко.

Кроме того, заявления об изменении уровня мотивации, основанные лишь на самооценке работников, не обоснованы. Для получения адекватной картины необходимо учитывать трудовое поведение, в котором она отражается. Заметим, что в отечественной и зарубежной литературе имеются многочисленные научные данные констатирующие факт существенного влияния мотивации на успешность и эффективность выполнения конкретной деятельности, следовательно, актуально учитывать и результаты для компании, ради чего, собственно говоря, и затеяны стимулирующие мероприятия.

Нами предложена мотивационная модель, в которой выделяются три уровня проявления мотивации. Параметрами являются как оценки работников, так и достижение конкретных измеряемых результатов связанные с трудовым поведением и повышением эффективности труда.

с. Методы и инструменты оценки

Уровень воззрений. Люди имеют собственное представление, о своих побуждениях. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки работников. Оцениваться может как мотивация в целом, так и её отдельные аспекты.

Главное, что нас интересует на этом уровне (при любых способах оценки) – эмоциональное состояние работников, интерес, внимание, их оценка мотивационных факторов (отношения в коллективе, оплата труда, карьерный рост, профессиональное развитие).

Для получения обратной связи можно использовать - анкетирование, тестирование, тематические опросники, написание эссе.

Уровень действий. Так как речь идет о трудовой мотивации, то можно обозначить ее как желание, либо нежелание выполнять определенные нормы, стандарты. Говоря о «поведении», имеются в виду результаты поведения на рабочем месте, то есть выполнение корпоративных требований. Поэтому на данном уровне важно оценить насколько действия соответствуют стандартам в рамках профессиональной деятельности, следует также учитывать, выполняются они под чутким наблюдением руководителей, либо по собственной инициативе.

Для получения данных выполнения установленных корпоративных стандартов можно использовать неформальные методы (структурированное наблюдение, видеонаблюдение, ведение рабочих дневников, отбивание тайм карт и т. д.).

Уровень продуктивности. Компания вкладывает деньги в развитие мотивации своих сотрудников для того, чтобы: повысить производительность труда, снизить издержки.

Оценить влияние результатов мотивации на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям: финансы; клиенты (маркетинговые показатели); внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов); обучение (трансформации корпоративной культуры, инновации, стремление к личностному росту).

Для проведения такой формы оценки, можно использовать такие бизнес-показатели как – продажи; повышение качества; снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов; формирование новых эффективных команд и т. д.

Итак, по мере продвижения с первого на третий уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным – с точки зрения и временных затрат, и финансовых. Тем не менее, его результаты исключительно важны. Чаще всего эффективность мотивации персонала оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов с первого по третий уровень дает объективную оценку мотивационного воздействия.

Человек — система очень сложная, и простых рецептов в области мотивации и стимулирования нет и быть не может. Для получения практических результатов имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько правильная постановка целей исследования, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность «объекта исследования» — мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.

Ю.Г.Лейни

# Мотивация как управленческая импотенция

Оговорюсь сразу – сама по себе мотивация, в том числе материальная, является нормальным управленческим инструментом, речь ниже пойдет, скорее, о неправильном ее применении. Более того, иллюзии по поводу мотивации были и у меня самого, особенно в первые годы, когда я только начал управлять крупными компаниями. Возможно, этот рассказ поможет кому-то избавиться от иллюзий.

Кожа на сидениях и жертвенный бонус

Мотивация – любимая мантра российского бизнеса. Предпринимателям и управленцам кажется, что стоит им только назначить всем подчиненным правильную мотивацию, и дело пойдет на лад. Причем без их участия, а они смогут вместо управления бизнесом заняться любимыми игрушками, например ловлей воров на складе или дизайном веб-сайта.

Про мотивацию написаны тонны книг, причем большинство честно предлагают честный продукт. Только работать он не будет. Потому что решать проблемы бизнеса при помощи одной лишь мотивации – это все равно, что чинить старый, еле ползающий автомобиль, перетягивая кожу на сидениях.

Вера управленцев в мотивацию напоминает веру древних людей в духов. Духов надо ублажать (мотивировать), принося им жертвы (бонусы), в надежде, что правильно мотивированный дух будет действовать в твоих интересах. Гарантий, однако, никаких, дух – существо капризное, поступает как ему вздумается. Потомки тех темных предков, надевшие галстуки, приносят щедрые денежные жертвы своим сотрудникам, искренне удивляясь, почему это далеко не всегда работает.

На самом деле мы просто откупаемся от подчиненных бонусами, как плохие родители откупаются от детей новыми «айфонами» и шоколадками. В надежде, что они как-нибудь сами станут от этого сознательнее и примутся за работу.

Еще раз – сама по себе мотивация полезна. Но у менеджмента, согласно классикам, четыре функции, а не одна: планирование, организация, мотивация и контроль. И если мотивацию применять без планирования, без организации и без контроля, то толку от нее будет не больше, чем от вызывающего дождь бубна.

За что платишь – то и получаешь

Курск, сеть супермаркетов. Полуфабрикаты и салаты продаются «через прилавок», то есть за прилавком стоит живое существо женского пола, которое взвесит вам столько сырых котлет, сколько попросите. Существу изобрели мотивацию – чтобы уговаривало купить побольше (по документам – «апсейл») или предлагало купить что-то еще («кросс-сейл»). Руководство существа недоумевает, почему мотивация не работает. Но у этой продавщицы несчастная жизнь. Возможно, она приехала издалека, а возможно и местная, но у нее двое детей, которых она растит одна. Да, ей нужны деньги, но она глубоко не верит в выдуманные на Марсе «мотивации», ее сто раз в жизни обманывали, и верит она только в оклад, который у нее в трудовом договоре. И потому равнодушно «завешивает» покупателю только запрошенное.

Москва, оптовая компания. У всех менеджеров – мотивация «за выполнение плана по марже». Начальству кажется, что от этого маржинальность продаж должна расти, но происходит наоборот. Доля крупных клиентов тоже растет (вопреки объявленной стратегии), потому что менеджеры в конце месяца ради выполнения плана «затаривают» их самым дешевым и ходовым товаром. В итоге склад в последнюю неделю месяца работает до утра, а в первую отсыпается. Финансовый цикл трещит по швам, поступления денег идут одну неделю в месяц. Попытки ввести новинки в ассортимент проваливаются, потому что их нужно долго и скучно «впихивать» клиенту, а бонус ведь платят не за это, и поэтому менеджеры на это «забивают».

Челябинск, завод. Собственник назначил директору бонус «от прибыли» и улетел в Швейцарию, чтобы вернуться через год и найти компанию в руинах. В течение года директор вдумчиво поработал над прибылью, сократив все важные издержки, включая техническую службу, отдел продаж, рекламу и продвижение, обучение сотрудников и т.д.. И уволился. В итоге недавний лидер отрасли едва сводит концы с концами.

Казань. Компания по продажам запчастей. У менеджеров символический оклад, остальное – процент от продаж. Найти на такой низкий оклад людей очень сложно. А те, что приходят, поначалу работают на износ, но потом начинают воспринимать компанию лишь как интерфейс для личной связи с клиентами, и в какой-то момент задумываются – а зачем он нам нужен? И увольняются, чтобы через месяц открыться в подвале напротив, с утащенной клиентской базой и демпинговым прайсом.

Тульская область, производство. На производстве «сделка», то есть больше сделал – больше получил. Но финансовые амбиции туляков ограничиваются пятнадцатью тысячами. Как только их выработка достигает этой суммы, они наотрез отказываются работать больше, и уходят домой, бросая недоделанные заказы. Им хватит. «Всех денег не заработаешь», философствуют туляки.

Екатеринбург, опт. Начальство хочет расширить ассортимент, и даже ввело сейлзам «мотивацию за новинки», но толку чуть. Расследование показывает, что новинок просто никогда нет на складе. А нет их потому, что у «закупщиков» мотивация на снижение запасов. А у бухгалтеров мотивация «попозже всем платить».

Все равно, какой план не выполнять или регламент по редиске

Про то, что материальная мотивация чаще всего не мотивирует человека, не буду даже упоминать, это тема даже не для статьи – для книги. Причин, почему «управление через мотивацию» не работает, и без того достаточно:

Мотивация платится за достижение цели – маржи, прибыли, производительности и т.д. Но к цели можно идти разными путями. Если процессы у вас не отлажены, сотрудники сами решают, каким путем двигаться. И они всегда идут кратчайшим, но не факт, что лучшим для компании.

Мотивация фокусирует внимание сотрудника на 1-3 задачах. Однако даже менеджер по продажам ежедневно решает в разы больше задач, не говоря уже о директоре. Но если мы управляете им только через мотивацию, он будет думать только о том, за что получает зарплату.

Если процессы маркетинга и управления у вас не отлажены, бонус сотрудника сильно зависит от других отделов. Менеджер по продажам не получает бонус, если отдел закупок, производство или склад не работают как следует. И, как ни крути, менеджера это демотивирует.

Если маркетинг и процессы у вас хромают, вы не в силах корректно выставить планы сотрудникам с мотивацией. И через пару кварталов им становится все равно, какой план не выполнять.

Почти во всех компаниях мотивация в одних отделах противоречит задачам других. В продажах не хватает людей, а те, что есть, не обучены, но у HR мотивация на сокращение ФОТ, а у финансового директора – на сокращение всех затрат вообще.

В представлении большинства простых сотрудников мотивация – лишь законный способ отъема у них зарплаты. В мотивацию они не верят заранее, психологически настраиваясь работать только за оклад, и мотивация ни на что их не мотивирует. Таких сотрудников можно заставить делать то, что вы хотите, только установив четкие правила и жестко контролируя их исполнение. Если продавец в магазине должен предлагать покупателям свежую редиску, установите регламент – «предлагать редиску», а потом строго следите за соблюдением.

Управленческая импотенция

Мы видели много компаний. У большинства из них не было вменяемого маркетинга, и потому они двигались по рынку ощупью, ценой дорогостоящих ошибок. Мало у кого были прописаны процессы или хотя бы отлажен документооборот. Контроль был почти везде, но контролировались простые и осязаемые вещи – касса, склад, цех. Мало кто следил, скажем, за тем, не перестала ли компания генерировать ценность для своих клиентов, потому что никто не знал, в чем она заключается и чем измеряется.

Зато мотивация была – везде!

Управление бизнесом исключительно через мотивацию – признак управленческой импотенции. И да, я сам, на заре карьеры генерального директора, страдал ею. Будучи неспособными организовать труд своих сотрудников эффективно, мы откупаемся от них мотивацией, надеясь, что они как-нибудь организуются сами и сами приведут наш бизнес к успеху. Но печальная правда заключается в том, что эффективность наших сотрудников – наша проблема и наша задача. И если они плохо работают, виноваты мы.

Управление через мотивацию – это передача полномочий по управлению бизнесом в руки простых исполнителей. Управленец или предприниматель, у которого в компании организационный бардак, но есть мотивация, каждый день ходит на работу и думает, что контролирует ситуацию. Но на самом деле контроль в руках его сотрудников, ищущих способы получить бонус самым легким путем. Так что он зря удивляется, что компания месяц за месяцем не выполняет планы.

Мир без мотивации

Альтернатив «управлению через мотивацию» две. Первая – «бирюзовые организации», пока что недостижимая фантастика восточнее Берлина (см. подробнее в моей статье на эту тему), поэтому ее сразу можно опустить.

Вторая – стратегия и организация внутренних процессов. И при должном уровне организации мотивацию можно снизить до минимума, а иногда отменить вовсе. В западных компаниях мотивация встречается реже, там менеджеры больше верят в порядок, в снижение зависимости компании от личности сотрудника и от его желания или нежелания заработать больше. Ведь если работа сотрудника строго регламентирована, вероятность, что он ошибется, отклонится от курса, достигнет цели не тем путем, снижается. На конвейере мотивация ни к чему. Да, порой полномочия сотрудника при этом страдают, но это лучше, чем попадание бизнеса в зависимость от его уровня жадности.

Конечно, не все процессы можно жестко регламентировать. Разумеется, в некоторых компаниях это сделать сложнее, там важнее творческая энергия сотрудников. Но и там есть рутинные процессы, которые можно стандартизировать. В большинстве же компаний повторяющиеся процессы составляют основу бизнеса.

В компаниях, которые я возглавлял или консультировал, мы уравновешивали мотивацию стандартами и нормативами, даже в продажах. Менеджер не только должен принести в клюве маржу – он должен посетить заданное количество клиентов, сделать требуемое количество звонков, отправить установленное количество коммерческих предложений. И если он это не делает, его не «депремируют», его увольняют. И если он все выполняет, но не добивается результата – тоже. Это уже помогает улучшить ситуацию, но обычно навести полный порядок можно только разработав стратегию и организовав процессы.

В последнее время много говорят и пишут о том, что мотивация «кнута и пряника» устарела. Об уважении к личности сотрудника. Наверное, все это правда, особенно для такого бизнеса, как, скажем, разработка софта. Но не надо путать уважение к личности сотрудника с организационным бардаком и управленческим бессилием. Уважение к личности водителя не означает отмену ПДД. Разработка правил, стандартов, нормативов и требование их соблюдения – не проявление презрения к кассиру, швее, токарю или менеджеру по продажам, это менеджмент. Тот самый, о котором пишут в книгах.

Святослав Бирюлин

# Когда не работает пирамида Маслоу

[Сьюзен Дэвид](http://hbr-russia.ru/blogs/919/) 17.07.2014

Еще в начале 1940-х годов Абрахам Маслоу задумался о стимулах, управляющих поведением человека (я тоже занимаюсь этой проблемой), и в 1943 году он опубликовал первую статью об «иерархии потребностей и ценностей».

Ныне его теория изображается в виде пирамиды, хотя сам Маслоу в статьях к такой аналогии не прибегал: это уже иллюстрация из учебника. Нижний ярус пирамиды составляют физиологические потребности, то есть пища и вода, над ними — потребности в безопасности, потребность в любви и потребность в уважении. На самом верху находится самореализация (личный рост и раскрытие потенциала) — этого можно достичь лишь тогда, когда удовлетворены все остальные потребности.

Идея прижилась, чуть ли не все руководители использовали пирамиду в своей работе, не обращая при этом внимания на многократные оговорки Маслоу: мотивация динамична, различные побуждения в ней смешаны, человек ощущает ее как поток сознания, а не как отдельные элементы. «До сих пор мы обсуждали иерархию потребностей в четкой последовательности, однако на самом деле стимулы невозможно выделить жестко и однозначно», — предупреждал Маслоу. Его бы не порадовало, как мы нынче используем его теорию.

Разберем кейс. В качестве психолога и консультанта по организационному поведению я недавно присутствовал на стратегической сессии одной международной компании. Топ-менеджеры обсуждали, как вовлечь подчиненных в работу. Одна руководительница настаивала на материальном поощрении. Почему? Она сослалась на Абрахама Маслоу — мол, зарплата и бонусы обеспечивают людей пищей и кровом, то есть удовлетворяют физиологические потребности. А дальше сотрудники сами карабкаются по карьерной лестнице, стремясь к успеху, и по пути обретают высшую цель — ощущение, что их работа идет на пользу обществу. С ее точки зрения компания должна была в первую очередь позаботиться о материальной стороне вопроса.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

Не впервые я слышу на таких собраниях имя Маслоу. Сама пирамида сделалась неопровержимым «фактом». Ее упоминают в учебниках по пиару, в программах бизнес-курсов, на презентациях по лидерству. Главным образом с помощью этого аргумента проталкивают идею, будто вовлеченность сотрудников зависит только от удовлетворения базовых потребностей: дескать, справедливое жалование и безопасная рабочая обстановка важнее всего. Но вот загвоздка: пирамиду Маслоу не всегда можно перенести в мир реального бизнеса.

В развитых странах физиологические потребности работника, а также потребность в безопасности заведомо удовлетворены. Увеличение зарплаты и бонусы могут повысить заинтересованность, однако не стоит использовать их как единственное средство поощрения: эмоциональная составляющая может сыграть не менее, а то и более важную роль.

В недавнем исследовании компаний, выделяющихся необычайно высоким уровнем вовлеченности персонала, я спрашивал сотрудников, что их так сильно мотивирует, и только в 4% ответов фигурировала зарплата. В основном людей стимулировало чувство самостоятельности, ответственности и принадлежности к хорошей команде. У всех у нас есть знакомые, променявшие высокую зарплату и даже безопасность на любовь, уважение и самореализацию: бухгалтеры, ушедшие преподавать в школу; журналисты, которые едут в места боевых действий.

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

Человеческие потребности не вмещаются аккуратно и по команде в пирамиду Маслоу. Мотивация гораздо более сложный процесс, и она уж никак не линейна. Не может быть одинаковых стимулов для всех. Маслоу и сам под конец жизни тревожился из-за такой вульгаризации своей теории и напоминал, что внутреннего удовлетворения человек достигает лишь в борьбе с собственными бесами. В 61 год он обратился к психоаналитику, чтобы излечиться от давнего подавляемого гнева.

Понятно, почему нас так привлекает его пирамида: удобно иметь перед глазами наглядный список мотиваций и ставить галочки. Но мы имеем дело не с механическим и не универсальным явлением: вовлеченность зависит от множества факторов, в том числе от морального духа команды и большей или меньшей независимости, от того, насколько интересна работа для персонала, от траектории личного развития членов коллектива и от всеобщего признания. Не руководствуйтесь в своей управленческой стратегии и в отношениях с сотрудниками только базовыми потребностями: любой ваш подчиненный намного сложнее, чем эта пирамида.

**СЬЮЗЕН ДЭВИД**

*Основатель Harvard/McLean Institute of Coaching*

# Мотивация – более сложно, чем в пирамиде Маслоу

[Сьюзен Фоулер](http://hbr-russia.ru/blogs/1038/) 12.12.2014

В какой-то момент своей карьеры большинство руководителей сознательно или бессознательно привыкают выстраивать систему стимулирования в соответствии с пирамидой Маслоу. Это самая известная в мире теория мотивации: сначала людям требуется удовлетворение базовых потребностей, таких как потребность в пище, воде, крыше над головой и безопасности, а уж потом они перейдут на следующую ступень пирамиды и стимулом для них станет самореализация. Нет ничего дурного в том, чтобы помочь людям удовлетворить потребности нижнего уровня из пирамиды Маслоу. Улучшение условий труда и усиление чувства безопасности — совершенно правильные меры. Позаботиться о том, чтобы каждый имел вдоволь воды и еды — попросту гуманно. Предоставить всем комфортное жилье, чтобы никто не бродяжничал — тоже хорошо. Но на самом деле люди сохраняют потребности высшего уровня в любой ситуации и любом состоянии.

И хотя пирамида Маслоу чрезвычайно популярна, новые данные ее не подтверждают. Современные исследования — в особенности доктора Эдварда Деси, сотен специалистов по теории самоопределения и тысячи опросов — указывают на существование трех универсальных психологических потребностей. И если вы хотите воспользоваться этими новыми знаниями, а не держаться за старые представления о пирамиде, то сосредоточьтесь на: независимости, связи и компетентности.

**Независимость** — потребность человека в выборе, в уверенности, что он поступает так или иначе по собственной воле, что он сам — источник каждого своего действия. От того, как руководители подают информацию, зависит, почувствует ли себя подчиненный самостоятельным человеком или же его независимость будет подорвана. Для укрепления независимости:

1. Указывайте цели и сроки как необходимую информацию для того, чтобы ваш сотрудник достиг успеха, а не как ваше личное требование или форму отчетности.

Читайте материал по теме: [Почему пирамида Маслоу не всегда работает](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14152/)

1. Не устраивайте игр и соревнований. Почти никто не умеет подменять внешнюю причину состязания (выиграть приз или приобрести высокий статус) более существенной (выполнить важную задачу).
2. Не оказывайте давление. Люди достигают пика производительности, потому что сами этого хотят, а не потому, что их вынудили.

**Связь** — потребность заботиться о других и получать их заботу, чувствовать близость с другими людьми и вносить свой вклад в некое общее дело. В огромной степени это задача руководителя: помочь сотрудникам обрести смысл в работе. Для укрепления связи:

1. Сделайте допустимым и желательным исследование эмоций, связанных с работой. Спрашивайте людей, какие чувства вызывает у них то или иное задание, и внимательно выслушивайте ответ. Не всякое поведение допустимо, однако любые чувства заслуживают изучения.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

1. Не жалейте времени на развитие человеческих ценностей и помогите сотрудникам согласовать эти ценности и цели. Невозможно следовать в работе ценностям компании, если никто не знает толком, что это за ценности.
2. Придайте повседневной работе высшую цель.

**Компетентность** — потребность эффективно решать повседневные проблемы и использовать возможности, демонстрировать развитие навыков, чувствовать рост и процветание. Руководители могут вдохнуть в сотрудников желание расти и учиться. Для развития компетентности:

1. Предоставьте ресурсы для обучения. Если фонды, предназначенные для тренингов и повышения квалификации, первыми урезаются при малейших колебаниях рынка, что это говорит людям о ценности образования и повышения компетентности?
2. Установите для каждого цели обучения, а не только традиционные установки на результат.
3. Под конец дня спрашивайте не «Что вы сегодня успели сделать?», а «Чему вы сегодня научились? Что вы узнали, какие новые навыки приобрели на пользу себе и другим?»

В отличие от пирамиды Маслоу эти фундаментальные потребности не составляют иерархию или последовательность. Они равно необходимы всем людям, мы все время стремимся удовлетворять их, чтобы жить счастливо.

Читайте материал по теме: [Социальное давление мотивирует лучше, чем деньги](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p11409/)

Но вот что порадует руководителей: если компании удается удовлетворить все три фундаментальные психологические потребности своих сотрудников, то люди будут иметь высокую мотивацию. Как результат: фирма получит все те преимущества, которые приобретают организации, сумевшие грамотно вовлечь свой персонал в рабочий процесс. Чтобы воспользоваться преимуществами, которые открывает перед нами наука, постарайтесь сместить основный аспект своего руководства с вопроса «Что дать людям, чтобы их заинтересовать?» на: «Как помочь им удовлетворить потребности в независимости, связи и компетентности?»

Управленцы каждый день имеют возможность интегрировать в свою работу данные мотивационные практики. Например, я провожу коучинг менеджера, который собирался ввести в своей компании принудительный тренинг по «зеленым» решениям. Парадоксально, но благие намерения превратились в диктаторство: он лишал сотрудников чувства независимости и таким образом вместо сотрудничества обеспечивал себе противодействие. Его обращение к персоналу не апеллировало к общим ценностям, он не просил людей согласовать их ценности с этой инициативой. По моему совету он пересмотрел свой подход и сформулировал то же обращение иначе — так, чтобы сотрудники ощутили независимость, связь и компетентность:

Предлагается три способа разделить общую преданность «зеленым» решениям, которые становятся существенной частью корпоративной инициативы социальной ответственности:

1. Присоединяйтесь к людям, которые берут на себя обязательство сократить углеродные выбросы, примите участие в интерактивном тренинге 15 декабря (связь).

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

1. Прочтите прилагаемый текст и пройдите короткий тест, чтобы проверить, чему вы успели обучиться к 18 декабря (компетентность).
2. Пришлите нам к 14 декабря собственный рассказ, о том, что вы делаете на работе и каким образом стараетесь беречь окружающий мир. (Независимость, компетентность и связь.)

Сотрудники могут выбрать любой вариант или все три (автономия). Известите нас о своем выборе по электронной почте (независимость) до 20 декабря или подойдите к моему столу на корпоративе (связь). Если вас не устраивает ни один из этих трех вариантов (независимость), сообщите нам, что мы можем предложить, чтобы вы нашли для себя собственный способ сочетать личные ценности и корпоративную социальную ответственность (связь).

Нельзя недооценивать способность — и более того, стремление — сотрудников обрести высокую мотивацию на рабочем месте.

**СЬЮЗЕН ФОУЛЕР**

*Партнер и старший консультант The Ken Blanchard Companies*

# Доза ответственности: с чего начинается настоящая мотивация

Ваагн Манукян Генеральный директор, Москва

Один из ваших сотрудников близок к выгоранию, а другой откровенно скучает? Оцените, насколько адекватно вы их нагрузили работой с учетом личных особенностей.

Мотивация сотрудников – один из главных факторов производительности труда, а значит, и итоговой результативности компании. Один из основных способов управления результативностью – регулярная оценка достижений работников по ключевым показателям эффективности с последующим привязыванием материального вознаграждения к этой оценке. На базе этих же оценок обычно разрабатываются программы обучения и развития сотрудников.

Но иногда они могут не работать или работать плохо. Почему?

Чтобы компания могла осуществлять свою миссию, ей необходима адекватная бизнес-стратегия. Для реализации этой стратегии требуется организация, которая наделена четырьмя базовыми характеристиками. Во-первых, организация должна нанимать соответствующих ее задачам людей. Во-вторых, эти люди должны быть эффективно организованы, и каждый должен ясно понимать свои полномочия и роль в общей структуре. В-третьих, эти структуры и составляющие их люди должны эффективно и продуктивно взаимодействовать через бизнес-процессы. И, наконец, всех людей должны объединять общие ценности и здоровая культура.

Любой дисбаланс в этой четырехкомпонентной системе неизбежно приводит к снижению производительности труда и устойчивости бизнеса, а это, в свою очередь, грозит снижением или даже полной потерей конкурентоспособности компании. Что по спирали приводит к разрушению организации.

В российских (и не только) компаниях часто наблюдается два экстремальных подхода в выстраивании организации. Бывает, что компания создается для выполнения одной конкретной или нескольких, но краткосрочных задач. Такой подход принято называть транзакционным. Например, у нас есть задача провести крупное международное мероприятие, и дальше все строится под такую конкретную иногда повторяющуюся задачу. Вся структура создается только ради этого проекта, а когда он исполнен, структура разрушается и сходит на нет.

Также нередко практикуется и эмоциональный подход: организация создается с фокусом на обеспечение психоэмоционального комфорта ключевых интересантов бизнеса. Самый очевидный пример: владелец бизнеса подбирает под себя комфортных ему людей, и вся структура крутится только вокруг него.

Конечно, нельзя полностью исключать возможность таких подходов, но, тем не менее, наилучшие мировые практики подразумевают организационное построение, которое базируется на управлении с рациональным распределением деловой ответственности по всей организации, а также использовании лидерской модели с набором компетенций, требуемых для достижения успеха. То есть мы подбираем сотрудников со строго определенными навыками и компетенциями, а затем распределяем между ними всю ответственность.

Если сравнивать позиции первого лица любой компании и ее самого младшего по должности сотрудника, то их единственным отличием будет уровень деловой ответственности. А этот уровень определяется масштабом и охватом ответственности. Именно от этого зависит и уровень зарплат: деньги платят именно за ответственность. И деловая ответственность сотрудников складывается из трех компонентов: уровня автономности, уровня полномочий и сложности решаемых задач. Причем все три компонента должны быть сбалансированы.

Каждый сотрудник в определенный период своей карьеры комфортно может брать на себя свой уникальный уровень деловой ответственности. Этот уровень можно представить в виде коридора с минимальным и максимальным значением. Так вот, залогом успешности организации является правильная «нагрузка» каждой индивидуальной «грузоподъемности». Если уровень ответственности слишком высок, то сотрудник может выгореть, а если слишком низок, то банально скучать. Оба случая неизбежно приводят к рискам потери ценного таланта.

Когда происходит повышение в должности, увеличивается и уровень ответственности. Важно, чтобы в этот момент человек уже был достаточно опытен и готов принять на себя дополнительную ответственность. Умение брать на себя ответственность – это навык, который нарабатывается годами. Ведь когда вы учитесь бегать, нагрузка тоже растет постепенно: подготовка к марафону начинается с первого километра. Точно так же тренируется и умение брать на себя ответственность. Однако, в силу своих психоэмоциональных особенностей, разные люди добиваются в итоге разных результатов, поднимаются на разную высоту. Зачастую бывает, что успешные предприниматели не хотят больше расти именно потому, что не готовы брать на себя большую ответственность. Если вы с ними поговорите, то от многих услышите слова о том, что экономические выгоды на определенном масштабе бизнеса нивелируются экспоненциально возрастающими рисками.

Поэтому важно учитывать личность каждого сотрудника и оценивать возможный для него в данный момент уровень ответственности. Оптимальной является стратегия «комфортной загруженности» сотрудников, когда сохраняются вызовы, связанные со сложностью работы, но при этом есть уверенность в выполнимости возникающих задач. Это помогает сотруднику расти, оставаться мотивированным и при этом не сгореть на работе.

# Почему «зона дискомфорта» не может стать «зоной творчества»

Николай Добровольский Вице-президент, зам. гендиректора, Москва

Регулярно встречаю рекомендации для топ-менеджеров выводить подчиненных из зоны комфорта. Это противоречит человеческой природе. Все в точности до наоборот.

Регулярно встречаю в бизнес-литературе рекомендации для руководителей компаний и топ-менеджеров выводить подчиненных из зоны комфорта. Чем хуже вашим сотрудникам, тем лучше для бизнеса. На мой взгляд, подобный подход противоречит человеческой природе и здравому смыслу. Я еще ни разу не встречал здорового человека по своей воле горящего желанием посидеть на раскаленной производственной сковороде. Обычно все в точности до наоборот.

Упал, отжался

Театр начинается, как известно, с вешалки, а приходу в компанию предшествует серия интервью с работодателем. Не так давно мне рассказали историю, про девушку с пышными формами, которой на собеседовании задали вопрос, не трудно ли ей спать на животе. История хранит примеры, в которых новомодные стресс-интервью превращаются в настоящую полосу препятствий, чередующихся с хамством и унижениями. На мой взгляд, если на первой встрече вас обливают нечистотами, ждать чудесного превращения золушки в принцессу не стоит. Вероятнее всего к вам и дальше будут относиться, как к рабу на галерах. Нужно помнить, что соискатель сам вправе вежливо попросить прервать интервью, если чувствует себя некомфортно. Грань допустимого устанавливаете вы сами. Необязательно сидеть в мучительном ожидании окончания собеседования, которое может продлиться и полтора, и два часа.

Если говорить, про нашу компанию, но у нас принято людей уважать. Как правило, мы предлагаем соискателю несколько индивидуальных интервью с непосредственными руководителями. Обычно это три-четыре встречи. Причем один на один. Я не сторонник тактики «все на одного». Такие встречи, как правило, малоэффективны. Когда напротив соискателя сидят пять человек и поочередно задают вопросы, гарантировать их сто процентную вовлеченность невозможно. Да и кандидату трудно получить исчерпывающую информацию от каждого присутствующего. Для нас как компании понятно, что каждый специалист участвующий в собеседовании с кандидатом, в любом случае потратит час своего рабочего времени. Неважно, будет он в группе или в гордом одиночестве. А для соискателя это возможность получить ответы на вопросы от первого лица. Кстати, я лично беседую со всеми финалистами.

Терпение и труд все перетрут

Люди работающие вместе с вами, как ни странно, помимо регулярной заработной платы, хотят знать ради чего они работают. Открытость информационной политики привносит осознание ценности труда и вклада каждого. Неслучайно, мы, руководители, проводим регулярные встречи с коллективом. Говорим про бизнес, делимся новостями, отвечаем на вопросы. Эта часть культуры, позволяющая быть каждому вовлеченным в жизнь компании.

Я устал, я ухожу

Часто говорят, что люди уходят не из компаний, а от конкретных руководителей. Безусловно, это касается не ста процентов случаев увольнений по собственному желанию. Однако, нередко люди теряют мотивацию к труду из-за сложившейся атмосферы. Базовые ценности пирамиды Маслоу никто не отменял. При этом, далеко не всегда потребность человека в безопасности означает тягу к праздному безделью. Часто бывает ровно наоборот. Человек засиделся на одном месте и начинает смотреть по сторонам в поиске новых интересных задач. Программистам, как людям творческим, это вполне свойственно. И здесь главное вовремя уловить ветер перемен.

Когда разговариваешь с человеком, решившим уходить из компании, порой удивляешься его логике: я достиг здесь своего потолка, поэтому должен идти дальше. Начинаешь разговаривать – оказывается, что и коллектив нравится, и начальник – молодец, и компания – почти мечта. Просто в какой-то момент не сказали спасибо, привалило рутиной – и взгляд погас. Дальше – больше. И здесь очень важно обратить внимание на человека, найти новую нишу, переключить ценного сотрудника на интересные для него проекты и направления. Заметьте, не создать максимально дискомфортные условия для творческого рывка, а напротив, помочь.

Доверяй, но…

Люди разные. Желание обсудить свое решение уволиться возникает далеко не у всех. И тут на первый план выходит доверие к компании и конкретным людям. Например, в моем случае, я стараюсь как можно чаще общаться с сотрудниками. Где-то за обедом, где-то просто в офисе. Часто один на один. Причем, это не только и не столько обсуждение производственных задач, сколько разговор по-душам. Каждый из нас проводит на работе треть жизни. Все остальное время – это быт, семья, родные и близкие. И если там все хорошо, человек будет концентрироваться на рабочих задачах. А если на личном фронте швах, ждите проблем.

Не менее важно, чтобы человек чувствовал себя нужным и ценным. В противном случае мотивация падает, а вместе с ней летит под откос вверенное сотруднику направление. Бесконечно долго это продолжаться не может. Специалист либо уйдет сам, либо из-за низких показателей вам придется с ним прощаться. Поэтому, рекомендую не пренебрегать элементарным человеческим вниманием к людям.

Ты и лошадь, ты и бык, ты и баба, и мужик

В России лидерство — это не как на Западе. У нас лидеры – папа и мама. Часто люди без лидера остаются беспомощными. Здесь важно личным примером показывать и доказывать, что цель близка и танки наши быстры. При этом настоящих буйных мало. Лидерами готовы быть далеко не все.

Так уж получилось, что с костяком наших программистов мы работаем вместе больше двадцати лет. За это время команда трансформировалась много раз. Менялись юридические наименования компании, названия должностей, специализация и зоны ответственности. При этом, опыт показал, что далеко не все хотят быть начальниками. Для многих комфортнее развиваться горизонтально, углубляясь в интересные им области, нежели постоянно взаимодействовать с другими людьми.

Двадцать лет – приличный срок. За это время стало понятно, что конкретные области бизнеса требуют зрелых профессионалов. Одного желания «старичков» начальствовать над кем-либо недостаточно. Зачастую рациональнее нанять состоявшегося специалиста извне, нежели пытаться растить его своими силами. Хотя в нашем случае, есть масса примеров, когда безуспешный поиск со стороны вынудил все-таки готовить собственных уникальных экспертов. Например, сколько мы ни пытались найти людей способных чувствовать потребности и желания пользователей, мы так их и не нашли. Пришлось растить программ-менеджеров собственными силами. Именно эти люди обеспечивают преемственность между запросами пользователей и функциональностью, которую предлагают разработчики. Тема сервиса в России вообще больная. Мы же, как никто другой, стараемся на таких вещах фокусироваться.

Нас бьют, мы крепчаем

Конечно, в каждом правиле есть исключения. И периодически я встречаю людей, которым чем сложнее задача, тем интереснее. Особенно они впадают в экстаз от казалось бы неразрешимых проблем. Часто это сильные менеджеры или эксперты. Их можно и надо бросать на амбразуры, будучи спокойным, что ситуация разрешится наилучшим возможным способом. Таких людей обязательно надо отыскивать и держать на примете. Им точно нельзя давать расслабляться, иначе они моментально устают и начинают скучать. К сожалению, таких типажей немного в общей массе.

Уходя – уходи

Так случается, что не все сотрудники готовы делить с вами радости и горести до скончания века. Люди уходят. Кто-то сам, с некоторыми приходится прощаться в силу разных причин. Мое стойкое убеждение, какими бы не были мотивы, расставаться с людьми нужно по-хорошему. Человек способен поделиться негативом с бесконечным количеством знакомых, родных и близких. Поэтому, если по каким-то причинам вам нужно проститься с человеком, стоит ему, конечно же, об этом прямо сказать. При этом делать это нужно максимально корректно. Кроме того, если это происходит по вашей инициативе, нет причин отказывать человеку в дальнейшей помощи при поиске новой работы и рекомендациях. Даже потенциальному скандалисту будет сложно что-то противопоставить вашей доброй воле. Это могут быть условия компенсации, комфортные сроки прекращения трудовых отношений...

При этом, если вы решили проститься с человеком, делать это нужно максимально оперативно. Не стоит мучить себя и других. Кроме того, неопределенность идет во вред всем, поскольку это порождает слухи, домыслы, ненужное бурление внутри коллектива. Я рад тому, что уходящих их нашей компании единицы. При этом, насколько я могу судить, в основном о нас говорят в позитивном ключе. Это дорогого стоит. Значит наш курс на поддержание комфортной среды для работы и жизни выбран правильно.

# Теория мотивации Э. Шейна

Доктор Э. Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию:

**Технико-функциональный**

Ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от сознания своего профессионализма. Для мотивации сотрудника с технико-функциональной направленностью, Шейн советует руководителям:

* постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи
* создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег
* продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.

**Общее руководство**

Cтремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела. Мотивация для таких сотрудников такова:

* поручить управление каким-либо проектом
* предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать
* признать их заслуги руководством и менеджерами высшего звена, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере

**Самостоятельность и независимость**

Сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки. Мотивация такого сотрудника должна иметь следующее содержание:

* поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле
* поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность
* не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений

**Чувство безопасности и стабильность**

Для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют. Их мотивация:

* предлагать им более традиционную и менее рискованную работу
* долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности
* давать новые задания в старом проекте

**Предпринимательская жилка**

Постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде; не любят рутинную и предсказуемую работу. Для таких сотрудников подходит следующая мотивация:

* предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим отделом или другими компаниями
* привлечение к разработке общей стратегии проекта, и, особенно, на стадии запуска проекта
* не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками
* по мере завершения одного проекта, сразу же привлекать к новому проекту

**Стремление быть полезным и преданность делу**

Сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других. Мотивация для таких сотрудников:

* оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта
* ставить такого сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с клиентами
* предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде
* выполнять задания, которые они считают необходимыми для улучшения чьей-то жизни
* помощь другим сотрудникам выполнять свою работу или свой долг

**Испытание сил в чистом виде**

Высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы. Сотрудник готов взять на себя трудновыполнимые и рискованные задачи, а рутинные задания для него скучны и неинтересны. Для мотивации таких сотрудников необходимо:

* предлагать как можно более разнообразные и новые задачи
* заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил
* их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение

**Стиль жизни**

Работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью и он ценит организационную гибкость работы. Для мотивации необходимо:

* предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня
* использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы
* оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе
* поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время
* участвовать в такой работе, которая не требует частых или длительных командировок.

ЭДГАР ШЕЙН

Всемирно известный специалист, занимающийся исследованиями и консультированием по вопросам организационной культуры, организационного развития и динамики карьерного роста.

Получил докторскую степень в Гарвардском университете (направление — социальная психология).

В 1956 году приступил к работе в Sloan School of Management (Массачусетский технологический институт), с 1964 года — профессор кафедры организационной психологии и менеджмента, сейчас — заслуженный профессор в отставке.

Автор 14 книг. Среди них — «Career Dynamics», «Organizational Psychology», «Organizational Culture and Leadership», «Process Consultation», «The Corporate Culture Survival Guide».

В разное время — консультант таких организаций, как Digital Equipment Corporation, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, Alcoa, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon, Shell, British Petroleum, «Управление экономического развития Сингапура», «Международное агентство атомной энергии».

# Мотивация сотрудников начинается с правильного отношения к ним

Многие лидеры знают, как выглядит сильная мотивация. Когда я прошу своих клиентов, которые хотят развить в себе навыки лидерства, описать типа мотивации, которую они хотят видеть в своих сотрудниках, они упоминают такие качества, как настоичивость, самостоятельность, ответственность, нацеленность на результат и готовность сделать как можно больше, чтобы помочь другим членам своей команды. Тем не менее, далеко не все знают, как усилить или поддержать подобного рода мотивацию.

Некоторые лидеры не понимают, что являются неотъемлемой составляющей мотивационной экосистемы. Для того, чтобы сотрудники обладали всеми вышеперечисленными качествами, им необходимо положительное подкрепление, доверие и поддержка в работе. Все это, безусловно, зависит от лидера. Так или иначе, поведение лидера и его отношение к работе всегда влияет на качество работы сотрудников.

Многие компании пропагандируют механический подход к управлению людьми, которых они нанимают. Их стремление использовать для мотивации одно лишь финансовое стимулирование напоминает попытку построить дом с помощью одного молотка. Если речь идет о поощрении, необходимо задействовать все аспекты взаимоотношений между работодателем и сотрудниками. Качество этих взаимоотношений определяет уровень мотивации в большей степени, чем размер компенсации и бонусный пакет.

Существует еще один барьер, ограничивающий возможности для мотивации. Многие ошибочно считают, что мотивация - это своего рода врожденное качество, "либо она есть, либо ее нет". Фактически, уровень мотивации далеко не статичен, он постоянно меняется, однако сотрудники с низкой мотивацей часто считаются "безнадежными", и руководство не предпринимает попыток как-то на них повлиять. Своими действиями и отношением оно поощряет поведение, которого можно ожидать от немотивированного сотрудника, и круг замыкается. В проигрыше остаются все - компания лишается ценного вклада, руководитель ведет себя безответственно, а сотрудник все больше и больше теряет интерес к работе.

Нанимая нового сотрудника, мы формируем на его счет самые лучшие ожидания и ждем от него высокого уровня мотивации. Если сотрудник не справляется с обязанностями или не горит желанием их выполнять, мы ставим на него клеймо. Обычно оправдание звучит так: "Начиная карьеру в сфере руководства, я очень заботился об эмоциональных потребностях персонала. К сожалению, сотрудники злоупотребяли моей заботой, тратили много времени на обсуждение своих чувств, что создавало негативную атмосферу в коллективе. Я начал меньше заботиться об эмоциональной составляющей и сосредоточился на том, чтобы работа делалась вовремя. Вот и все. Я четко обозначаю свои ожидания, люди получают зарплату, все довольны. На рабочем месте никто не отвлекается и не отдыхает". Я нашел этот комментарий под одним из постов на странице HBR в Facebook, но он вполне мог бы исходить из уст моих клиентов. Даже если говорящий полностью уверен в своей правоте, он лишь снижает общий уровень мотивации, давая сотрудникам понять, что их субъективный опыт взаимодействия никому не интересен.

Хороший руководитель может мотивировать сотрудника, на которого все остальные махнули рукой. К примеру, недавно я консультировал клиента, который отвечал за ведение деятельности международной компании в одной из стран Восточной Европы. Клиенту было около 50, в молодости он служил в армии. Он жаловался на работу сотрудника, которого никак не мог уволить: "Это совершенно бесполезный специалист, но мне приходится терпеть его и перекладывать часть работы на других сотрудников, чтобы дело не встало". Тот руководитель выдавал "бесполезному" подчиненному рутинные, малозначимые задания, никогда не встречался с ним лично, не делился ценной информацией и не допускал к важным проектам.  "К чему усложнять себе жизнь? Я не могу его изменить, так почему бы не потратить время на того, кому я действительно могу помочь", - настаивал клиент поначалу. Беседуя со мной, он осознал, что действия, которые казалсь ему рациональным ответом на недостаточно высокий уровень мотивации, на самом деле лишь ухудшали ситуацию. Он понял, что выбрал лишь один из многих вариантов, и этот вариант сильно ограничил его управленческую эффективность. Сменив подход, мой клиент отказался от ограничений и начал помогать подчиненному, тот приобрел мотивацию и в конечном итоге стал ценным членом коллектива.

Для того, чтобы сместить акценты, тому лидеру пришлось бесстрашно пересмотреть свои взгляды и поведенческие шаблоны. Он признал, что видел в подчиненном не человека, а источник проблемы. Он проявил заинтересованность и узнал, как выглядит ситуация со стороны. Ему удалось оценить точку зрения другого человека и открыть новые горизонты для мотивации. Клиент начал разговаривать с подчиненным, давать тому более сложные задания, ценить его вклад в общее дело, включать в важные проекты, и сотрудник проявил ответную заинтересованность и энтузиазм. "Не могу в это поверить, настолько велика разница", - сообщил мне клиент после нескольких консультаций.

Я убежден, что личностные проблемы (между отдельными людьми, группами, да и вообще в мире) в большинстве своем возникают потому, что мы не можем поставить себя на чужое место. Мы делаем выводы о ценностях и взглядах других людей, основываясь на предположениях и интерпретируя их поведение по-своему. Тем самым мы умаляем сложность человеческой натуры. Термин "человеческие ресурсы" подразумевает использование людей как материала для достижения организационных целей. Несмотря на то, что в основе трудовых отношений лежит обмен труда на заработную плату, если мы не будем видеть в сотрудниках людей, все наши усилия по их мотивации не будут иметь успеха. Таким образом, мы должны сосредоточиться не на попытках контролировать подчиненных, а на способах мотивации. Начните с размышления о том, каким был ваш лучший начальник. Что вы чувствовали, общаясь с ним? Как он заслужил ваше почтение? Проанализируйте приемы мотивации, которые он использовал, и попытайтесь применить их на практике.

# Мотивация персонала. Разговор "по понятиям"

Анна Гулимова - консультант в сфере HR-консалтинга рассказывает о мотивации и какая она бывает (и не бывает)

С недавних пор периодически провожу небольшие семинары-беседы о разных явлениях, связанных с персоналом в компаниях, и вот на днях говорили о мотивации.

Мотивация - тема и для HR-ов, и для руководителей любимая: масса теорий, классификаций, умных слов и возможностей экспериментировать. И при этом целый ряд базовых моментов смешан в кучу.

Ну вот, к примеру, мотивация нематериальная и материальная, куда проще: к материальной относим все, что даем или отбираем деньгами (зарплату, бонусы, премирование-депремирование), к нематериальной все остальное. И уж если надо кого-то чем-то и на что-то замотивировать - ни в коем случае не включаем деньги! Только нематериальную составляющую! В итоге получается, что "нематериальная" мотивация обходится компании в разы, если не на порядки дороже, чем обошлась бы для этого случая материальная (например, дополнительная премия).

**Почему так?**

Я считаю, что логичнее разделять материальную мотивацию на денежную и неденежную, относя ко второй все то, что бизнес оплачивает, но выдает сотруднику не напрямую деньгами.

* Красивый офис в центре, да еще и со стоянкой, денег стоит? Еще каких (сейчас может чуть меньших, а года 3-4 назад это было ого-го вложение).
* Мягкий стул, современная техника (включая кофе-машину), чистенькая униформа, веселенькие канцтовары бесплатные? Нет.
* Путевка пусть даже в областной санаторий на выходные, ДМС, абонемент в фитнес-центр, сертификат в СПА, подарочная карта Летуаль (или кого нынче дарят), неужели сами собой появились, из воздуха? Нет, были оплачены компанией.
* Горячий обед, такси до дома, оплата мобильной связи, разве подарены поставщиками? Куплены, причем за кругленькую сумму.
* Тренинги со звездными спикерами - благотворительность с их стороны? Нет, коммерция.
* Да даже скромный корпоратив с осетриной и салютом из черной икры, и тот почему-то не скатертью-самобранкой сформирован.

Тогда странно называть это все нематериальным, если его можно пощупать, попользоваться, в конце концов, пересчитать в деньги.

В мотивации по-настоящему нематериальной, правда, тоже встречаются материальные атрибуты, стоящие каких-то денег, но суммы там настолько невелики, что их все-таки можно не учитывать (к примеру, 10-20 рублей за бланк благодарственного письма). И тогда к ней можно отнести:

* Наличие целей в компании, если не миссии, то хотя бы внятного описания того, что и для чего делает бизнес, описание стандартов поведения и внутренних ценностей.
* Похвалу, поощрение, благодарность от руководства (кстати, равно как и качественную критику).
* Внимательность со стороны руководства, возможность обратиться с просьбой, доступность и адекватный стиль общения руководителя.
* Соревнования, рейтинги, игровые бейджи и прочее.
* Возможность карьерного и профессионального роста (именно как возможность).
* Передачу ответственности, повышение сложности задач, увеличение полномочий.
* Методические совещания, обмен опытом, возможность интервизии и супервизии внутри своего отдела.
* Возможность как пополнять базу знаний компании, так и пользоваться тем, что уже в ней есть.
* Поддержание интереса к работе, возможность в приоритете брать более интересные проекты и задачи и так далее.

**Про деньги и то, что ими оплачивается**

Конечно, если материальная составляющая не обеспечивает минимальные потребности сотрудника (кредиты, коммунальные платежи, текущие расходы), то отношение к работе будет однозначно уходить в негатив. Но какой бы раздутый объем подобных воздействий не обеспечивался, они не могут сформировать лояльность к компании, а максимум, что дают - нейтральное к ней отношение.

*- Как же так, говорит одна из участниц, вот у нас девочка, получавшая 18 тысяч рублей, уехала в Москву (около 200 км) на 20 тысяч, и счастлива!*

*Что можно сказать: либо у девочки проблемы с математикой (на дорогу и доплату за еду, с учетом московских цен, она в месяц потратит значительно больше 2 тысяч рублей), либо в Москву она уехала совершенно не за деньгами, просто вам правды не сказала. Уехать она могла за амбициями (Москва, а не какая-то там провинция), за отношениями (в Москве молодой человек или кажется, что там можно найти более выгодную партию), за карьерой (крупные компании, больше возможностей роста), да за чем угодно. А могла и сбежать от нелюбимого начальника, завуалировав это ложным возражением о деньгах.*

Что же такое нейтральность, которую формирует достаточная материальная (и денежная, и неденежная) составляющая мотивации? Это звучит примерно так:

*- Ну, что у тебя за работа?*

*- Ну, работа как работа, ничего особенного…*

*- Тебе нравится?*

*- Ну… платят хорошо.*

**Лояльность, вовлеченность, желание каждое утро бежать на работу, восторг от нее, - обеспечиваются только нематериальными факторами.**

Понятно, что если все плохо и с материальной и с нематериальной частями мотивации, то с такой работы все убегают (даже по недоразумению устроившись на нее). Если же и с одной и с другой все великолепно, то - вуаля! Работа мечты найдена! Однако чаще всего существует один или другой явный перекос в весе материальной и нематериальной составляющей:

1. В компании все хорошо или даже отлично с нематериальной мотивацией, но плохо с материальной (так часто бывает в молодых бизнесах): зарплата очень маленькая, часто и подолгу задерживается, то и дело приходится перерабатывать за "спасибо", при этом сама работа очень интересная, коллектив сплоченный, начальство охотно хвалит и искренне восторгается результатами и т.п. Сотрудник в таком бизнесе работает ровно столько, сколько позволяет ему личная финансовая подушка безопасности в форме заначек, подработок, обеспеченных родственников (иногда бывает, что и всю жизнь :)), и обычно очень расстроен, увольняясь, но вынужден искать более денежное место.

2. В компании все прекрасно с материальной мотивацией, но, напротив, плохо с нематериальной: начальство применяет неадекватные методы стимулирования (оскорбляет, кричит, язвит), не выстроено ни обучение, ни адаптация, не поставлены цели, не отлажено информирование и обратная связь, коллектив - серпентарий, в котором каждый пытается что-то урвать и кого-то подставить, при этом кругленькая сумма зарплат и бонусов сочетается с шикарным офисом и великолепными корпоративами. Сотрудник в таком бизнесе работает ровно столько, сколько позволяют ему личные навыки саморегуляции и стрессоустойчивость, однако чаще всего этот период заканчивается тогда, когда куплена новая машина/накоплен первый взнос на ипотеку/погашены кредиты. К великому сожалению руководителей-самодуров, считающих, что деньгами можно компенсировать все, этот период колеблется в пределах 6-12 месяцев, если конечно за этот период сотрудник по глупости не задолжал что-то лично своему начальнику.

*- Один мой знакомый главбух, мужчина с четырьмя детьми, взял в подобной компании займ на покупку большой квартиры для своего семейства (решил сэкономить на ипотеке). Пожалел он об этом уже через пару месяцев, потому что буквально попал в кабалу. При любой возможности его попрекали взятыми деньгами, насильно заставляя делать то, что он считал делать некорректным, а получение зарплаты превратилось в пытку, так как каждый раз ему приходилось бегать за собственником и выпрашивать деньги, объясняя, куда они пойдут (львиная доля выплат, вопреки договоренности, удерживалась в счет займа). Разговор с ним велся каждый раз буквально в формате: - Что там тебе надо?? 4 тысячи на детский сад? Ладно, так и быть, держи, но ни копейкой больше!*

*Уволиться тоже было нельзя, так как сразу начинались угрозы и требования вернуть весь долг целиком.*

*Чем дело закончилось, не знаю. Мы быстро закончили сотрудничество с компанией, дальнейшую историю взаимоотношений я не отслеживала.*

*- А еще лет с десяток тому назад я столкнулась с компанией, производящей высокотехнологичное оборудование на очень узком клиентском рынке, но с многомиллионными долларовыми контрактами.на работу они брали обычных инженеров, окончивших политех, а платили им раз в 10-12 (!) больше, чем могли предложить другие коммерческие (успешные, имею в виду) компании в регионе, да и в Москве. Правда, незадача была с топом - молодой и неуравновешенный, он то истерически орал и хлопал дверьми, то надолго замолкал, игнорируя любые обращения, то саркастировал по поводу и без, то в ответ на простой вопрос разражался гневной тирадой. Причем деньги платил вовремя, но больше полугода у него никто не оставался! Кто-то срывался в ответную агрессию, кто-то убегал в ужасе, кто-то постепенно перегорал, но деньги (что уж там, деньжищи!) никого там не удерживали.*

Дальше про лояльность. Несмотря на то, что традиционно лояльностью принято считать горячее желание сотрудника работать именно в этой компании и готовность быть во всех смыслах слова агентом ее бренда (защищать, рекомендовать, продвигать), в последнее время я все чаще встречаюсь с негативным оттенком отношения к этому термину. Как объясняют руководители и HR-специалисты, лояльность - это что-то слишком про личности, что-то про бездумную подстройку к начальству, холуйство, лизоблюдство и стремление делать все, что угодно, лишь бы нравиться вышестоящим инстанциям. И тогда на замену лояльности приходят вовлеченность, заинтересованность и прочие слова, привязанные меньше к людям и больше к задачам.

***И здесь вспоминается вопрос с позиции сотрудника: - Что делать, если руководитель просит выходить на работу в выходной без дополнительной оплаты? Ругаться, идти в трудовую инспекцию, работать, игнорировать?..***

Тут все и будет зависеть от этой самой его лояльности/вовлеченности/заинтересованности в работе и компании.

- Сотрудник думает тут дальше работать, подход руководства в целом его устраивает, содержание работы нравится? Ну тогда, очевидно, может разок-другой и поработать - от него может и убудет, но зато в будущем ему зачтется, в конце концов, у каких компаний не было момента, когда надо было дружно навалиться и вытащить компанию из ж… из жестокой реальности в светлое будущее.

- Сотруднику фиолетово, параллельно, по барабану и как там еще? Ну то есть увольняться он вроде не собирается, но и здесь не сильно-то удовольствие получает, а если подвернется что-то интересное - сразу сбежит? Тогда, наверное, он будет подобные инсинуации просто игнорировать. Уволят - не страшно, без него обойдутся - тоже хорошо. А там, глядите, может и денег найдут простимулировать на сверхурочную работу.

- Сотрудник терпеть не может и начальство, и компанию, и работу для полного счастья, дни и ночи проводит в поисках другой работы и грезах об увольнении? Ну это прямой путь к скандалам, а если такой настрой помножить на регулярность не слишком адекватных требований от руководства - то и к походам в трудовую инспекцию.

Кстати, про лояльность и желание держаться за компанию, есть отличный анекдот периода кризиса 2008 года (странно, что его сейчас не тиражируют):

*Встречаются два собственника, один другому говорит:*

*- Кризис, надо людей сокращать, а они работать хотят, а по правилам, с компенсациями не могу, денег нет.*

*Тот ему:*

*- И мне надо. Давай зарплаты в 3 раза снизим, может разбегутся?*

*Встречаются через квартал:*

*- Снизил зарплаты?*

*- Ага.*

*- И как?*

*- Все остались.*

*- И мои тоже. Давай вообще платить не будем?*

*Встречаются еще через квартал:*

*- Не плачу своим, а ты?*

*- И я ничего не плачу. Все работают.*

*- И у меня… Слушай, а может платный вход на работу сделать? Пусть каждый день при входе платят!*

*- Гениальная идея, давай!*

*Встречаются еще через пару месяцев:*

*- Ну что, мои по-прежнему каждый день ходят, платят.*

*- А мои, представляешь, экономить научились: в понедельник приходят, в пятницу уходят!*

**Отдельно - про оптимальный набор мотиваторов**

Как вычислить оптимальный рецепт, в каких соотношениях смешать материальную и нематериальную мотивацию, сколько точно в граммах офисного стула соединить с каким количеством интересных проектов, обучения и оценки, какими щепотками похвалы присыпать, чем украсить - карьерой или благодарственным письмом?..

Есть плохая новость - никак. Невозможно раз и навсегда высчитать программу, которая будет одинаково всех мотивировать. Потому что люди разные, и наборы/соотношения мотиваторов у них тоже разные.

Как бы очевидно, что "всем хочется" много получать, сидеть в красивом офисе с видом на горы, рано уходить домой, обучаться, питаться и заниматься спортом за счёт компании, чувствовать свою ценность через похвалы, благодарности и одобрение инициатив, успешно расти карьерно и реализовать интересные проекты. При этом на практике многие, казалось бы, обязанные "выстрелить" меры не срабатывают, причем непопадания бывают и персональные (на одного сработало, на другого нет), и системные.

*- В одной большой розничной компании придумали в качестве приза за очередной конкурс по продажам давать победителям сертификаты на маникюр в хороший салон. Авторы идеи очень радовались: коллектив женский, молодой, аккуратный маникюр входит в требования дресс-кода, а тут дорогой салон, качественный продукт, да еще и возможность сэкономить собственные деньги. В итоге мера провалилась по всем фронтам: узнав о призе, почти все были разочарованы (хотя с точки зрения вложенных сумм он был больше, чем многие другие), а победители поголовно от него и вовсе отказались. Причина оказалась до банального простой (и почему-то не спрогнозированной персональщиками) - так как маникюр давно входил в требования дресс-кода и регулярно контролировался, сотрудницы завели себе своих мастеров на постоянной основе, подходящих и по стилистике общения, и по стилю/качеству работ, и по месту расположения, и были совершенно не готовы рискнуть и променять их на кого-то, пусть даже и на мастеров из дорогостоящего салона в центре города.*

По похожей причине может не сработать любая, заранее продуманная и дорогая по вложениям, мотивационная мера:

* Сотрудник хочет другого, у него другие интересы по жизни или прямо сейчас.
* У сотрудника были свои ожидания, которые не оправдались.
* Сотрудник вообще не воспринимает такие мотивационные меры (считает их несерьезными, несолидными, слишком молодежными/ориентированными на зрелых людей и пр.)
* Сотрудник считает, что вознаграждение не соответствует его усилиям (то, что сотрудник положил на алтарь работы больше, чем то, что дала ему взамен компания, подробнее можно почитать теорию справедливости Адамса).
* Сотрудник считает, что вознаграждение не соответствует его усилиям (то, что сотрудник положил на алтарь работы сильно меньше, чем то, что дала ему взамен компания).
* Сотрудник считает, что его коллеги получают больше при тех же усилиях или работают меньше за ту же отдачу, в общем, усматривает несправедливость в распределении вознаграждения (неважно, материального или нематериального).

Именно поэтому стопроцентно прогнозировать эффект от той или иной мотивационной меры на всех невозможно. И именно поэтому важно учитывать как минимум три уровня внедрения мотивационных (денежных, неденежных, нематериальных) мер:

**- Уровень всей компании (бизнеса).** Здесь будут работать такие глобальные мотивационные моменты, как наличие и доступность для сотрудников миссии, целей и ценностей компании, частично общие традиции и общая политика в отношении персонала (платим/нет все отчисления официально, позволяем/нет совмещать нашу работу еще с какой-то, берем/нет от конкурентов, в целом обучаем/нет и пр.). По-хорошему, если вышеперечисленные моменты не мотивируют сотрудника, он вообще не останется работать в данной компании. А вот даже единая система заработной платы, не говоря уже о таких деталях, как, например, количество похвалы или внимания к конкретному человеку, на уровне всей организации не могут работать одинаково (и бессмысленно к этому стремиться, надеясь на гипер-эффект). И тогда нужно спуститься на уровень ниже.

**- Уровень отдела/подразделения.**В каждом отделе свой климат, во многом созданный и поддерживаемый руководителем. Даже человек, которому все нравится на уровне компании, с мотивационной точки зрения может "не прижиться" в конкретном отделе (и кстати, прекрасно себя чувствовать в другом) или не сойтись с руководителем среднего звена. Как раз на уровне отдела хорошо бы иметь единые критерии оценки работы сотрудников (для снижения чувства несправедливости), единую модель расчета зарплаты, общие стандарты поведения и дресс-кода, одинаковые для всех правила поощрений и наказаний. Это, правда, не снимет субъективность восприятия каждым конкретным человеком каждой конкретной ситуации, но точно позволит избежать общей демотивации. Плюс - на этом уровне добавляются свои локальные традиции, которые также мотивируют (либо демотивируют), свой стиль управления и свои виды поддержки в коллективе. И даже при наличии всего этого необходимо работать еще и на следующем уровне.

**- Уровень конкретного сотрудника.**Здесь речь идет, прежде всего, об учете индивидуальных мотивационных струн. Одного сотрудника очень вдохновляет возможность самоутверждения, другого совсем не вдохновляет. Зато второй любит творчество, а первый предпочитает действовать по правилам. А третьему вообще важно, чтобы его не трогали - именно тогда он ощущает спокойствие и может достигать результата. Даже если сотруднику в целом все нравится в компании и в отделе, сбой может произойти именно здесь - например, если при постановке задач или обратной связи ему из раза в раз говорят о том, что лично ему не интересно (скажем, о карьере, которая мотивирует его соседа). Основное бремя этого уровня мотивации, в отличие от двух предыдущих, где хорошо работает служба HR, лежит на руководителе среднего звена.

В общем, мотивация – понятие растяжимое, и от того, насколько глубоко/широко вы его представляете, во многом зависит эффективность срабатывания тех или иных мотивационных мер.

Анна Гулимова, консультант по управлению компании «А-Консалтинг**»**

# Платите больше: как и для чего нужно повышать заработную плату сотрудникам

**12 августа 2019**|**Зейнеп Тон**

С каждым годом так называемая проблема «работающих бедняков» в Америке встает все острее. И это камень в огород корпоративной элиты. Бизнес-лидеры, выражающие желание поступать по совести, могут и должны сыграть более значительную роль в решении этой проблемы за счет повышения оплаты труда до уровня, при котором заработки сотрудников будут покрывать прожиточный минимум.

Конгрессмен от Калифорнии Кэтрин Портер недавно [поставила в тупик](https://www.huffpost.com/entry/katie-porter-jamie-dimon-jpmorgan-chase_n_5cae6b58e4b0308735d4b310) CEO JPMorgan Chase Джейми Даймона. На заседании Комитета по финансовым услугам Портер спросила Даймона о том, что бы он посоветовал одной избирательнице, кассиру в его банке, зарабатывающей $2425 в месяц и живущей с дочерью в двухкомнатной квартире в Ирвайне, аренда которой составляет $1600 в месяц. Еда, коммунальные услуги и траты на ребенка обходятся еще в $1400. В итоге в конце каждого месяца кассир уходит в минус на $567. Хорошего совета у Даймона не нашлось.

И все же Даймон — один из немногих корпоративных лидеров, к числу которых также относятся Уоррен Баффет, Рэй Далио и Пол Тюдор Джонс, кто открыто выражает свою озабоченность тем, что нынешняя форма капитализма, позволившая им добиться успеха, работает против общества. Поступающие данные наводят ужас. В период с 1980 по 2014 год доход до вычета налогов 1% богатейших людей [увеличился вдвое,](https://wir2018.wid.world/part-2.html) а в случае 0,1% самой верхушки — втрое, в то время как доход 50% населения в нижней части шкалы остался практически неизменным. В 2017 году средняя зарплата более 45 млн американцев составляла менее $15 в час. И хотя рост оплаты труда наконец [ускорился](https://www.marketwatch.com/story/at-a-10-year-high-wage-growth-for-american-workers-likely-to-keep-accelerating-2019-03-08), 40% американцев с таким трудом [сводят концы с концами](https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/other20180522a.htm), что не могут позволить себе потратить $400 на непредвиденные расходы вроде ремонта машины или похода к стоматологу.

Для бизнес-лидеров, работающих в таких компаниях, как JPMorgan Chase, где размер прибыли высок, а работники с низкой зарплатой не являются основной статьей расходов, поступить по совести не так уж и рискованно. В некоторых случаях повышение зарплаты может даже окупиться за счет роста производительности и сокращения текучки кадров. Сотрудники будут более мотивированы, станут меньше отвлекаться на жизненные проблемы и реже переходить на другую работу. Поступить правильно могут даже те руководители, которые ориентируются на те же моральные принципы, но работает в менее прибыльных компаниях, где процент низкооплачиваемых сотрудников выше. Правда, им потребуется приложить для этого гораздо больше усилий.

**Когда совесть не сопряжена с риском для бизнеса**

В течение последних нескольких лет некоторые руководители существенно повысили минимальный уровень заработной платы для своих сотрудников, ссылаясь как на требования морали, так и на «экономическую целесообразность». В 2015 Марк Бертолини, генеральный директор Aetna Insurance, объявил о повышении минимальной зарплаты с $12 до $16 в час. Неправильно, заявил он, что сотрудники процветающей компании из списка Fortune 100 вынуждены просить помощи у государства и использовать государственную программу медицинской помощи нуждающимся для своих детей. К тому же он имел основания считать этот шаг обоснованным с экономической точки зрения. «Давайте рассмотрим все — прямые и нематериальные — потенциальные выгоды, которые мы можем получить в результате этих инвестиций, все просчитаем, остановимся и подумаем, готовы ли мы взять на себя такой риск», — отмечал он и дал понять, что выгода от повышения оплаты труда есть.

В 2016 году Джеймс Даймон тоже говорил о том, что JPMorgan Chase поднимет минимальную заработную плату для 16 тыс. сотрудников с $10,15 до $12-16 в час в зависимости от того, где они работают. «Так будет правильно», — отмечал он, подчеркивая, что это также принесет пользу компании за счет привлечения и удержания хороших специалистов. Тогда JPMorgan Chase пошла на значительное повышение зарплаты, хоть эта мера и не всем помогла добраться до прожиточного минимума (как в случае с сотрудницей, приведенной в пример Кэтрин Портер).

Эти два примера объединяет то, что и у JPMorgan Chase, и у Aetna уже были средства на повышение зарплаты: они зарабатывали достаточно, чтобы себе это позволить. Правда, в случае JPMorgan Chase это коснулось лишь 7% сотрудников.

**Когда совесть может уничтожить прибыль**

Но что делать, если компания не может позволить себе радикально повысить уровень заработной платы? Для некоторых компаний 30-процентное повышение зарплаты сотрудников на самых низкооплачиваемых должностях, как в Aetna, может свести на нет всю прибыль, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Возьмем, к примеру, сферу розничной торговли. К ней относится наибольшее количество работодателей США, чьи расходы на оплату труда составляют около 10% от продаж, а размер прибыли в процентном выражении может быть однозначным числом. Именно в таких условиях — высокая трудоемкость и низкая прибыль — трудится большинство работающих бедняков. В 2017 году средняя заработная плата 8,7 млн работников розничной торговли США составляла $10,77 в час.

Впрочем, некоторые руководители из сферы ритейла все же идут по пути улучшения условий труда для низкооплачиваемых сотрудников. Помимо прочего их к этому подталкивает конкуренция: уровень минимальной заработной платы растет, на рынке труда спрос превышает предложение, а чтобы качественно обслуживать клиентов, сотрудники должны быть достаточно обучены и мотивированы. Несколько крупных ритейлеров, включая Amazon, Walmart, CVS и Target, еще в начале 2018 года объявили о повышении заработных плат.

Как же тем, кто из-за трудоемкости и размера прибыли не может повысить зарплату своим сотрудникам, справиться с угрызениями совести и не проиграть конкурентную борьбу? Решение этой проблемы в том, чтобы создать такие рабочие процессы, которые бы повышали производительность сотрудников и помогали им продавать больше при меньших затратах. Как можно догадаться, такая система требует иной направленности — другого взгляда на то, какие активы наиболее ценны и каких инвестиций они требуют.

Например, в Costco минимальная зарплата сотрудников составляет $15 в час. При этом в среднем компания оплачивает труд своих сотрудников по $22 в час, так как в работу всей системы внесены серьезные изменения: покупателям стали предлагать меньше продуктов на выбор, уменьшились траты на рекламу, были введены четкие стандарты работы, в то же время позволяющие сотрудникам самостоятельно принимать решения. Все эти меры повысили производительность труда и позволили сотрудникам значительно влиять на ценность товаров для потребителей.

Принципы работы Costco также подразумевают лидерство, отвечающее следующим **ключевым параметрам**.

***Смирение***— признание того факта, что невозможно описать все процессы сверху, а лучшие идеи о том, как оптимизировать работу, поступают от людей, работающих «в поле».

***Вера в людей*** — глубокое убеждение, что большинство людей стремятся хорошо выполнять свою работу и гордиться ею.

***Стремление к производственному совершенству*** — выполнять рутинную, но важную работу по-настоящему качественно. «Если вы видите только ситуацию в целом, вы не видите ничего. Ритейл — это детали», — объяснил моим студентам сооснователь Costco Джеймс Сенегал. Руководя Costco, около 200 дней в году он проводил в разъездах по магазинам сети. Главным фокусом его внимания были детали: как выложена продукция, справедлива ли ее цена — все то, что важно с точки зрения клиента.

Руководители, работающие в сложных областях вроде розничной торговли и все же стремящиеся предложить своим сотрудникам зарплату, которая бы соответствовала хотя бы прожиточному минимуму, должны помнить, что они могут это сделать, если решатся перестроить свои процессы таким образом, чтобы повысить зарплату сотрудникам без повышения цен на товары. Это тяжелая работа, и вам, как руководителю, придется принимать сложные решения. Относите ли вы себя к тем, кто готов принять на себя риск и защитить свои принципы — перед советом директоров и аналитиками — с финансовой, конкурентной и этической точек зрения?

Что же до Джейми Саймона, я надеюсь, он будет повышать зарплаты и поступать по совести, даже если это потребует от него больших усилий.

**Об авторе. Зейнеп Тон (Zeynep Ton)** — преподаватель операционного управления в Школе управления им. Слоана Массачусетского технологического института, соучредитель и президент некоммерческой организации Good Jobs Institute. Автор книги «The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits».

# НЕ ТОЛЬКО ПРЕМИИ

# Деньги решают не все: как сделать так, чтобы классные IT-специалисты не уходили от вас к конкурентам

08 июня 2018 [Надежда Шалашилина](https://rb.ru/author/shalashilina/) Директор по персоналу группы компаний «ЛАНИТ»

Людей больше не интересуют деньги? Они готовы работать бесплатно? Нет. Люди все еще работают за деньги, но уже не ради денег. Надежда Шалашилина, директор по персоналу группы компаний [«ЛАНИТ»](https://lanit.ru/), рассказывает, что мотивирует IT-специалистов остаться в компании, если материальная мотивация уже не работает.

Люди работают уже не ради денег

Представьте себе два конкурирующих проекта по созданию онлайн-энциклопедии обо всем на свете. Над одной из них работают профессиональные авторы и редакторы под руководством и при финансовой поддержке компании Microsoft. А статьи для второй по собственному желанию пишут тысячи людей, которые не получают за свою работу ни копейки. Даже в будущем они не рассчитывают на прибыль, поскольку распространяться эта энциклопедия будет бесплатно.

Оба проекта стартовали одновременно в 1995 году. «Могли бы вы тогда предсказать, какой из них окажется успешнее?» — этот вопрос с подвохом задает в своей знаменитой [книге](https://www.litmir.me/br/?b=268989&p=4) «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» Дэниел Пинк.

В 1995 году ни у кого не возникало сомнений, что первый проект победит. Но сегодня мы точно знаем правильный ответ. В 2009 году Microsoft прекратил поддержку своей энциклопедии. А «Википедия», как вы уже догадались, речь шла именно о ней, стала самым популярным справочным онлайн-изданием в мире.

Что значит эта победа с точки зрения [мотивации](https://rb.ru/opinion/sistema-motivacii/)? Неужели людей больше не интересуют деньги, и они готовы работать бесплатно? Нет. Люди все так же работают за деньги, но уже не ради денег. С переходом от индустриальной эпохи к цифре меняется и само содержание работы, и наши мотиваторы. Символом индустриальной эпохи можно назвать конвейер. Большая часть работы была связана с выполнением повторяющихся операций, ее можно было описывать четкими инструкциями и стимулировать методами «кнута и пряника».

**Данные есть! Как превратить знания о клиентах в**[**деньги**](https://rb.ru/longread/it-is-data/)

В современном мире все больше операций [автоматизируется](https://rb.ru/opinion/avtomatizirovat-biznes/), а фокус в работе смещается на решение творческих исследовательских задач. Само содержание работы, сама задача становится главным мотиватором, более значимым, чем внешний материальный стимул.

Нет страсти — толку не будет...

«Подбирай по возможности только способных, талантливых учеников и притом тех, в которых видно страстное желание к научному исследованию, потому что могут быть способными, но если нет страсти — толку не будет», — так говорил Николай Николаевич Семенов, академик, лауреат Нобелевской премии по химии, родоначальник российской научной школы химической физики (Н.Н. Семенов «О времени и о себе», «Наука и жизнь», 1966 г., №6).

Работа в [IT-отрасли](https://rb.ru/tag/it/) сродни научной деятельности. Подбирая сотрудников на проект, мы в первую очередь обращаем внимание на тех специалистов, которых  интересует сам проект: какие языки программирования и технологические среды используются в разработке, как организован процесс, как работает команда проекта, в чем его уникальность и новизна?

Такие специалисты «со страстью к работе», как правило, самомотивированы. Они ставят перед собой масштабные задачи, а не просто выполняют свою часть работы «от и до».

Для таких людей на первом месте уже не зарплата и другие виды поощрения — они уверены, что в любом случае смогут заработать себе на достойную жизнь. Для них важны глобальные цели проекта. Для чего ведется разработка? Что проект может дать миру, обществу?

Недавно более трех тысяч сотрудников [Google](https://rb.ru/tag/google/) подписали открытое [письмо](https://static01.nyt.com/files/2018/technology/googleletter.pdf) к руководству компании с довольно жесткими требованием. Что же они хотели? Повышения зарплаты? Нет. Сотрудники призывали отказаться от участия в проекте Пентагона по созданию систем видеонаблюдения с использованием искусственного интеллекта для боевых беспилотников. Они не хотели, чтобы компания отступала от своих ценностей, важнейшая из которых — «не делай зла». Эта история красноречиво говорит о том, что у современных специалистов появились новые ценности, изменились факторы мотивации и демотивации.

Культ [бренда](https://rb.ru/opinion/hr-brand/) или культ мастерства?

Бренд работодателя, безусловно, очень важен. Но все чаще мы видим специалистов, которые идут на работу не просто в компанию, а в конкретный IT-проект. И гораздо больше, чем бесплатные «печеньки» и корпоративный фитнес-центр их интересует профессиональная среда. Если разработка идет на устаревших технологиях или проектная команда не обладает высокой квалификацией, они отказываются приходить в компанию. Для них вдохновляющая рабочая среда, культ мастерства, царящий в коллективе, гораздо важнее прямой или косвенной материальной мотивации.

У нас в компании я не раз наблюдала такую ситуацию. Специалист самостоятельно предлагает освоить новый инструментарий, протестировать технологию, чтобы использовать ее в дальнейшей работе. Как правило, под проработанную идею выделяют небольшую команду, бюджет, дают возможность попробовать.

Проводятся тренинги для проработки таких идей. Специалисты должны доказать жизнеспособность своего проекта, пройти все этапы от гипотезы до опытного образца.

Такие мастер-классы взаимовыгодны и для специалиста, и для компании, на уровне подобного  research & development часто появляются новые решения и технологии, профессионально растут сотрудники. Эта практика в той или иной форме распространена в высокотехнологичных компаниях из топ-10: в Apple это программа Blue Sky, в Microsoft — [The Garage](https://www.microsoft.com/en-us/garage/about/), которые позволяют сотрудникам работать над собственными проектами в рабочее время или используя помещение и оборудование компании. Как заявляют эти компании, такие программы приносят отличный результат — до 20% новых жизнеспособных решений. Как следствие повышается удовлетворенность сотрудников своей работой. Интересно, что в  этом случае, работает и внутренняя, и внешняя, но не материальная, мотивация.

Лучший стимул: любопытство

Еще один способ внешней мотивации IT-специалистов — обучение в процессе работы. Традиционные краткосрочные курсы, семинары, конференции, позволяющие повысить профессиональный уровень, совершенствоваться в своем направлении, были и есть. Но очень важно, если компания может предложить сотруднику параллельно с основной деятельностью изучить что-то новое.

Например, когда в одном из бизнес-юнитов нашей компании появилось перспективное направление BPM, команду разработчиков начали формировать из собственных специалистов, предлагая заинтересованным сотрудникам попробовать перейти на новую технологию. Насильно никого не заставляли, человек должен был сам захотеть, загореться, увидеть новые возможности.

Обучение проводилось с привлечением вендора. Всех, у кого новая технология «пошла», тут же ставили на реальный проект. Это позволило сотрудникам не только удовлетворить стремление к саморазвитию, (очень значимый фактор для специалистов в эпоху цифровой экономики), но и повысить свою стоимость.

Сегодня рынок кадров в IT-области меняется так быстро, технологии появляются и устаревают так стремительно, что Hot Skills Upgrade IT-специалиста может, по различным оценкам, достигать 30%. Это прекрасный пример того, как внешняя нематериальная мотивация превратилась в материальную. Но не за счет дополнительных бонусов, а за счет повышения профессионального уровня специалиста.

Почему сотрудники уходят и почему остаются

Одно из ключевых изменений, произошедших за последнее время на кадровом рынке, — внутренняя мотивация стала преобладать над внешней. Внутренние стимулы всегда личные, единственные в своем роде.

Сегодня очень сложно найти что-то одинаково мотивирующее всех. Поэтому если раньше уход людей был связан с несколькими базовыми причинами, где недовольство зарплатой — одна из самых частых, то теперь причин демотивированности, ведущей к смене работы, множество.

От переезда в другую страну или другой город (по нашей внутренней статистике, 4-6% увольняющихся сотрудников отвечают именно так) до желания работать в каком-либо уникальном вдохновляющем именно этого человека проекте. Распознать, что именно мотивирует каждого — задача со множеством неизвестных для HR-департамента. И это хорошо, ведь современные эйчары — тоже представители нового поколения специалистов, для которых главное, чтобы работа была интересной.

# Как использовать социальные нормы для мотивации сотрудников

24 июля 2018 [Анна Самойдюк](https://rb.ru/author/samoydyuk/) Редактор

Блогер Кристофер Сауэрс в своей колонке на Medium объяснил разницу между социальными и рыночными нормами и рассказал, как менеджерам следует мотивировать своих сотрудников.

В своей книге «Предсказуемая иррациональность» Дэн Ариели, профессор психологии и поведенческой экономики в Университете Дьюка, подчеркивает различия между социальными и рыночными нормами.

«Социальные нормы включают в себя дружеские услуги, которые одни люди оказывают другим. Они являются частью нашей социальной природы и отражают нашу потребность в обществе».

Социальные нормы объясняют, почему мы поливаем газон соседей, пока они в отпуске, почему помогаем пожилым людям снять чемодан с багажной ленты в аэропорту.

Рыночные нормы – это совсем другое. Они регулируют мир торговли.

Что же разделяет эти два мира? Один мир управляем нашим желанием помочь другим, другой – бездушным обменом капитала на товары и услуги. Один мир полон хороших поступков и тепла, другой – переговоров и жадности.

**Данные есть! Как превратить знания о клиентах в**[**деньги**](https://rb.ru/longread/it-is-data/)

Согласно исследованию Ариели, как только в уравнение вступают деньги, мы переходим из мира социальных норм в мир рыночных норм. В один момент.

Мы изменяем наше поведение в зависимости от того, в каком мире находимся. Это очень важно понять менеджерам. У вас есть два способа мотивировать сотрудников, и не стоит об этом забывать. Мы часто фокусируемся на деньгах, которые лежат в основе рыночных норм, и забываем о получении пользы от социальных норм.

Как попросить о чем-то в рамках «социальных норм»

Не предлагайте деньги, если не хотите вступить в переговоры. Вместо этого выражайте похвалу и благодарность, любезно напоминайте человеку о пользе проекта или просто установите с ним контакт. Дайте человеку, с которым вы разговариваете, понять, насколько важна его помощь, и попытайтесь связать ее с общим благом.

Ариели приводит в пример группу резидентов дома престарелых, которые нуждались в юридических услугах, но не могли их себе позволить. Тогда Американская ассоциация пенсионеров обратилась к ряду юристов с просьбой о снижении оплаты до $30 при обслуживании нуждающихся пенсионеров. Юристы отказали. Тогда менеджеру программы пришла в голову гениальная идея: он попросил юристов обслуживать нуждающихся пенсионеров бесплатно. Подавляющее большинство согласилось.

Дело в том, что когда речь заходила о деньгах, юристы рассуждали в понятиях рынка и находили предложение неинтересным по сравнению со своими обычными гонорарами. Когда же деньги не упоминались, юристы думали в рамках социальных норм и были готовы потратить часть своего времени на работу с пенсионерами. Такие типы исследований являются традиционным экономистам в кошмарных снах.

Когда мы хотим сделать добро для других, получение денежного вознаграждения превращает наш порыв в нечто другое, регулируемое силами рыночных норм.

Как получить от этого пользу на работе? Просите сотрудника об услуге так, чтобы он либо почувствовал себя особенным и уникальным, либо частью большой миссии.

Например, чтобы заставить сотрудника рассуждать в понятиях рынка, вы можете сказать: «Тебе нужно работать на выходных, потому что твое повышение зависит от сверхурочных часов».

И напротив, вы можете выразить просьбу совершенно по-другому, и эффект будет сильно отличаться: «У нас есть возможность привлечь крупного клиента в понедельник, если мы покажем убедительное демо. Ты единственный человек, который сможет это сделать за короткое время». Сотрудник будет рассуждать в рамках социальных норм.

Сами того не зная, сотрудники просят об этом

Лишь немногие из нас всегда выкладываются на полную на работе. Конечно, бывают моменты, когда мы полностью фокусируемся на задачах и прикладываем максимальные усилия для их решения; моменты, когда мы полностью задействованы в проекте, с головой в семье или команде. Остальное же время мы отвлекаемся. Сначала делаем, что нам говорят, а затем ждем следующих указаний.

В книге «Просвещенное лидерство» Эд Окли и Даг Круг ссылаются на исследование, которое показало, что примерно 20% американских сотрудников работают на полную мощность; 20% не выкладываются на полную, но хотели бы повысить свою продуктивность; около 60% готовы усерднее трудиться, если будут получать что-то взамен.

Боб Нельсон, автор книги «1001 способ мотивировать работника», попросил менеджеров определить, что значит «получать что-то взамен». Опрошенные руководители сошлись в трех вещах в порядке важности: больше денег, лучшая гарантия занятости и возможности для роста и повышения. Затем Нельсон опросил сотрудников. Они сказали, что хотят, чтобы их работу уважали и помогали с проблемами. Деньги, преимущества и повышение не попали в этот список.

Вот что я пытаюсь до вас донести. Ваши сотрудники понимают, что вы не можете повышать им зарплату по каждой их просьбе. Но они хотят небольших вознаграждений, которые определяют социальные нормы.

Менеджеры обычно прибегают к рыночным нормам, чтобы мотивировать команду. Однако это не соответствует желаниям большинства. Сотрудники хотят то, что ассоциируется с социальными нормами – что затрагивает их сердца и разум, не только банковский счет.

Если вы хотите оказать влияние на человека, найдите, что для него важно. Конечно, легко предположить, что то, что важно для нас, будет важно для всех, но это не так. Это будет работать с небольшим количеством людей, которые мотивируемы теми же вещами, что и вы.

Пример просьбы в рамках социальных норм

«Она, вероятно, лучший младший разработчик в нашей компании. Если мы не решим эту проблему, она уволится. Я сомневаюсь, что нам удастся ее удержать, но если кто-то и сможет решить это и уговорить ее остаться, это ты».

Джордан работала в нашей компании младшим разработчиком, ее потенциал был огромен. Но она часто работала сверхурочно и ее труд недооценивали. Наконец, она набралась храбрости и обратилась к руководителю.

Во время моей первой встречи с ней Джордан перечислила все, над чем работала. Она быстро исписала всю доску в конференц-зале. Она работала по 60 часов в неделю. В нашей организации все усердно трудятся, но 60 часов – это перебор. Она не успевала справляться со всеми задачами, и это лишь усиливало ее переутомленность.

Я занялся этой проблемой. Я работал изо всех сил. Мы пытались понять, как распределить ее нагрузку, привлекли дополнительные ресурсы. Я чувствовал, что это очень важно, потому что меня попросил об этом начальник. Через несколько недель мы справились с этой проблемой. Джордан стала продуктивнее. Она больше не задерживалась на работе.

Почему я приложил такие усилия? Потому что меня попросил мой босс? Конечно. Потому что наши продукты зависели от этого? Конечно. Потому что Джордан было плохо? Да.

Но в основном я сделал это потому, что был вдохновлен. Мой начальник не сказал: «Попробуй это решить». Он четко обрисовал картину и указал на сложности. Он не просил меня просто вернуть работу в нужное русло. Он попросил меня понять, как оставить лучшего младшего разработчика в компании. Почти каждый менеджер подпишется на это.

В книге «Мудрость команд» Йон Катценбах и Дуглас Смит пишут, что, чтобы объединить людей и заставить их выкладываться на полную, нужно описать препятствие так, чтобы оно их вдохновило.

Не тратьте деньги. Вместо этого определите, как обрисовать ситуацию, проблему или сложность, чтобы люди добровольно вызвались этим заняться. Затем не мешайте и позвольте работе мотивировать их.

«Каждый успешный человек любит игру. Шанс для самовыражения. Шанс доказать, что на что-то способен. Желание преуспеть. Желание почувствовать свою значимость», – Дейл Карнеги.

Если вы поймете, как пробудить чувство цели, вы сможете мотивировать команду – и вам это ничего не будет стоить. В этом весь смысл: когда в игре не фигурируют деньги, мы можем оставаться в мире социальных норм, где все работают, потому что хотят, а не потому что получат за это вознаграждение.

Используйте то, что важно, позволяйте работе мотивировать сотрудников и просите о чем-то в рамках социальных норм, если хотите вдохновить свою команду. Вы удивитесь, когда увидите, что можете получить сегодня бесплатно.

# 6 простых способов выразить признательность подчиненному

Исследования психологов показывают, что люди стремятся работать эффективнее, если ощущают свою значимость для команды. Поэтому умение благодарить — ценный навык для руководителя.

1. Произнесите волшебное слово «спасибо»

Слишком просто? Вовсе нет. Многие начальники считают, что признание достижений сотрудников и так выражается в виде зарплаты и премий. «Почему я должен благодарить других за то, что они выполняют свою работу?» — думают они.

Чисто формально все это, конечно, правильно. А еще это… глупо. Когда работник сдал отчет, скажите: «Спасибо!». Если он выявил проблему, прокомментируйте: «Здорово! Ты молодец». Благодарите подчиненных настолько часто, насколько возможно. И они не просто оценят этот жест, а начнут следовать вашему примеру. Вот самый простой способ создать в коллективе культуру признательности.

Благодарите за любую мелочь. И не оттягивайте этот момент! Чем больше времени пройдет между выполненной задачей и вашей оценкой, тем меньше толку от хвалебных слов.

2. Наделите подчиненного большей свободой

Да, крупные компании стремятся оптимизировать все внутренние процессы и процедуры. Но в то же время удовлетворенность сотрудников своей работой в значительной мере зависит от их автономности и независимости в принятии решений. Ведь сильнее всего нас волнует то, что мы ощущаем «своим». Мы проявляем заботу, когда несем ответственность и можем поступать так, как считаем нужным.

Если подчиненный самостоятельно принял верное решение, поблагодарите его предоставлением еще большей свободы в будущем. Скажите что-то вроде: «Спасибо, что поняли, как ускорить процесс! И в следующий раз действуйте, как сочтете правильным, если ситуация повторится».

Демонстрация доверия — не просто отличный способ сказать спасибо. Это большой плюс еще и для самого руководителя. Сотрудники, наделенные широкими полномочиями, почти всегда находят способы лучше выполнять свои обязанности.

3. Искренне стремитесь узнать чужое мнение

У активных членов команды всегда есть свежие идеи. Отнимите у них возможность вносить предложения или игнорируйте их мнение — и они потеряют всякий интерес к работе.

Следите, чтобы сотрудникам легко было выступать с инициативой. Если кто-то решил проблему, предложите подумать о способах ее предотвращения в будущем. Если кто-то помогает погасить конфликт, посоветуйтесь с ним, как можно улучшить ситуацию в коллективе.

Проще говоря, показывайте, что вам важно мнение своих подчиненных. Пусть они ощущают, что интересны вам не только как специалисты в своем деле, но и как личности.

4. Попросите вам помочь

Просьба о помощи подразумевает уважение к тому, к кому обращена. Ведь она означает, что вы признаете: другой человек в чем-то компетентнее вас или может сделать то, что вам не под силу. Вы сознательно ставите себя в уязвимое положение перед ним и тем самым демонстрируете ему доверие.

В следующий раз, когда подчиненный вам поможет, не просто поблагодарите его, а уточните, как он это сделал. Покажите, что вы, босс, хотите у него поучиться и готовы его слушать. Тогда вы докажете, что ваше «спасибо» — не просто слова.

5. Сами протяните руку помощи

Только не спрашивайте прямым текстом: «Я могу вам помочь?» Большинство подчиненных, услышав подобные слова от босса, ответят: «Все хорошо. Справлюсь сам». Примерно так же мы отмахиваемся от назойливых продавцов в магазине: «Нет, спасибо, я просто смотрю».

Будьте конкретны! Подумайте, как именно вы можете оказать поддержку. Скажите: «У меня есть несколько минут. Давайте я помогу вам закончить то-то?» Тогда ваше предложение породит у подчиненного ощущение совместной работы. Он не будет думать, что вы оказываете ему покровительство или делаете одолжение. Всегда анализируйте, как ваше поведение будет воспринято.

Ну а затем засучите рукава и помогите на деле. Это хороший способ доказать, что вы осознаете сложность задачи и цените тяжелую работу, которая сопутствует ее решению.

6. Ответьте: «Пожалуйста!»

Вспомните момент, когда вы преподнесли кому-нибудь подарок, а получателю было неловко. Такая реакция не доставила вам удовольствия, верно? То же самое может случиться, когда вам делают комплимент или хвалят.

Всеобщее внимание иногда заставляет ощущать себя обезоруженным и растерянным. Но все, что вам нужно, — посмотреть человеку в глаза и сказать примерно следующее: «Пожалуйста, я был рад это сделать». Всякий раз, когда кто-то вас благодарит, отвечайте таким образом. Дайте понять, что вы цените похвалу. Покажите своим сотрудникам: вы хотите, чтобы они чувствовали себя комфортно и принимая, и выказывая благодарность.

# Каждому — по заслугам. Поощрения и признания как элемент мотивации

Как известно, доброе слово и кошке приятно, а уж человеку с его тонкой душевной организацией любая позитивная оценка и внимание со стороны категорически показаны.

В то же время одной благодарностью за хорошо сделанную работу, досрочно сданный проект, перевыполнение плана и другие профессиональные достижения, что называется, сыт не будешь. Мастерство руководителя и HR-специалиста заключается в умении грамотно варьировать многочисленные инструменты влияния на персонал в соответствии с ситуацией и личностью работника, нуждающегося в поощрении.

Юлия Санина, директор по персоналу компании SAS Россия/СНГ:

В отделениях SAS, расположенных в десятках стран мира, принята общая корпоративная культура. Она основана на миссии и ключевых ценностях компании, среди которых — открытость, гибкость и оперативность, клиентоориентированность, инновационность и ответственность за результат. На практике это проявляется в создании сильной команды единомышленников и партнерском сотрудничестве с клиентами. Для компании, в том числе нашего российского офиса, крайне важно, чтобы все ее сотрудники разделяли эти ценности и поддерживали такой подход.

Вовлеченность в общее дело, создание условий для максимального раскрытия творческого потенциала сотрудников и особая корпоративная культура во всех странах мира — именно эти факторы могут стать залогом успеха компании.

У нас есть разработанная и понятная всем система поощрений, которая включает прозрачную систему оценки результатов и распределения бонусов: каждый сотрудник имеет четкий план работы и стремится достичь определенных ключевых показателей — KPI. При подведении итогов и распределении поощрений учитывается и личный результат, и результат компании в целом.

Помимо чисто материальных поощрений, что есть в большинстве компаний, в SAS практикуется и другой подход — признание коллектива. Подводя итоги года, мы все вместе выбираем лучших сотрудников. Руководство выдвигает на рассмотрение несколько кандидатур по каждой из номинаций, а работники дополняют этот список. При этом мы подробно представляем каждого — за какие заслуги он включен в число претендентов. В итоге победителями становятся те, кто набрал больше голосов при анонимном голосовании; на общем собрании компании они награждаются грамотами и ценными подарками, а их фотографии размещаются на специальной стене почета у центрального входа в офис.

Важно, что сами номинации мы разрабатывали в соответствии с ценностями компании, выделяя те, которые важны для бренда. Теперь в нашем коллективе можно встретить и Customer Oriented Hero (сотрудника, больше других ориентированного на реальные потребности клиентов), и The Most Trusted Partner (самого надежного партнера в работе), и Breakthrough of the Year (отличившегося за «прорывные» идеи или выполненные проекты), и Magnificent Success Builder (того, кто внес самый весомый вклад в общий успех компании). У нас также есть номинации Commitment To Result («За нацеленность на результат») и The Most Creative Mind (за нестандартное решение сложной задачи). Таким образом мы вовлекаем сотрудников в корпоративную культуру и даем им понять, что действительно ценно для SAS, что мы ожидаем от них и на чем компания строит свой успех.

Мы уверены, что одним из ключевых факторов успеха является вовлеченность персонала, и по этому показателю занимаем лидирующие позиции в национальных рейтингах лучших работодателей. Так, в декабре 2013 г. компания SAS была включена в тройку лидеров международного рейтинга «Лучшие работодатели России 2013», составленного в результате исследования Best Employers Study по версии Aon Hewitt.

Кроме того, в нашей компании получила распространение практика непосредственного участия сотрудников в создании корпоративных традиций. В частности, стало общепринятым благодарить друг друга через общекорпоративные рассылки, поздравлять с успехами по результатам сделки или проекта, с памятным событием.

Важной мотивирующей составляющей является возможность нестандартного карьерного роста в SAS. У нас поощряется выход за рамки привычных должностных обязанностей и зон ответственности; любой сотрудник может прийти и сказать: «Я хочу заниматься именно этим, в этом есть смысл для компании, это принесет ей пользу». Если предложение хорошо продумано, к нему обязательно прислушаются.

Еще одной интересной традицией является проведение One Million Dollar Club — общекорпоративного чествования менеджеров по продажам, внесших самый весомый вклад в финансовые достижения компании, независимо от того, в какой стране это произошло. Глава компании и ее владелец Джим Гуднайт лично отбирает самых достойных и приглашает их вместе с членами семей на это почетное мероприятие, проводимое на лучших курортах мира. Мы рады, что в российском офисе SAS также есть сотрудники, отмеченные этой наградой, и их число растет год от года.

Вовлеченность в общее дело, создание условий для максимального раскрытия творческого потенциала сотрудников и особая корпоративная культура во всех странах мира — именно эти факторы стали залогом успеха компании SAS, которая уже три года подряд занимает верхние строчки в престижном международном рейтинге института Great Place to Work® и входит в число25-ти лучших международных работодателей мира по версии Fortune.

Ольга Антошина, директор отдела персонала компании Mars, сегмент Chocolate, Россия:

Признание сотрудников является неотъемлемой частью корпоративной культуры Mars, подтверждением уникального вклада каждого из них в бизнес компании. Наш подход основывается на пяти принципах и затрагивает всех безотносительно к занимаемой должности. В Mars действуют корпоративные программы признания выдающихся достижений работников в различных областях (Make the Difference Program, Mars Service Award Program).

В российском подразделении дополнительно запущена локальная программа: в зависимости от значимости достижения и вклада сотрудника мы выделяем признание на уровне компании, подразделения или команды. Эта концепция описана в корпоративной политике, которая призвана обеспечить единство подходов, а также помочь линейным руководителям в использовании всего спектра возможностей в области поощрения.

Признание имеет множество форм, и это не только грамота или ценный подарок, но также признание важности проделанной работы и выражение благодарности за нее в эмоциональном и материальном плане.

Признание на уровне компании — тема, включенная в расписание каждой встречи совета директоров на постоянной основе: лидеры обсуждают значимые события или достижения за прошедший месяц, кто из сотрудников достоин номинации. Награждение затем происходит на общем собрании по бизнес-итогам за истекший период, во время стратегических конференций или на встречах сотрудников с лидерами бизнеса во время их визитов в Россию.

Признание на уровне подразделения является ответственностью директоров отделов, которые сами определяют наиболее подходящие критерии оценки и способы признания подчиненных, соответствующие как индивидуальным, так и общим потребностям. Примерами могут служить вознаграждения за проекты, выходящие за рамки должностных обязанностей, новаторские программы, разработанные и реализуемые в рамках подразделения, и т.п. В ходе совещаний команды руководителей отдела обязательно обсуждаются результаты работы и достижения, заметные на уровне подразделения, а также имена сотрудников, номинируемых на признание. Награждение, как правило, происходит во время больших мероприятий (например, конференции или недели развития в отделах).

Признание на уровне команды является наиболее важным для сотрудника. Линейный руководитель и коллеги лучше, чем кто-либо, понимают ценность индивидуальных достижений, поэтому одобрение с их стороны имеет наибольшую ценность. Мы считаем, что именно линейный руководитель является ключевым лицом в этом процессе, он должен использовать каждую возможность для признания и вовлечения членов своей команды, выступая как ролевая модель, подавая пример всем остальным. Менеджерам предоставлена свобода выбирать, какой должна быть награда и при каких обстоятельствах сотрудник должен ее получить, так как они хорошо знают своих подчиненных и их потребности.

Кроме того, любой может номинировать коллегу на признание. Один из инструментов — это онлайн-ресурс, который позволяет просто и быстро сказать спасибо, автоматически отправив уведомление самому сотруднику и его линейному руководителю.

Признание имеет множество форм, и это не только грамота или ценный подарок, но также признание важности проделанной работы и выражение благодарности за нее в эмоциональном и материальном плане (бонус за личную результативность), рассмотрение и реализация новаторских идей, уважение экспертизы и профессионализма, доверие и искреннее отношение коллег и линейного руководителя, помощь в развитии, предоставление возможностей для обучения и роста.

Для признания сотрудников в нашей компании созданы все инструменты и условия. Главное, что оно должно быть не формальным, а искренним, справедливым, уместным, своевременным, значимым для сотрудника, и роль линейного руководителя в этом плане сложно переоценить.

Наталья Курская, HR-директор международной инвестиционной компании «Анкор Инвест»:

Кроме принятых в компании бонусов для сотрудников, важную роль играет взаимная лояльность к генеральному директору. Например, президент ежедневно утром жмет руку каждому специалисту, обменивается новостями, спрашивает о личных успехах и достижениях. Такой жест никого не может оставить равнодушным к общим целям и задачам. В свою очередь, персонал чувствует гордость за компанию, в которой работает, ощущает себя сопричастным к становлению успеха и тем самым дополнительно мотивируется к стремлению достичь самых высоких результатов.

Ко всем специалистам у нас найден уникальный подход. Так как каждый человек уникален в своем роде, шаблонов и стереотипов быть не может. Индивидуальность выражается в том, что если есть идея или ситуация, требующая оперативного решения, можно без предварительной договоренности зайти в кабинет директора и поговорить; он всегда даст совет, опираясь на личный профессиональный опыт. Сотрудник, получая обратную связь, становится максимально вовлеченным во все бизнес-проекты. На сегодняшний день численность московского офиса составляет 70 человек; также представлены офисы на Кипре, в Цюрихе и Лондоне. Наличие международных офисов в структуре является не последним аргументом в пользу выбора компании кандидатом из числа нескольких работодателей.

Важнейший пункт, который надо считать главной инвестицией в человеческий ресурс компании, — обучение и развитие персонала.

Важнейший пункт, который стоит не игнорировать, а считать главной инвестицией в человеческий ресурс компании, — обучение и развитие персонала. Бурный прогресс информационных и коммуникационных технологий и возрастающая сложность финансовых отношений повышают требования к квалификации наших сотрудников, их гибкости и готовности к обучению. Потому компания делает все возможное, чтобы каждый был причастен к общему делу, получал дополнительно необходимые знания и навыки, чувствовал свою ответственность перед глобальными задачами и коллективом.

На протяжении многих лет одним из главных приоритетов руководства остается признание ценности сотрудников. Президент компании выражает большую лояльность к их участию в различных тренингах, мастер-классах, изучению иностранных языков, получению сертификатов и т.д. Особенное развитие получает отдел продаж. Продажи — это всё, и всё — это продажи. Согласно пожеланиям специалиста присутствовать на определенном семинаре или тренинге, компания оплачивает посещение мероприятия и предоставляет дни для обучения.

Помимо внешнего повышения квалификации эффективность работы возрастает и с помощью внутреннего обучения. Что касается наших проектов в данной сфере, то каждую среду с 9:00 до 12:00 проходит внутренний мини-тренинг по психологии продаж, где освещаются важнейшие темы. Психология продаж — это психология влияния, убеждения, получения результатов. Курс направлен на то, чтобы у каждого специалиста была возможность оценить собственную эффективность и избежать эмоционального выгорания, а также выработать грамотную систему собственных целей.

Индивидуальный подход к клиенту — важнейшая тема всех внутренних тренингов. Так как профиль нашей компании международный, то возможность проводить деловые переговоры на иностранном языке является ключевой профессиональной компетенцией. У нас, например, работает корпоративный преподаватель английского языка. Программа обучения business english построена таким образом, чтобы сотрудники могли грамотно вести переговоры на международном уровне, тем самым повышая свои личные рейтинги.

Альбина Насибуллина, HR-бизнес-партнер компании Teleperformance Russia & Ukraine:

Важно правильно подобрать инструмент поощрения сотрудника, ориентируясь на личные мотивы и стимулы человека.

Поощрение и признание — важный элемент мотивации любого сотрудника. Главное, правильно подобрать инструмент, ориентируясь на личные мотивы и стимулы человека. Для кого-то будет достаточным публичная благодарность, грамота или фото на стену почета, а для кого-то переезд в удобный офис, новый компьютер или включение в проектную команду по работе с ключевым клиентом станет яркой демонстрацией признания и внимания со стороны руководства. Очень многое зависит от профессионализма руководителя и его знания своей команды, ведь только правильно выбранные способы поощрения будут действенны и помогут в достижении рабочих целей. А вот ошибки в таком важном деле могут привести к плачевным и даже необратимым последствиям, когда сотрудник не только перестает быть эффективным, но и вовсе теряет мотивацию к работе.

Однако существует ряд компаний с уникальными корпоративными культурами (в качестве примера можно привести Zappos или Google), где определенные виды поощрения и признания становятся внутренними нормами и правилами работы. Как правило, сотрудники, для которых такой способ не является мотивирующим, не задерживаются в подобных компаниях либо вовсе не проходят собеседования. Таким образом вырабатывается общая культура благодарности и поддержки инициатив для всех и каждого, независимо от должности и функционала. Существуют как сторонники, так и критики такого подхода.

Мой опыт доказывает, что эффективность организации достигается путем разнообразия людей в ней: по культуре, интересам, мотивам и т.д. Если менеджер может грамотно управлять и мотивировать свою команду в таких условиях, то это приводит к лучшим и даже более высоким результатам.

Алла Можжерина, директор по персоналу компании «Сандоз» в России и странах СНГ:

Основой успешного бизнеса нашей компании, мирового лидера в области воспроизведенных препаратов, являются ее сотрудники — талантливые, профессиональные и амбициозные. Мы стараемся поощрять тех, кто стремится к лучшим результатам. Отношения строятся таким образом, чтобы коллеги вдохновляли друг друга на достижения, признавали и отмечали общие успехи. Наша корпоративная культура способствует реализации кадрового потенциала, предоставляет все возможности карьерного и профессионального роста.

Мы стараемся внедрять различные инструменты для поощрения. К примеру, программа «Чемпион» с успехом действует в компании уже несколько лет. В рамках этой инициативы проходят награждения по следующим номинациям.

«Молодец!» — в этой категории могут принять участие как отдельные сотрудники, так и целая команда. Обычно награждаются те работники, которые достигли результатов, превосходящих ожидания.

«Функциональная награда» — индивидуальная или командная номинация, победителями в которой становятся те участники, которые внесли значимый вклад в работу своего отдела.

«Кросс-функциональная награда» специально создана для поощрения успешных кросс-функциональных команд (групп сотрудников из различных подразделений), сформированных для работы над определенным проектом. Подобные инициативы способствуют улучшению координации между отделами, поиску креативных решений и внедрению новых форм работы.

«Лучший сотрудник года» — это звание получает тот, чьи достижения повлияли на финансовый или организационный результат одного отдела или компании в целом.

«Кубок чемпионов» получает команда отдела продаж за достижение максимального перевыполнения годового плана.

Победителям в каждой номинации вручаются памятные призы, дипломы, подарочные сертификаты и/или премии.

Благодаря такой системе поощрения сотрудников удается создавать сплоченную и мотивированную команду единомышленников, которые гордятся работой в «Сандоз», строят карьеру внутри компании и с удовольствием рекомендуют работу своим друзьям и знакомым.

Анна Лукьянова, talent manager Amway в России:

Интересное решение — публикации в корпоративном журнале, где рассказывается об успехах отдельных сотрудников и победителях конкурса на самого яркого носителя корпоративной культуры.

Мы стараемся работать с каждым сотрудником индивидуально, чтобы поддерживать лояльность и личную мотивацию всех без исключения. Идея в том, чтобы человек был максимально вовлечен в жизнь компании и разделял ее корпоративные ценности, поэтому основные мотивирующие приемы совсем не обязательно связаны с профессиональной составляющей. Так, Amway реализует программу Optimal You, которая делает акцент на пяти компонентах: балансе работы и личной жизни, здоровом питании, спорте и жизни в гармонии с природой. Сотрудникам предлагается выбирать для себя оптимальное сочетание, а также организовать рабочий день с учетом загрузки и потребностей.

В рамках программы проходят тренинги (например, по управлению временем или повышению личной эффективности); организуется участие сотрудников в выездных марафонах, которые возглавляет сам генеральный директор компании; занятия йогой для тех, кто предпочитает умеренные нагрузки, и другие инициативы. Все они позволяют участникам жить полноценной жизнью, совмещая все ее стороны, балансируя между разными интересами и занятиями. Вовлечение в эту программу позволяет сотрудникам находить в своей работе множество возможностей для самореализации, причем не только в профессиональном, но и личном плане. Кстати, некоторые наши коллеги с помощью Optimal You воплотили свои детские мечты. Так, один сотрудник всегда мечтал играть в настоящей футбольной команде; в нашей компании он встретил единомышленников и теперь с радостью забивает голы. И таких случаев немало!

Что касается персональных поощрений и признаний, то мы готовим публикации в корпоративном журнале, где рассказываем об успехах отдельных сотрудников и победителях конкурса на самого яркого носителя корпоративной культуры. Номинации у нас такие: «Помогаем клиентам жить лучше», «Помогаем сотрудникам жить лучше» и «Помогаем обществу жить лучше». Тем самым мы отмечаем не только профессиональные достижения, но и стремления действовать за пределами должностных инструкций. Например, одна из последних победительниц — территориальный менеджер — освоила почти все тренинги компании и сейчас самостоятельно проводит дополнительное обучение для наших независимых предпринимателей. Мы регулярно получаем письма с благодарностью за ее работу и личную инициативу. Кстати, по итогам последнего конкурса три победителя поехали в Америку в штаб-квартиру Amway. Такие вещи очень вдохновляют!

# Поощряем и награждаем персонал

Основания для применения конкретного вида поощрения работников организации должны определяться в соответствующем локальном нормативном акте. Если таковой в организации не принят, то при выборе того или иного вида трудового поощрения можно исходить из сложившейся практики регламентации процедур поощрения работников, которая описана автором статьи.

На вопрос о том, используются ли у вас в компании нематериальные стимулы, многие директора по персоналу отвечают положительно, небезосновательно считая, что публичная похвала, награды и информирование о том, что кто-то лучший в данный период, - это приятно. В числе законодательно определенных мер морального поощрения работников можно назвать объявление благодарности, награждение почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии. Не названные трудовым законодательством моральные поощрения работников за труд могут быть установлены работодателями самостоятельно, например:

- публичное признание заслуг работника на проводимых собраниях, в т. ч. при подведении итогов годовой работы организации;

- информирование всего персонала организации о достижениях работника;

- направление работника на специальные конференции, семинары, выставки;

- предоставление возможности обучения, повышения квалификации;

- создание работнику более комфортных условий труда;

- предоставление отгулов и дополнительных дней к отпуску;

- опубликование статей о достижениях работника во внутренней прессе организации;

- поручение работнику выполнения специальных заданий как выражение доверия руководства.

Помимо вышеперечисленных мер, достаточно сильным моральным стимулом является признание заслуг работника непосредственно руководством организации. К примеру, руководитель может похвалить сотрудника за успешно выполненную им работу сразу же после ее окончания, обсудить с работником результаты его труда, оценить личные качества добросовестного работника.

Каждому работодателю необходимо стремиться к тому, чтобы система поощрительных мер, применяемых к сотрудникам, не была однообразной, для этого нужно использовать различные формы и методы поощрения.

Рассмотрим особенности регламентации поощрительных мер и практику их применения.

Объявление благодарности

Объявление благодарности как вид трудового поощрения заключается в публичном выражении работодателем признательности работнику за такие достижения в труде, как:

Улучшение показателей по сравнению с предыдущими периодами, перевыполнение плана;

Успехи в досрочной разработке и внедрении мероприятий, связанных с совершенствованием организации производства и труда, с повышением качества выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг);

Выполнение на высоком уровне своих трудовых обязанностей;

Успешное проведение мероприятий, реализация проектов, активное участие в мероприятиях или проектах и пр.

Порядок применения данной меры поощрения, как правило, регламентируется в специальном локальном нормативном акте (в положении о моральном поощрении работника) или устанавливается в документе более общего характера (в положении о материальном и моральном поощрении работников организации, правилах внутреннего трудового распорядка, положении о стимулировании персонала).

Примерный образец

Положение О моральном поощрении работника

Извлечение

<...>

Раздел IV. Благодарность

1. Благодарность ООО "Априна" (далее - Благодарность) является одной из форм поощрения работников компании ООО "Априна" (далее - Компания):

- за активное участие в проведении особо значимых проектов Компании;

- за безупречную и эффективную работу в Компании;

- за добросовестный труд и профессиональное мастерство.

Благодарность объявляется работникам Компании с выплатой единовременного поощрения в размере должностного оклада.

2. Ходатайство об объявлении Благодарности могут подавать руководители структурных подразделений Компании.

3. При внесении предложений об объявлении Благодарности руководителями структурных подразделений Компании представляются следующие документы:

- ходатайство об объявлении Благодарности, адресованное руководителю Компании;

- характеристика поощряемого согласно приложению N 1 к настоящему Положению.

В ходатайстве об объявлении Благодарности указываются сведения о достижениях работника, подлежащего награждению.

Наградные материалы представляются руководителями структурных подразделений за 2 месяца до предполагаемого награждения в отдел управления персоналом.

В случае представления к объявлению Благодарности за активное участие в проведении особо значимых мероприятий представляются ходатайство и список лиц, активно участвовавших в проведении проектов, по форме, согласно приложению N 2 к настоящему Положению.

4. Отдел по управлению персоналом рассматривает поступившие наградные материалы и готовит проект приказа руководителя Компании об объявлении Благодарности.

Наградные материалы, представленные с нарушением порядка, установленного настоящим Положением, возвращаются с соответствующими обоснованиями подателю ходатайства.

5. Проект приказа согласовывается с руководителем структурного подразделения Компании, внесшего ходатайство об объявлении Благодарности, правовым отделом, отделом бухгалтерского учета и направляется на подписание руководителю Компании.

6. Объявление Благодарности осуществляется на основании приказа руководителя Компании.

7. Объявление Благодарности осуществляется руководителем Компании либо по его поручению первым заместителем руководителя Компании и начальниками структурных подразделений Компании в торжественной обстановке.

8. Повторное объявление Благодарности за новые заслуги возможно не ранее чем через два года после предыдущего награждения.

В исключительных случаях за высокие показатели в работе повторное объявление Благодарности возможно ранее указанного срока.

9. Описание бланка и эскиз Благодарности приведены в приложениях N N 3, 4 к настоящему Положению.

Хотя непосредственно Трудовым кодексом РФ это и не предусмотрено, целесообразно подготовить соответствующий документ с заголовком "Благодарность" (рис. 1 - не приводится).

Рис. 1 - Бланк Благодарности

Рисунок не приводится.

Оформление "Благодарности" (внесение сведений о работнике, обеспечение проставления подписи руководства и заверение печатью организации) осуществляется кадровой службой организации.

Награждение Почетной грамотой организации

Более весомой мерой поощрения за успехи в труде по сравнению с благодарностью является награждение почетной грамотой организации. Ею обычно награждают отдельных работников и коллективы, к которым ранее за достижения в трудовой деятельности применялась указанная мера поощрения.

Награждение почетной грамотой заключается в публичном вручении работнику документа, свидетельствующего о признании заслуг работника руководством организации. Локальным нормативным актом организации может быть предусмотрено единовременное премирование работника в связи с награждением почетной грамотой.

В числе оснований награждения работников почетными грамотами чаще всего называют:

- высокие результаты в конкретной области трудовой деятельности;

- профессиональное мастерство;

- существенный вклад в развитие организации;

- новаторство и другие достижении в труде;

- образцовое выполнение трудовых обязанностей, др.

Достаточно часто в числе оснований награждения работников почетной грамотой называются "продолжительная работа в организации" или "стаж работы в организации не менее \_\_\_ лет". Сам по себе факт длительной работы в организации не является основанием для поощрения в том смысле, который вложен в него ч. 1 ст. 191 ТК РФ. Вместе с тем в условиях возрастающей конкуренции лояльность персонала может и должна заслуживать соответствующей оценки работодателя.

В представлении к награждению почетной грамотой указываются:

- фамилия, имя, отчество работника;

- дата его рождения;

- занимаемая должность;

- образование;

- стаж работы;

- достижения (характеристика результатов труда, заслуживающих поощрения).

Примерный образец

Представление К награждению Почетной грамотой

Закрытого акционерного общества "Приор"

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Образование (где, когда окончил образовательное учреждение)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Место работы, занимаемая должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Общий стаж работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Стаж работы в данной организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Характеристики (конкретные заслуги) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование подразделения,

подпись, Ф. И.О.)

"\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_

Порядок награждения работников почетной грамотой организации желательно изложить в общем локальном нормативном акте о поощрении работников или в отдельном положении о почетной грамоте организации. В нем в первую очередь следует официально установить полное название данного вида поощрения, которое будет указываться в приказе (распоряжении) о поощрении и фиксироваться в трудовой книжке. Так, в составе названия почетной грамоты организации обязательно должно присутствовать наименование организации, например: "Почетная грамота закрытого акционерного общества "Приор" или "Почетная грамота ООО "Априна". Это необходимо для того, чтобы отграничить ее от других почетных грамот, которыми может быть награжден работник.

Оформление почетной грамоты (приобретение готового бланка или заказ печати бланка оригинального дизайна), внесение сведений о работнике, обеспечение проставления подписи руководства и заверение печатью организации осуществляются кадровой службой организации.

Присвоение звания лучшего по профессии

ТК РФ предусматривает такой вид поощрения, как представление к присвоению звания лучшего по профессии. Как вид внутрифирменного поощрения такое представление предусматривает формирование конкурсной комиссии, формулирование целей и задач организации конкурса, разработку условий и показателей, за выполнение которых такое звание может быть работнику присвоено, сроки, периодичность и порядок проведения конкурса, сроки и порядок подведения итогов.

Звание лучшего по профессии может быть сформулировано по одной из следующих схем:

А) "лучший \_\_\_\_\_\_\_", например:

"лучший повар-кондитер";

"лучший продавец";

"лучший врач";

"лучший водитель";

Б) "лучший по профессии "\_\_\_\_\_\_\_", например:

"лучший по профессии "штукатур";

"лучший по профессии "мастер машинного доения";

В) "лучший по профессии среди \_\_\_\_\_\_\_", например:

"лучший по профессии среди станочников";

"лучший по профессии среди парикмахеров".

Также в качестве подобного вида поощрения может предусматриваться присвоение иных значимых званий, например "Отличник качества", "Лучший молодой рабочий", а также почетных званий организаций, например "Заслуженный работник организации", "Мастер - золотые руки", "Отличник торговли", пр.

Чтобы данный вид поощрения был "легитимным", он должен предусматриваться в коллективном договоре или правилах внутреннего трудового распорядка.

Присвоение звания лучшего по профессии осуществляется двумя способами:

1) проведением среди работников организации специального конкурса или смотра профессионального мастерства и выявлением лучшего из них. Целями таких конкурсов или смотров являются:

- развитие у работников чувства престижности профессии;

- возрождение традиций профессии;

- совершенствование знаний, умений и навыков в работе;

- распространение и освоение передовых приемов и методов работы, распространение положительного опыта призеров конкурса;

- раскрытие у работников творческого потенциала;

- создание стимулов к повышению профессионализма в работе;

- создание резерва кадров из числа победителей на замещение руководящих должностей, пр.

Созданная работодателем комиссия (комитет) организует проведение соревнования и по его результатам определяет победителя, которому и присваивается звание лучшего по профессии;

2) обобщением достижений работников, проводимым кадровой службой или иным подразделением, и выявлением в результате изучения документов, проведения наблюдений, опросов и т. д. работника с лучшими достижениями.

Как правило, звание лучшего по профессии присваивается одному победителю. В подтверждение этого ему выдаются свидетельство (диплом) о присвоении звания, а также лента с соответствующей надписью.

В содержание данного вида поощрения может входить выдача соответствующего памятного значка, изготавливаемого по заказу организации.

В последние годы большое распространение получили региональные и муниципальные конкурсы и смотры профессионального мастерства, по итогам которых победителям присваиваются звания лучшего по профессии в пределах города, района, области и т. д. Инициаторами их проведения, как правило, выступают органы местного самоуправления и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Непосредственное же проведение мероприятий, по итогам которых участникам присваиваются звания лучшего по профессии в определенной номинации, осуществляют оргкомитеты или комиссии, созданные указанными органами.

Нормативными правовыми актами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления предусматривается, что работники принимают участие в таких конкурсах или смотрах по представлению руководителей организаций. При разработке документа, регламентирующего условия и порядок представления, следует предусмотреть следующие разделы (табл. 1).

Таблица 1

Разделы документа, регламентирующего проведение конкурса

На присвоение звания "Лучший по профессии"

N

п/п

Наименование

раздела

Содержание раздела

1

Общие положения

Содержит перечень номинаций конкурса, наименования

организаторов, указывает, что определяет данное

положение, - порядок и условия проведения конкурса,

критерии отбора лучших по профессии, порядок

награждения

2

Цели и задачи

конкурса

Указываются цели проведения конкурсных мероприятий и

задачи, которые ставятся перед организацией конкурса

3

Условия

проведения

конкурса

Указываются условия допуска к участию в конкурсе

(согласие с условиями проведения конкурса,

своевременная подача заявки, анкеты установленного

образца и т. п.). Также в этом разделе может быть

указан информационный ресурс (газета, web-адрес), где

официально размещены условия проведения конкурса

4

Этапы

проведения

конкурса

В этом разделе указывают периодичность и сроки

проведения конкурсных мероприятий, а также

перечисляют этапы проведения конкурса (например,

1 этап - муниципальный (районный) - отбор

администрациями - до 15 июля; 2 этап - краевой -

отбор департаментом из представленных администрациями

кандидатур - до 1 августа; 3 этап - федеральный -

отбор министерством, подведение итогов и награждение

победителей)

5

Порядок

проведения

конкурса

Формирование конкурсной комиссии, порядок ее

заседаний, основные функции, порядок заполнения

конкурсантами заявок (анкет) на участие в конкурсе,

порядок их регистрации и рассмотрения конкурсной

комиссией

6

Награды

Указываются перечень наград (например, диплом "Лучший

по профессии" и знак к диплому), а также порядок

информирования общественности о результатах конкурса

и списках награжденных

7

Приложения

Бланк заявки (анкеты).

Методика оценки (определения победителей конкурса)

 Награждение ценным подарком

Поощрение в виде награждения ценным подарком представляет собой вручение работнику конкретной вещи, обладающей определенной ценностью.

Со вступлением России в эру рыночных отношений символические подарки (бюсты вождей, настольные скульптуры, шкатулки, вазы, изделия народных ремесел) были вытеснены более практичными изделиями бытовой техники и предметами домашнего обихода, туристскими путевками и т. д. Ценность подарка как меры поощрения подчеркивается соответствующей гравировкой, нанесением памятной надписи, пр. Наиболее престижным является изготовление символьных предметов по специальному заказу организации.

При выборе ценного подарка кадровая служба должна не только руководствоваться финансовыми возможностями (объемами средств, выделенных на приобретение подарков), но и принимать в учет личность и пожелания поощряемого работника.

Коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка, специальными локальными нормативными актами, определяющими порядок поощрения работника, может предусматриваться применение к работнику одновременно нескольких (обычно двух) видов поощрения. Так, целесообразно соединять материальные виды поощрений с моральными, например награждение почетной грамотой с выплатой премии, присвоение звания лучшего по профессии с награждением ценным подарком и т. д.

Пул "корпоративных талантов"

Такой вид локального поощрения, как включение в пул "корпоративных талантов", имеет сравнительно небольшую историю в практике поощрения работников российских организаций. Главное поощрение для тех, кто попал в пул "корпоративных талантов", - нематериальное:

- приоритет в карьерном продвижении;

- большие возможности для развития;

- участие в перспективных проектах, "бросающих вызов" их возможностям;

- большее внимание статусных менеджеров (возможно назначение персонального куратора из их числа).

У сотрудников из числа "талантов" есть, конечно, и материальный интерес: они могут гораздо чаще, чем остальные, увеличивать свой доход. "Корпоративные таланты" могут увеличивать свой доход, получая вознаграждение за работу над проектами, поощрение за наставничество.

Занесение на Доску почета, В Галерею трудовой славы, Книгу почета

Несмотря на то что законодатели не перенесли данный вид поощрения из ст. 131 КЗоТ РФ в ст. 191 Трудового кодекса РФ, занесение на доску почета с каждым годом становится все популярнее в качестве локального поощрения.

Данный вид поощрения заключается в размещении фотографии работника с указанием фамилии, имени, отчества, наименования должности или профессии на специально изготовленном и установленном стенде - доске почета (рис. 2 - не приводится).

Рис. 2 - Доска почета

Рисунок не приводится.

Доска почета учреждается с целью распространения идеи о положительном отношении работодателя к трудовым достижениям работников и демонстрирует проявление глубокого уважения работодателя к достижениям своих работников. В организации может быть учреждена общая доска почета организации, а в отдельных структурных подразделениях (преимущественно производственных) - свои доски почета.

На доску почета заносятся работники, внесшие наиболее весомый вклад в производственную и хозяйственную деятельность предприятия, добившиеся стабильных высоких результатов, особо отличившиеся в служебной и трудовой деятельности.

В настоящее время получили распространение электронные Доски почета, представляющие собой виртуальную галерею фотографий лучших работников организации, размещаемую на корпоративном web-сайте организации. Порядок занесения на электронную доску почета может быть отражен в специальном локальном акте или в общем документе (см. примерный образец документа ниже).

Примерный образец

Положение О мотивации сотрудников ООО "Априна"

Извлечение

<...>

1. Общие положения

1.2. Работники по итогам работы за год награждаются: за высокие достижения в повышении эффективности и конкурентоспособности производства, улучшении качества производимых работ и выпускаемой продукции, за плодотворную производственную, научную деятельность, проработавшие в компании не менее одного года.

1.3. Установлен следующий перечень наград и квоты награждаемых работников:

\*Занесение лучших специалистов на электронную Доску почета - 4 чел.

2. Порядок награждения

2.1. Решение о награждении принимается генеральным директором компании. Руководитель до 1 декабря определяет квоты по подразделениям компании.

2.2. Ходатайства подаются руководителями подразделений до 15 декабря и рассматриваются в течение одного месяца. Руководители, возбудившие ходатайство о награждении подчиненных им работников, несут персональную ответственность за обоснованность представления к награждению и достоверность сведений, изложенных в подписанных ими ходатайствах.

2.3. Вручение ценных подарков и занесение на электронную доску почета сопровождается Благодарственными письмами... которые подписываются генеральным директором и заверяются печатью.

3. Учет и денежное сопровождение стимулирования

3.2. При вручении Благодарственных писем и Почетных грамот, при занесении на электронную Доску почета, присвоении звания "Лучший работник "Априна" работникам выдается денежное вознаграждение в сумме 10 000, 15 000 и 20 000 руб. соответственно.

Кроме того, в локальном нормативном акте желательно определить:

- требования к фотопортрету работника (цветной/черно-белый, размер, фон, одежда);

- состав записи под каждой фотографией (обычно - фамилия, имя, отчество, должность (профессия, специальность), структурное подразделение (если доска почета принадлежит организации) и порядок ее нанесения (размещения) на доску почета;

- процедуру помещения фотопортрета на доску почета или открытия ее (в торжественной обстановке, в присутствии работника и т. д.).

Во избежание сложностей при оформлении данного вида поощрения еще при учреждении доски почета в коллективном договоре или правилах внутреннего трудового распорядка необходимо отразить полное название доски почета, т. е. включающее наименование организации или структурного подразделения организации. Впрочем, если в организации только одна общая доска почета, то в приказе (распоряжении) о поощрении работника ее название может приводиться без указания наименования организации.

В ряде организаций рассматриваемый вид поощрения трансформировался в такое поощрение, как занесение фотографии работника в галерею трудовой славы, которая представляет собой объединение всех стендов почета организации в единый комплекс.

Работодателям, впервые вводящим данный вид поощрения, нужно помнить о том, что доска почета не бесконечна, а поэтому необходимо определить срок, в течение которого фотография работника будет размещаться на ней. Чаще всего такой срок составляет 1 год (если только доска почета не предназначена для занесения на нее победителей регулярных трудовых соревнований). По истечении указанного срока фотография работника должна сниматься, если только в отношении работника не будет принято решение о повторном поощрении в виде занесения на доску почета.

Занесение в Книгу почета

Занесение в книгу почета ранее предусматривалось ст. 131 КЗоТ РФ. Несмотря на отсутствие его в ст. 191 Трудового кодекса РФ, этот вид поощрения все чаше включается в перечень локальных поощрений, предусматриваемых коллективными договорами или правилами внутреннего трудового распорядка.

Издание книги почета - это проявление глубокого уважения к заслугам работников организации. Такая книга (рис. 3 - не приводится), как правило, представляет собой альбом формата А3, в который в специальные кармашки помещаются фотографии поощряемых работников и листы с записью фамилии, имени и отчества, должности или профессии работника, краткой биографической справки и описанием заслуг, реквизитами приказа (распоряжения) о поощрении.

Рис. 3 - Обложки книг почета

Рис. не приводится.

Факт занесения в книгу почета подтверждают выдачей свидетельства (рис. 4 - не приводится).

Рис. 4 - Образцы свидетельств о занесении в Книгу почета

Рис. не приводится.

Общим основанием занесения работника в книгу почета является достижение высоких результатов в работе, а дополнительными условиями - длительный стаж работы в организации и применение в прошлом мер поощрения меньшей значимости.

Как и при поощрении путем занесения на доску почета (чтобы избежать путаницы в приказе (распоряжении) о применении данного вида поощрения), в названии книги почета желательно указать наименование организации.

Определяя в локальном нормативном акте организации порядок занесения работника в книгу почета, кадровым службам следует установить время пребывания фотографии работника в книге, требования к фотопортрету работника, порядок внесения записей - кем вносятся, какого содержания, знакомится ли с ними работник и т. д.

Как правило, в книгу почета помещаются цветные фотопортреты работников размером 9x12 (без головного убора, в праздничной одежде). Функции по внесению записи в книгу поручаются одному из сотрудников кадровой службы (обычно руководителю кадровой службы).

Книга почета должна храниться в помещении, предназначенном для проведения торжественных мероприятий (актовый зал, конференц-холл, представительский кабинет), в музее организации или ином помещении, позволяющем всем желающим ознакомиться с ней.

В ряде организаций аналогами книги почета являются книга трудовой славы, книга истории организации.

Корпоративные награды

Действующим законодательством не установлен запрет на учреждение в организации собственного корпоративного нагрудного значка и медали, поэтому награждение корпоративной наградой или нагрудным значком все чаще появляется в коллективных договорах и правилах внутреннего трудового распорядка как вид морального поощрения персонала.

Корпоративному нагрудному значку следует предусмотреть специальное название. Для того чтобы он был "легитимным", руководство организации должно убедиться в том, что учреждаемый значок не дублирует ведомственные и тем более государственные нагрудные знаки. Согласно Положению о государственных наградах Российской Федерации, запрещаются незаконное учреждение и производство знаков, имеющих аналогичные, схожие названия или внешнее сходство с государственными наградами.

Во избежание сложностей желательно, чтобы названия корпоративных значков содержали наименование организации и связывались с каким-то значимым событием, например юбилеем организации и пр.

В подтверждение факта награждения нагрудным значком, а также права на его ношение работнику, как правило, выдается соответствующее удостоверение или свидетельство.

Для нагрудного значка или корпоративной медали следует разработать не только официальное название, но и утвердить полное описание внешнего вида награды, а также зафиксировать во внутреннем документе условия, порядок и процедуру принятия решения о награждении и порядок вручения награды работникам (см. примерный образец ниже).

Примерный образец

Описание Нагрудного знака "Лучший работник ООО "Априна"

Знак представляет собой овал синего цвета с золотистым кантом в форме лавровых ветвей.

В центре овала изображен логотип ООО "Априна". Под логотипом - в золотистом фигурном щитке с бортиком - надпись прямыми литерами: лучший работник ООО "Априна".

Высота знака - 50 мм, ширина - 30 мм.

На обратной стороне знака приспособление для крепления к одежде и его порядковый номер.

Положение О нагрудном знаке "Лучший работник ООО "Априна"

1. Нагрудный знак "Лучший работник ООО "Априна" (далее - нагрудный знак) учреждается для награждения работников ООО "Априна" (далее - Компания) за выполнение задач особой важности и сложности, успешное и добросовестное исполнение своих должностных обязанностей, безупречную, не менее пяти лет, работу и иные достижения в труде.

2. Нагрудным знаком могут быть награждены руководители подразделений за большой вклад в развитие финансовой и исполнительской дисциплины, системы финансового и хозяйственного контроля.

3. Вопрос о награждении нагрудным знаком рассматривается на наградной комиссии по представлению руководителей структурных подразделений Компании и руководителя Компании. В представлении отражаются сведения о профессиональной деятельности лиц, выдвигаемых на награждение нагрудным знаком, их личном вкладе в обеспечение деятельности Компании.

4. Решение о награждении нагрудным знаком принимается наградной комиссией большинством голосов от общего числа членов комиссии.

5. Вручение нагрудного знака и удостоверения к нему производится в торжественной обстановке руководителем Компании либо по его поручению заместителем руководителя Компании.

6. Награжденным нагрудным знаком вручается денежная сумма в размере трехкратного месячного оклада.

7. Нагрудный знак носится на правой стороне груди и располагается ниже государственных наград.

8. В трудовой книжке награжденного делается запись о награждении нагрудным знаком.

9. Награжденный нагрудным знаком имеет право на установление максимального оклада по должности, преимущественное право на получение в удобное для него время ежегодного отпуска и туристских путевок.

10. Оформление документов о награждении нагрудным знаком и учет награжденных обеспечивает отдел кадров Компании.

Таким образом, введение мер морального поощрения должно сопровождаться утверждением порядка их оформления и индивидуального учета. В частности, должен быть решен вопрос с их отражением в трудовых книжках работников. Поскольку трудовая книжка предназначена для учета индивидуальной трудовой деятельности, то в нее должны вноситься сведения о поощрении работника за его индивидуальные заслуги, а не о признании трудовых достижений трудового коллектива (структурного подразделения), членом которого он является.

...И другие меры

Нередко в локальных системах поощрения в качестве меры поощрения указывается досрочное снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания. Не отрицая стимулирующего характера данной меры, тем не менее специалисты рекомендуют не обозначать ее в качестве вида поощрения. Тем более что ее применение оформляется не приказом (распоряжением) о поощрении, а отдельным приказом (распоряжением) о досрочном снятии дисциплинарного взыскания. Снятие дисциплинарного взыскания не следует рассматривать как меру поощрения, применяемую к работникам в порядке, определенном ст. 194 ТК РФ, поскольку это восстановление положения работника, существовавшего до применения к нему мер дисциплинарного взыскания. Дисциплинарное взыскание по общему правилу снимается тогда, когда работодателю видно, что оно сыграло свою воспитательную роль и работник исправил свое поведение образцовым выполнением трудовых обязанностей.

Если организация все же применяет снятие дисциплинарных взысканий в качестве меры поощрения работников, то в локальном нормативном акте, определяющем порядок поощрения, необходимо отдельно оговорить, что сведения о его применении не вносятся в трудовую книжку работника в раздел о поощрениях.

Согласно ч. 2 ст. 191 ТК РФ, поощрения работников могут определяться уставами и положениями о дисциплине. В данном случае под уставами и положениями понимаются не локальные нормативные акты организации, а нормативные правовые акты, утвержденные Правительством РФ в соответствии с федеральными законами уставы и положения о дисциплине для отдельных категорий работников. К числу таковых, например, относятся Положение о дисциплине работников железнодорожного транспорта, утв. Постановлением Правительства РФ от 25.08.1992 N 621 (ред. от 14.07.2001, с изм. от 14.07.2003); Дисциплинарный устав военизированных горноспасательных подразделений в транспортном строительстве, утв. Постановлением Правительства РФ от 30.07.1994 N 879; Устав о дисциплине работников организаций с особо опасным производством в области использования атомной энергии, утв. Постановлением Правительства РФ от 10.07.1998 N 744 и ряд других.

Такими документами предусматривается применение большинства из вышерассмотренных видов поощрения. Однако значительная их часть является ведомственными наградами.

Так, согласно Положению о дисциплине работников железнодорожного транспорта, работники железнодорожного транспорта награждаются нагрудным знаком "Почетному железнодорожнику". В соответствии с Дисциплинарным уставом таможенной службы РФ сотрудники таможенной службы награждаются ведомственными нагрудными знаками "Почетный таможенник России" и "Отличник таможенной службы". Награждение знаками "Почетному работнику морского флота" и "Почетному полярнику" предусмотрено Уставом о дисциплине экипажей судов обеспечения Военно-Морского Флота для членов экипажей судов обеспечения Военно-Морского Флота.

В числе дополнительных мер, не рассмотренных выше, можно назвать досрочное присвоение очередного специального звания, которое применяется на государственной службе, а также присвоение очередного специального звания на ступень выше соответствующего занимаемой должности. Награждение именным оружием преимущественно распространено в системе государственной правоохранительной службы. В отдельных отраслях практикуется применение такой меры поощрения, как увеличение продолжительности ежегодного отпуска. Например, увеличение продолжительности ежегодного отпуска на срок до 5 суток предусмотрено Дисциплинарным уставом военизированных горноспасательных подразделений в транспортном строительстве.

Из практики

Начальник отдела по работе с персоналом компании "Хлебный дом" Андрей Цинченко в своем интервью рассказал:

- Отмечая 70-летний юбилей компании, мы учредили две награды. Первая - наиболее значимая, что-то вроде нашего собственного ордена "За труд и верность". Это - нагрудный знак из драгоценных металлов (серебро с позолотой) для торжественного ношения и его уменьшенная копия - серебряный значок, который можно носить на повседневной одежде каждый день.

К сожалению, принятые у нас санитарные нормы носить его на рабочей одежде не позволяют. Из всего нашего двухтысячного коллектива не более трех-четырех человек раз в пять лет могут быть представлены к этой награде. К тому же достаточно серьезны требования и к стажу работы, и к ее качеству, т. е. сотрудник должен быть действительно безупречным работником. Внимание обращается и на его достижения, и на личные качества. В дополнение к нагрудному знаку предоставляется премия, которая может составить очень серьезную сумму, равную зарплате работника за полгода.

Вторая учрежденная нами награда может быть более доступна, но не менее важна - "Мастер золотые руки". Знак тоже изготовлен из драгоценных металлов. Он вручается тем, кто показал высокие достижения в профессиональной деятельности, кто ценен для компании как отличный специалист. Представленных к этой награде может быть уже больше - до 20 человек. Награждаем раз в три года, и, конечно, вручение награды сопровождается премией.

Естественно, есть у нас и звание "Лучший по профессии", фотографии таких сотрудников размещаются на заводской доске почета.

Есть и соревнования между трудовыми коллективами за лучшие показатели, и, конечно, мы представляем заслуженных работников к государственным наградам.

характеристика на работника для награждения, почетная грамота текст, награждается грамотой, виды поощрений работников, смешные номинации для награждения сотрудников, номинации для награждения

# Бесплатный завтрак

Джей Хам

Каждое утро с 8:30 до 9:05 наша компания организует для сотрудников своей штаб-квартиры в Сан-Франциско бесплатный завтрак, на котором вы не увидите черствых кексов и сухих бейглов. Например, сегодня я съел сэндчив с говядиной, яичницу-болтунью с сыром, картофель по-домашнему, хрустящий бекон и небольшие сосиски. В общем, «здоровое» питание — налицо. Завтра я наверняка возьму йогурт и какие-нибудь фрукты. Конечно, у нас есть еще вегетарианское и веганское меню, а также блюда, не содержащие глютен, — как-никак в Калифорнии живем.

Я знаю, вы считаете, что бесплатная еда — это проходной билет на технологическую сцену Кремниевой долины. Дело в том, что наш стартап Pivotal обосновался в районе Сан-Франциско под названием «South of Market» по соседству с такими компаниями, как Airbnb, Dropbox, Adobe, Slack, Salesforce и Uber, поэтому, разумеется, у нас есть бесплатная, специально приготовленная еда — иначе и быть не может.

Откровенно говоря, даже если бы ни один стартап в округе не заботился о питании своих сотрудников, мы бы все равно не поступили иначе. Для того чтобы вы поняли, почему для нас так важен этот вопрос, мне необходимо сперва рассказать вам о том, как работает Pivotal. Наш подход сочетает в себе экстремальное программирование и agile-процессы, а его основополагающим принципом является работа в паре. Иными словами, два инженера-программиста всегда трудятся вместе — это непреложное правило.

У пары есть два монитора, две клавиатуры, две мыши, но всего лишь один компьютер. Специалисты в ней взаимодействуют словно первый и второй пилот: оба управляют одним самолетом, используя для этого раздельные органы управления. Допустим разработчик А набирает код, а разработчику Б в этом время приходит в голову какая-то идея. Вместо того, чтобы передавать клавиатуру и мышь, разработчик А просто прекращает печатать и убирает с них руки, а разработчик Б тут же включается в работу, таким образом, рабочий процесс и ход мыслей не прерываются.

В таком формате сотрудничества над решением технической задачи всегда работают два человека. В случае если разработчик А выиграет в лотерее и на следующий день покинет компанию, разработчик Б продолжит работу, зная код от А до Я. И тут мы возвращаемся к завтраку.

**Причина №1: бесплатный завтрак позволяет согласовать графики сотрудников**

Доступная в течение получаса бесплатная еда избавляет людей от ряда хлопот и заставляет их приходить на работу в одно и то же время.

Для того чтобы понять, насколько бесплатный завтрак важен для Pivotal, представьте себе, что бы у нас творилось, если бы его не было. Начнем с очевидных фактов. Большинство разработчиков, будь на то их воля, вставали бы поздно и появлялись в офисе часов в 10 или 11. Выпив кофе, они, возможно, отвечали бы на несколько электронных писем и только после этого включались в работу команды.

Не успеешь и глазом моргнуть, как закончилось утро, и наступил обед. Впрочем, ничего страшного, ведь мы живем в мире цифровых технологий, а потому вы можете приходить в офис, когда вам заблагорассудится, главное, чтобы работа была выполнена, не так ли? А вот и нет. Парное программирование возможно только тогда, когда у вас есть напарник, с которым вам необходимо согласовать свой график.

В 9:05 мы звоним в колокольчик (сотрудники офиса в Торонто бьют молоточком в позолоченный гонг), сигнализируя сотрудникам об окончании завтрака и начале общего совещания. После пятиминутной «летучки», в отделах проходят свои собственные планерки, по завершении которых специалисты парами рассаживаются за своими рабочими станциями.

**Причина №2: бесплатный завтрак позволяет выровнять уровень энергии сотрудников**

Предположим, я с вами работаю в паре, однако вы — личность типа А, которая встает в 6 утра, совершает пробежку миль на шесть, быстро готовит сбалансированный, полезный завтрак и появляется в офисе в 8:45.

Все это определенно не про меня — я не настолько мотивирован (в плане фитнеса) или организован (в плане тайм-менеджмента). Просыпаясь в 8 утра, мне едва хватает времени, чтобы принять душ и успеть на метро. Однако, несмотря на подобные различия, мы оба приходим на работу вовремя и усаживаемся за нашей рабочей станцией в 9:15 сразу после планерок.

Что, как вы думаете, произойдет примерно в 10:30? Все достаточно очевидно. Пропустив завтрак, мне захочется есть. Я начну думать о том, что сейчас мне не мешало бы поесть, и утрачу концентрацию. Возможно, к чувству голода прибавится еще и злость.

Я покину напарника и отправлюсь на кухню, чтобы там чем-нибудь поживиться. Какое-то время у меня уйдет на поиск остатков или выбор вариантов перекуса, а потом во время трапезы мне, возможно, захочется поговорить со знакомым, с которым я какое-то время не виделся. Слово за слово, и полчаса пролетели словно мгновенье.

А все это время мой напарник усердно работал в одиночку, никто его работу не проверял и идеи с ним не обсуждал. Благодаря полноценному завтраку он спокойно продержится до обеда, который мне естественно придется пропустить, поскольку я только что поел.

И вновь я повторюсь, работа в паре дает результат только в том случае, если оба ее участника действуют слаженно. Бесплатный завтрак позволяет не только согласовать графики сотрудников, но и выровнять уровень сахара в их крови.

**Причина №3: бесплатный завтрак поощряет сотрудничество в компании**

Допустим, когда-то вы со мной работали над одним проектом, однако сейчас мы трудимся в разных командах Pivotal. Тем не менее, у меня с вами очень похожие задачи, поэтому нам было бы полезно их обсудить и обменяться идеями, но как это сделать?

Поскольку сотрудники Pivotal трудятся парами в небольших специализированных командах по восемь часов в сутки, рабочий день выходит насыщенным и крайне продуктивным, и времени на общение с другими людьми остается совсем немного. Мы с вами могли бы назначить встречу, потратив на ее согласование какое-то время с учетом напряженного графика каждого из нас. Возможно, нам посчастливилось бы пересечься в метро, уборной или лифте, однако этот момент может никогда не наступить.

Тем не менее, мы любим такого рода посиделки и приятные неожиданности, нас притягивает атмосфера сотрудничества, которая поощряет циркуляцию знаний в переделах одной или нескольких отраслей. Однако она имеет место только в тех случаях, когда люди общаются между собой и обмениваются идеями.

В этом и кроется третья причина организации бесплатного завтрака. Представьте себе, что мы можем вместе набирать по тарелке полезной еды и сесть за один из столов в кафетерии. Таким образом, у сотрудников и клиентов Pivotal ежедневно появляется временное окно для обсуждения текущих проектов, обмена забавными историями и советами.

**Как насчет бесплатного завтрака в вашей компании?**

Прошу, понять меня правильно. Наверняка среди вас найдутся какие-нибудь экономисты-скептики, которые скажут, что бесплатный сыр, равно как и завтрак, бывает только в мышеловке. Я не буду вдаваться в подробности, однако вы можете прикинуть в уме, во сколько обходится ежедневная организация завтрака, состоящего из горячих, дорогих, специально приготовленных блюд, для 2300 человек в 21 офисе.

Вначале бесплатный завтрак рассматривался нами как необходимая статья расходов, направленная на привлечение талантливых специалистов в условиях постоянной конкуренции технологических стартапов, однако сегодня мы считаем, что он с лихвой себя окупает. Все дело в том, что у нас получилось все организовать таким образом, чтобы наш бизнес извлекал из него максимальную пользу. Конечно, такой завтрак обходится нам в круглую сумму, однако с его помощью мы и зарабатываем больше.

Я не говорю, что вашей компании следует в обязательном порядке предлагать своим сотрудникам бесплатный завтрак, возможно, он вам и не нужен. Здесь важен принцип. Мы в Pivotal предоставляем его нашим специалистам для того, чтобы они лучше справлялись с работой, с этой же целью мы приобретаем им компьютеры. А что ваша компания могла бы сделать для повышения своей конкурентоспособности?

# Как услышать то, о чем молчит ваш сотрудник

Светлана Иванова Управляющий директор, Москва

Четыре вопроса, которые позволят отделить истинную карьерную мотивацию от ложной.

Об управлении персоналом написаны сотни книг, но, даже зная теорию, мы продолжаем допускать досадные ошибки, и вроде бы простые вещи порой вызывают трудности. Как же избежать ловушек, в которые попадают самые опытные управленцы? В своей новой книге гуру в области HR Светлана Иванова рассказывает о тех сложностях, с которыми сталкиваются руководители, собственники бизнеса и специалисты по HR. На многочисленных примерах Светлана демонстрирует распространенные ошибки и ловушки, которые могут показаться очевидными — но только после того, как вы о них прочитаете.

Ловушки ложной мотивации

Многие люди, к большому сожалению, не привыкли анализировать собственные желания и понимать, чего они хотят на самом деле. Поэтому руководители очень часто сталкиваются с ложью, которая, собственно, таковой и не является: человек обманывает не кого-то, а просто сам себя не понимает. Вот об этом мы и поговорим.

Много ли вы встречали людей, которые говорят, что очень хотят карьерного роста или, например, денег? Но действительно ли именно это им надо? (Мы сейчас оставляем за рамками обсуждения вопрос о сознательной лжи и социально желательных ответах).

Марина, успешная сотрудница отдела корпоративных продаж, неоднократно говорила своему руководителю, что очень хочет карьерного роста. На определенном этапе не было подходящей вакансии, так что Марина, у которой были прекрасные результаты и отличные отношения в коллективе, удовлетворялась ответом: «Мы бы рады тебя продвинуть, но, сама видишь, нет пока вариантов». Однако в какой-то момент появилась вожделенная должность супервайзера, то есть руководителя базового уровня. Так как в компании была принята политика открытости в отношении появляющихся вакансий, активно применялся принцип внутреннего рекрутмента, Марина узнала о вновь появившейся должности и заявила, что хотела бы ее занять.

Однако у меня были серьезные сомнения в том, действительно ли Марине нужна эта должность. Может быть, ее привлекает красивая «оболочка» – статус, признание, что-то еще? Чтобы понять это, я использовала проективный вопрос: «Зачем нужна карьера?». Вопрос этот я задала во время устной беседы с Мариной по поводу ее перспектив в отношении занятия должности супервайзера. Ответ был таков: «Надо же менять что-то, одно и то же надоедает в конце концов». Стоит добавить, что на тот момент времени сотрудница работала около шести лет в компании на этой должности. При этом (по результатам участия в проектных группах в качестве временного руководителя) была понятна неспособность к непопулярным решениям в отношении сотрудников из-за преобладания внешней референции и ярко выраженной ориентации на позитивные отношения, стремления всем нравиться. Для продаж это даже и хорошо, а вот в отношении руководства людьми вызывает большие сомнения.

Из ответа на проективный вопрос мы видим, что у девушки нет мотивации управлять людьми, желания получить реальные полномочия и власть, а просто она хочет внести разнообразие в свою деятельность, которая стала несколько рутинной из-за длительной работы на одном месте. При всем том интересно, что Марина не лукавила, а искренне верила в свое желание расти карьерно (об этом мне было известно, в числе прочего, от ее приятельницы, которая давно работала с ней вместе). Итак, с помощью проективного вопроса мне стала понятна истинная мотивация сотрудницы, что помогло выйти из ловушки ложной мотивации. А вот что стало решением этой ситуации, вы узнаете из продолжения истории в конце главы.

Еще одна интересная история – о технологе – разработчике вкусов колбасы и колбасных изделий, который работал на небольшом мясоперерабатывающем заводе в Центральной России. У небольших производств продуктов питания, в отличие от брендированных и разрекламированных гигантов, есть единственный способ выжить в конкурентной среде – отличные вкусовые качества. Нужно, чтобы, раз купив продукт, человек настолько полюбил его, чтобы спрашивал именно эту колбасу, а не вообще какую-то. Так вот, на этом производстве работал технолог – разработчик вкусов, у которого был редкий дар – он потрясающе чувствовал вкусы, ароматы, знал все о колбасах, интересовался предметом вплоть до выписывания из Италии журналов и заказов переводов статей. У него действительно был талант, и его уже не раз пытались переманить конкуренты.

И вот в один далеко не прекрасный день этот столь необходимый компании специалист приходит к директору и говорит о том, что хочет карьерного роста. При этом он интроверт по типажу, рассеянный человек, который витает в облаках разработки сортов колбасы и не обращает внимания ни на окружающих людей, ни на детали. В общем, вспомните образ сумасшедшего профессора из комедий, и вы поймете, о ком идет речь. И вот тут складывается патовая ситуация: с одной стороны, этот технолог никогда не сможет стать эффективным руководителем, с другой – нельзя терять его как специалиста, так как он представляет собой главное конкурентное преимущество компании. Директор попросил руководителя службы персонала поговорить с технологом и понять, что можно сделать.

HR, владеющий технологией использования проективных вопросов, использовал вопрос, который мы с вами уже знаем: «Зачем люди делают карьеру?». Ответ был таким: «Это статус, престиж, в конце концов». После чего мужчина прямым текстом добавил: «Мне скоро сорок, а я все еще рядовой технолог. Когда с институтскими друзьями встречаюсь, просто стыдно: один завпроизводством, другой руководит лабораторией, и только я – рядовой технолог». Собственно, этот ответ и стал ключом к решению проблемной ситуации: должность красиво назвали «советник директора по технологии», дали маленький, но отдельный кабинет, напечатали визитки. Ну и для порядка увеличили на 2% зарплату. Таким образом, с одной стороны, удалось сохранить особо ценного специалиста, с другой – не плодить неэффективных руководителей. В общем, все довольны и счастливы.

Нередко люди искренне заблуждаются по поводу своих истинных мотивов, тем самым попадая в ловушки ложной мотивации. Одну из самых распространенных – по поводу карьерного роста – мы с вами только что обсудили. Но она не единственная, как не единственным является метод проективных вопросов для разграничения истинной и ложной мотивации.

Еще один интересный пример ложной мотивации, с которым я неоднократно сталкивалась, – это мотивация денежная. Как ни странно это прозвучит, бывают ситуации, в которых человек говорит о неудовлетворенности уровнем зарплаты или об определенных требованиях к уровню дохода, но при этом ему нужны вовсе не деньги.

<…>

Филиал иностранной компании в одной из стран ближнего зарубежья. В ходе цикла корпоративных тренингов по менеджменту и мотивации для руководителей среднего и высшего звена участник попросил разобрать кейс с его сотрудницей. Николай руководил одним из отделов продаж, которых в компании было несколько (по продуктовому и территориальному принципу). Система материальной мотивации в компании строилась по единой политике для всех стран без исключения: большие оклады и соцпакеты плюс незначительный коллективный бонус, то есть по итогам работы отдела в целом за квартал всем выплачивались одинаковые бонусы. В отделе была звездная сотрудница Галина, которая обладала всеми качествами и навыками идеального продажника, а также была амбициозна в плане достижений. В итоге она продавала почти в два раза больше, чем следующий за ней по объему продаж коллега. Николай пожаловался, что Галя уже несколько раз подходила к нему с претензией: почему я продаю в два раза больше, чем другие, а бонусы такие же? Изменить систему материальной мотивации Николай не мог в соответствии с политикой компании, терять прекрасного результативного сотрудника не хотел. Что делать? Мы стали все вместе анализировать ситуацию и после сбора необходимой информации пришли к очень интересному решению. Подумайте, как можно разрешить подобную ситуацию. А что придумали мы, вы прочитаете в конце этой главы.

<…>

Отделение ложной мотивации от истинной: вопросы

Предлагаю вам такой алгоритм. Ниже приведены вопросы, с помощью которых вы можете отделить ложную мотивацию от истинной. Попробуйте самостоятельно поработать с ними таким образом:

Задайте их нескольким людям из вашего окружения (подчиненным, но, если пока не уверены, что все сделаете верно, потренируйтесь на знакомых и родственниках).

Попытайтесь интерпретировать ответы с тем, чтобы отделить ложную мотивацию от истинной.

Сделайте выводы.

Мои интерпретации вы найдете чуть позже. Попробуйте выполнить это задание самостоятельно, прежде чем их изучать. Знания, добытые самостоятельно, усваиваются куда лучше, чем готовая информация.

Итак, сами вопросы:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

3. Каким должен быть хороший/успешный Х? (Вставляем название профессии/должности). Например, руководитель, key account manager, маркетолог.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект/ вид деятельности? А через некоторое время используйте вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Потом сопоставьте полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Продолжение для тех, кто заинтересовался историями

Лучший сотрудник отдела продаж Галина неоднократно говорит своему руководителю о том, что ее не устраивает тот факт, что ее бонусы такие же, как и у остальных, хотя продает она гораздо больше. Напомню, что изменить систему начисления бонусов руководитель не может, так как это правило международной компании и во всех странах требуют единого подхода. Конечно, для стран на стадии «восходящей звезды» или «вопросительного знака» (классификация по Бостонской портфельной матрице – прим.) это не вполне разумно, но увы...

В ходе обсуждения на тренинге мы проанализировали вместе с руководителем Галины и другими управленцами из компании, которые Галю знают достаточно хорошо, вероятные причины неудовлетворенности сотрудницы. Начнем с фактической информации. Молодая женщина, 26 лет, замужем, детей нет. Про материальное положение: живут в своей квартире, муж на несколько лет старше, сделал успешную карьеру – коммерческий директор дистрибьюторской компании. У него личная машина, у нее – служебная. По словам Николая, руководителя Галины, ни о каких материальных тяготах, как то долги, кредиты, дорогостоящее лечение свое или близких, речи нет. При этом он утверждал, что постоянно интересуется и внерабочей жизнью сотрудников, то есть был в курсе дел.

Мы достаточно подробно обсудили, как и на что реагировала Галина. Первая гипотеза была про внешнюю референцию, но Николай категорически отверг эту идею, потому что Галя работает в экспертных продажах B2B, где необходимо не столько сервисное поведение, сколько убедительное обоснование сделки и умение отстоять свою позицию. Затем было еще несколько гипотез. В итоге мы пришли к следующему: для Галины важен фактор справедливости, а уравниловку она считает нарушением таковой. То есть, по сути, ей важны не деньги как таковые, а справедливость в оценке ее результатов. В ходе обсуждения мы поняли, что эффективной нематериальной мотивации, которая позволила бы выделить Галину из числа других, не было. В итоге разработали несколько идей, которые руководителю надо было прощупать на предмет того, что сработает эффективнее.

У нас был цикл из нескольких тренингов, и на следующем, который состоялся через три или четыре месяца, я уточнила, как обстоят дела. В итоге была выбрана мотивация, которую мы условно назвали «особые условия», – выделенное место на парковке (не всегда на всех хватает удобных), уменьшение в разумных пределах отчетности. Руководитель объявил, что по итогам каждого месяца сотрудник с самым высоким объемом продаж получит эти преференции. Вполне предсказуемо, что Галина стала победителем. Но фишка в том, что наградой было не просто признание в виде грамоты, аплодисментов и прочего, что не сработало бы при условии преобладания внутренней референции, а ряд заметных и значимых льгот. И справедливость восторжествовала.

Кстати, похожий случай был у меня и впоследствии, но там все было еще проще, так как преобладала внешняя референция и было достаточно признания и внешней атрибутики. Так, внешнее проявление в поведении говорило о необходимости материальной мотивации, а на самом деле нужны были вовсе не деньги. И я в очередной раз сделала вывод о том, что не все так, как кажется на первый взгляд.

<…>

Марина успешно работала в качестве сотрудника мебельного салона (дорогая мебель на заказ, то есть работа достаточно сложная) в течение двух лет. После продвижения на должность руководителя салона через два-три месяца стало очевидно, что есть заметные проблемы. В итоге беседы с Мариной, план которой мы наметили на тренинге, руководитель понял, что она на данном этапе не способна принимать непопулярные решения, требовать что-то, где необходимо, и наказывать. И исправить это за несколько дней или даже недель крайне сложно. Но Марине было важно что-то новое, желательно и престижное, что, согласитесь, не то же самое, что карьерный рост по вертикали. Из разговора стало понятно и то, что если ее просто вернуть на место, то есть понизить, то она, скорее всего, уволится.

В итоге были задействованы ее реальные сильные стороны, а именно отличное знание продуктового ряда и технологий проектирования мебели. Марине красиво подали идею о том, что администратора салона найти гораздо легче, а сейчас необходим руководитель, который будет курировать все стажировки новых сотрудников и уже работающих, если есть какие-то сложности со знанием продукта и технологий. Как вы догадываетесь, руководитель, но без подчиненных. В итоге Марина осталась в салоне, у нее остались личные продажи и появился новый функционал. Результат позитивный.

Чтобы вы меня не считали неисправимой оптимисткой, добавлю, что знаю много аналогичных случаев, когда человек при понижении увольнялся, так как предложить что-то другое не было возможности, а то, что все видели, что не справился, воспринималось как позор.

Отделение ложной мотивации от истинной: интерпретация ответов

Сразу хочу сказать, что мой опыт – это не истина в последней инстанции, а результат многолетних исследований и наблюдений.

Итак, вопросы и алгоритм интерпретации ответов:

1. Зачем нужна карьера? Зачем люди делают карьеру? Проанализируйте, какие есть плюсы и минусы в карьерном росте.

Все эти вопросы позволяют выделить типы мотивации роста для конкретного человека. Очень хорошо задать с небольшим интервалом во времени два или три из них (для перепроверки и более точного результата). Ответы я предлагаю сгруппировать следующим образом.

Ложная мотивация карьерного роста

Истинная мотивация карьерного роста

Неясная мотивация роста

Это будут ответы о «заменителях» – статус, признание, престиж, рост дохода (кстати, очень популярный ответ), какие-либо условия и другое. Про условия.

В одной крупной розничной сети мне рассказали, что при ответах на вопрос, почему продавец хочет стать менеджером (руководителем секции), часто говорили о наличии своего стола, отсутствии необходимости участвовать в выкладке товара. Если в ответе мы получили подобные «заменители», то становится понятным, что вертикальный рост сотруднику не нужен. Если он для нас ценен, мы дорожим его вовлеченностью, то надо найти возможность дать ему искомые заменители

Заниматься стратегией, не отвлекаясь на мелочи, управлять людьми, влияние, власть – это показатели, что человеку нужен именно вертикальный рост. Кстати, это не значит, что сотрудник к нему способен, то есть мы помним о различии зон «хочет» и «может».

Нюанс: некоторые слова, например «власть», могут для кого-то означать позитив, а для кого-то негатив. Если человек вкладывает позитивную оценку, значит, он этого хочет, а если отрицательную, то отвергает. Если у вас есть хоть малейшее сомнение в оценке, которую вкладывает в слово сотрудник, уточните прямым вопросом: «Власть – это хорошо или плохо?»

Самореализация, новизна, профессиональный или личностный рост, более интересные задачи, расширение зоны ответственности и полномочий – это все ответы, которые могут говорить о мотивации как вертикального, так и горизонтального роста.

В данном случае надо попросить человека как можно подробнее расшифровать, что значат для него интересные задачи, самореализация и т. д. В зависимости от ответа мы будем судить о том, к какому развитию склонен сотрудник — к вертикальному или горизонтальному

2. Почему некоторые стремятся постоянно увеличивать свой уровень дохода, а другие — нет?

В данном случае мы получим информацию о том, чем является для человека вознаграждение:

Если человек объясняет, почему он к этому не стремится, то материальный фактор ни в каком виде не будет для него ключевым.

Если в ответе фигурируют реальные потребности (ипотека, машина, путешествия, жить лучше…), то материальная мотивация для человека важна и именно в виде денег. Дальше стоит выяснить, насколько необходимы и весомы для него те факторы, которые прозвучали в ответе. В зависимости от этого прогнозируем возможности и угрозы в управлении таким сотрудником. Если потребности слишком весомы, например ипотека, необходимые затраты на здоровье или образование детям, то вы вряд ли сможете компенсировать материальную неудовлетворенность чем-то иным; также выше риски переманивания такого человека при условии более высокой компенсации.

Если в ответе только «заменители» – признание, статус, оценка профессионализма, деньги как индикатор, некоторые цитируют известную поговорку «Если ты такой умный, то где же твои деньги?», то мы можем сделать вывод о том, что для человека важны не деньги как таковые, а именно те самые «заменители», которые он назвал. Если мы дадим ему их, то он вряд ли будет демотивирован или уйдет из-за большего дохода. Но здесь есть и угроза для вас: только деньгами удержать, замотивировать или сформировать лояльность вы не сможете. То есть требуется больше управленческого искусства от руководителя, потому что материальная мотивация всегда проще и особой фантазии не требует.

3. Каким должен быть хороший/успешный Х? (Вставляем название профессии/должности). Например, руководитель, key account manager, маркетолог.

Этот вопрос выявляет модель успеха, то есть представление человека о том, что необходимо для высоких результатов в этой деятельности. В ответе могут фигурировать как способности, личностные особенности, модели поведения, то есть зона «может», так и факторы мотивации, ценностей человека, то есть зона «хочет». Здесь все достаточно очевидно: чем ближе модель успеха к реальности, тем более вероятно совпадение ожиданий человека с реальностью. И наоборот. Но! Помните, что модель успеха – это представление человека о необходимых для успеха факторах, а не его реальные навыки или способности, которые стоит проверять другими методами.

4. Что значит хороший (интересный, комфортный, с которым приятно работать) подчиненный, клиент, проект / вид деятельности? А через некоторое время мы используем вопрос-перевертыш: что значит плохой (неинтересный, некомфортный, с которым неприятно работать)? Вопрос про то же, что и позитивный. Потом мы сопоставим полученную информацию, чтобы быть максимально уверенным в достоверности результата.

Данными вопросами мы проверим, что очевидно, насколько ожидания и избегания человека соответствуют реальности. Но есть нюансы! Обратите внимание на то, как анализ ответов на данные вопросы поможет оценить искренность, открытость кандидата. Здесь можно выделить две основные закономерности:

1. Если ответы, скажем так, однонаправленные, то есть примерно об одном и том же (хороший клиент вовремя платит, плохой – задерживает выплату дебиторки на год), то это плюс в пользу искренности со стороны кандидата. Если ответы вообще о разном (хороший вовремя платит, плохой – постоянно возражает), то это не значит, что человек неискренен, но я бы откровенность потом еще перепроверила другими способами.

2. Если человек говорит, допустим, что «плохих клиентов» не бывает, мы смягчаем оценочность, например «не очень комфортные для работы», «наименее приятные/интересные». В случае утверждения, что таких тоже не бывает, стоит всерьез задуматься о перепроверке откровенности.

# Хвалим, критикуем, корректируем — 7 важных правил

Умение общаться с подчиненными и давать обратную связь уже традиционно относят к основным навыкам профессионального менеджера. Любой руководитель должен быть способен в нужный момент поговорить с сотрудником. И вроде бы, чего уж проще — вызвал и поговорил. Конкретно и по делу. Похвалил. Покритиковал. Поставил задачи. Нет проблем!

Однако на практике все далеко не так радужно. Опросы, которые я проводил в нескольких десятках компаний, показали: обратная связь наиболее часто ощущается сотрудниками как проблемная область в отношениях с руководителем.

«Он вызвал меня и сказал, что мне начислена премия. И передал письмо, в котором говорилось о том, что премия за отличное выполнение проекта. Деньги были очень кстати, но мне хотелось услышать слова благодарности от моего начальника».

«У нас каждое утро начинается с крика. Распахивается дверь, и начальник из своего кабинета начинает по очереди всем устраивать «разнос». Раньше переживали, а теперь привыкли. На работу это никак не влияет. Он отведет душу, и мы дальше работаем».

«Она вообще не интересуется, как у меня идет работа. Дает задания, в основном по электронной почте. Я выполняю. Такое ощущение, что работаю в другом городе, хотя ее кабинет в десяти метрах от моего стола».

Ценность обратной связи

Потребность в обратной связи естественна для любого человека, будь то топ-менеджер или рядовой сотрудник. Делаю ли то, что нужно компании? Правильно или не очень? Признают ли мои усилия? Отсутствие обратной связи, равно как и грубое нарушение правил ее подачи, лишает человека ориентиров в организации и снижает его желание работать. Для руководителя обратная связь — это инструмент, который позволяет:

Выразить признание сотруднику и поддержать его высокую мотивацию.

Понять причины нежелательного поведения сотрудника.

Скорректировать поведение сотрудника, отклоняющееся от стандартов.

Нацелить сотрудника на развитие в конкретном направлении.

Семь правил качественной обратной связи

Собираетесь поговорить с сотрудником? Хотите, чтобы сработало? Тогда начните с целей! Поймите, какой результат Вы хотите получить от разговора с сотрудником. Тогда будет значительно легче правильно построить беседу. Вне зависимости от цели разговора полезно соблюдать следующие правила:

Говорите о конкретном событии. «Ты сегодня появился на работе в 10:45. Это уже второй раз за неделю, давай обсудим». Есть событие, и есть тема для обсуждения. А если так: «Ты вечно спишь до одиннадцати и постоянно опаздываешь»? Генерализация, обобщение — излюбленный прием манипуляторов и извечная тема конфликтов. Для качественной обратной связи не годится.

Давайте обратную связь вскоре после события, которое Вы обсуждаете с сотрудником. Дорога ложка к обеду. «Ты сегодня работала с этим VIP-клиентом. Давай посмотрим, что удалось в этот раз». Сравните: «Помнишь, около двух месяцев назад ты обслуживала одного VIP-клиента? Давай разберем, какую ошибку ты там допустила». Как там говорится? Кто старое помянет…

Используйте подтвержденные конкретные факты. «Я заметил, что ты не стал использовать новую анкету при работе с этим клиентом». Что слышит сотрудник? Руководитель внимательно наблюдал за работой, заметил и запомнил — для него это важно! А если так: «Говорят, ты совсем перестал анкеты использовать?» Конструктивного разговора не выйдет. Будет игра в нападение и защиту. И это не то, что нужно руководителю.

Вовлекайте сотрудника в обсуждение — дайте высказаться. «Как ты думаешь, что будет делать клиент, который хотел сделать срочный заказ, но не смог дозвониться до нас в 9:30? Что можно сделать, чтобы исключить повторение таких ситуаций?» Пусть скажет. Во-первых, это хороший способ стимулировать самостоятельное мышление сотрудника по обсуждаемой теме и его ответственность за те решения, о которых вы договоритесь в процессе обсуждения. Во-вторых, не дав слова сотруднику, Вы можете лишить себя важной информации и даже попасть в неловкое положение. Я был свидетелем ситуации, когда начальник отчитал сотрудницу за нарушение сроков предоставления регулярного отчета — оказалось, он упустил, что двумя днями ранее по организации была разослана новая процедура, которая изменяла не только сроки, но и формат отчетности: данные теперь вносились в централизованную систему. Сотрудница начала действовать согласно новой инструкции. Так что тут не ругать, а хвалить было надо.

Обсуждайте события и действия. Не личность. Приклеить человеку ярлык — минутное дело. «Ты эгоист! Ты думаешь только о себе!» Скажите такое сотруднику пару раз — и можете больше не ждать от него помощи, взаимовыручки и стремления к командной работе. Ведь он эгоист, и в этот ранг Вы его возвели данной вам властью. Кто-то обидится и уйдет в себя. Кто-то превратится в Вашего оппонента. А кто-то начнет настраивать против вас других членов коллектива. Личность — дело тонкое, с ней не шути! Найдите другие слова. «Я ценю твое стремление использовать любые возможности для работы с клиентом. Вместе с тем, должны быть разумные границы. Подумай, какой имидж среди клиентов твои действия могут создать нашей компании».

Говорите о том, что можно изменить. Это касается тех ситуаций, когда вы нацеливаете сотрудника на корректировку поведения и развитие навыков. Не сработает: «Да, вижу, что у нас проблема, с таким тихим голосом сложно завоевать расположение клиентов». А мы о чем думали, когда брали эту сотрудницу на работу? Ээээ, брат… Теперь придется ей помочь! «Если ты сядешь с этой стороны, клиенты будут лучше тебя слышать, давай попробуем. Кстати, может нам подумать о микрофоне?»

Похвалить можно прилюдно, а критиковать лучше с глазу на глаз. Причин несколько. Прилюдная критика сильно демотивирует. Раз. У нас сильны традиции поддерживать обиженных. Так что не удивляйтесь, если после публичного выговора в коллективе ваших союзников поубавится. Два. Если Вы неправы (может такое быть, см. выше в п. 4), Вы будете неправы для всех. Оно Вам надо? Три. Другое дело хвалить. И это целое искусство! «Конечно, хорошо, что ты так быстро успокоила клиента, но почему ты не рассказала о новом продукте?» Это похвала или критика? Не очень понятно. «Тебе так быстро удалось успокоить клиента — поделись секретом, как это у тебя получается?». А вот так гораздо лучше! Похвалили, сделали комплимент, подняли самооценку и мотивацию. Что и требовалось.

Начав пользоваться этими правилами, Вы заметите, насколько более продуктивными стали Ваши встречи с сотрудниками.

Владимир Беляев

# Модели обратной связи с сотрудниками

В предыдущей статье я рассказал о семи важных правилах, которыми пользуются успешные руководители, давая обратную связь сотрудникам. В этом материале мы разберемся с несколькими моделями, которые позволяют эффективно построить такой разговор. Для удобства будем использовать примеры.

«Бутерброд» обратной связи

Наиболее известная модель — и широко применяемая. Простая для понимания, легко запоминается, удобна в использовании.

Описание: блок развивающей обратной связи находится между двумя блоками позитивной обратной связи. Отсюда и название «бутерброд». Применяется в беседах по постановке целей, корректировке результатов, развитию сотрудников. Обычно не применяется для дисциплинарных бесед, ситуаций, связанных с нарушениями, невыполнением обязанностей, где требуется корректировка поведения сотрудника.

Ситуация: Сергей, сотрудник отдела продаж выполнил план по двум показателям (объем продаж и количество активных клиентов). Однако цель по продаже нового продукта выполнена всего на 50%.

Пример:

Начните с положительной оценки. «Сергей, приятно отметить, что в этом месяце ты вошел в группу лучших продавцов, которые выполнили план по объему продаж на 100%. Вижу, что тебе пришлось много потрудиться и наладить отношения со многими клиентами — по количеству активных клиентов ты также в лидерах». После таких одобрительных слов сотрудник будет готов обсуждать области работы, требующие улучшений.

Обсудите то, что требует улучшений и изменений, согласуйте план действий. «При этом, еще есть куда расти. Обрати внимание на продажи новой марки. В этом месяце ты выполнил только половину из запланированного. Для компании сейчас важно вывести этот продукт на рынок. Давай обсудим, что ты можешь сделать, чтобы в следующем месяце улучшить этот показатель». Заметьте, критики нет. Есть диалог и конструктивное обсуждение.

Завершите беседу на позитиве. «Отлично, план согласован, теперь действуем. Уверен, с твоими способностями работать с клиентами тебе эта задача по плечу. Помни: увеличишь продажи новой марки — сможешь войти в тройку призеров в соревновании, которое сейчас идет. Будет нужна помощь — заходи».

B.O.F.F.

Описание: аббревиатура из начальных букв английского названия четырех ступеней модели. Поведение (Behaviour) — Результат (Outcome) — Чувства (Feelings) — Будущее (Future).

Ситуация: новая сотрудница отдела обслуживания клиентов Ирина регулярно нарушает стандарты качественного сервиса, а именно: не приветствует клиентов, грубит, игнорирует запросы клиентов, не отвечает на телефонные звонки, задерживается во время обеденных перерывов.

Пример:

Поведение (Behaviour). Изложите Ирине свои наблюдения о ее работе. Конкретно, на языке фактов, желательно с деталями, датами наблюдений. Обсудите причины. Иногда бывает, что сотрудник не вполне осведомлен о том, что от него ждут.

Результат (Outcome). Обсудите с Ириной, как ее поведение (раздражение и грубость при работе с клиентами, игнорирование запросов, длительное отсутствие на рабочем месте после перерыва) сказывается на результатах бизнеса, на количестве жалоб от клиентов, на количестве обслуживаемых Клиентов.

Чувства (Feelings). Скажите о том, что Вы чувствуете, зная, что Ирина работает таким образом. Вы расстроены, огорчены, не очень счастливы, Вам неприятно осознавать. Обсудите, что чувствуют другие сотрудницы, когда Ирины длительное время нет на рабочем месте, и им приходится работать с дополнительной нагрузкой. Тем самым Вы поможете Ирине осознать неприемлемость ее поведения.

Future (Будущее). Обсудите с Ириной, что она может сделать в будущем для того, чтобы исключить подобное поведение. Лучше всего задавать вопросы и получать ответы от сотрудницы. Это позволит ей принять ответственность за решения и действия в будущем. В конце беседы договоритесь о конкретных действиях и сроках — наметьте план действий на будущее. И очень желательно запланировать дату встречи, на которой вы подведете итоги работы над собой, которую будет делать Ирина.

SOI

Описание: Стандарт (Standard) — Наблюдение (Observation) — Результат (Result).

Ситуация: Андрей, сотрудник центра технической поддержки, не ответил на запрос об устранении неисправности из отдела развития бизнеса.

Пример:

Стандарт (Standard). Напомните об установленных стандартах. «В нашем подразделении уже второй год действует стандарт быстрого реагирования — по любой заявке ответ должен быть дан в течение 15 мин. Это не значит, что неисправность обязательно будет устранена за эти 15 минут, но наш заказчик получит ответ о том, что заявка принята, и мы начали работать».

Наблюдение (Observation). Изложите факты и наблюдения. «По заявке, которая поступила к тебе вчера в 10:25 из отдела развития бизнеса, заказчик ответа не получил до начала сегодняшнего дня. Неисправность не устранена: доступа в систему до сих пор нет».

Результат (Result). Обсудите влияние поведения на бизнес, команду, клиентов, сотрудника. «В результате отдел по развитию бизнеса вынужден был вчера отложить переговоры с крупным клиентом, они не смогли получить необходимую для подготовки информацию. Это важный для компании клиент, и у нас нет гарантий, что они не начнут переговоры с конкурентами из-за нашей нерасторопности».

Вполне логично, что следующим шагом будет принятие сотрудником обязательств об изменении собственного поведения.

SLC

Описание: Успехи (Successes) — Уроки (Learn) — Change (Изменения). Эта модель обратной связи хорошо встраивается в командную работу: работу проектных групп при подведении итоговых или промежуточных результатов, собрания коллективов.

Ситуация: Проектная команда завершила первый этап разработки новой системы.

Пример:

Попросите каждого участника проектной команды отметить 2 самых важных личных достижения в ходе работы над проектом, 1 самый важный урок, который они извлекли, и 1 изменение, которое необходимо сделать на второй фазе работы над проектом. Затем позвольте каждому высказать свое мнение. Составьте списки и выберите 5 самых важных достижений, 2 урока и 1 самое важное изменение. Количество позиций в списке может меняться в зависимости от ситуации, размера проектной группы.

Конечно, существует много других способов построить разговор с сотрудником. В этой статье сделан обзор наиболее известных и успешно применяемых на практике моделей обратной связи.

Владимир Беляев

# Когда сотрудники перестают видеть в ценностях «ерунду»

Максим Вязников Руководитель, Санкт-Петербург

Чего не должен делать руководитель, внедряя в компании свою философию бизнеса. И что важно предпринять, чтобы обойти подводные камни на этом пути.

Как пишет Ицхак Адизес, ранние этапы развития компании – это беременность основателя. Он печется о ней настолько сильно, что является тираном. Просто потому, что он еще сам не знает, что хотел сделать и продолжает оберегать компанию, чтобы «доделать» ее.

Но однажды настает момент, когда становится понятно: контролировать все, что хотелось бы, уже невозможно. Просто потому, что любая неопределенность трактуется в худшую сторону. Поэтому обозначение миссии и ценностей является логичным шагом в развитии культуры компании. Именно они позволяют быстрее принимать решения без необходимости совещаться с лидером. А так же помогают определять вектор развития на каждом небольшом шажочке организации.

У меня нет своей компании, но есть опыт участия в проектах по внедрению корпоративных ценностей в различных организациях. Все они проходили болезненно. И каждый раз я задавался вопросом: «Зачем это нужно, если таков результат?». Кроме того, с целью сплочения коллектива, я лично внедрял ценности в команде своих подчиненных. Самым приятным в этом процессе были моменты, когда люди без моего участия обсуждали тонкости той или иной обозначенной ценности и то, как она ложится на их работу.

Ценности и миссия нужны для передачи приверженности делу компании от ее лидера к подчиненным. Чтобы те могли принимать решения без участия основателя, который вдохновлял и показывал им путь до сих пор. Они не нужны на ранних этапах, так как вектор развития компании может резко меняться, и основатель участвует в ее работе постоянно. Например, Стив Джобс был воплощением ценностей и миссии в Apple десятилетиями, пока не решил сделать компанию бессмертной. После этого Тим Кук заговорил его словами.

Но простое объявление сотрудникам о том, что они должны ценить во время своей работы, по крайней мере, не встретит большого энтузиазма. Начнется переходный период, в течении которого кто-то обязательно с чем-то не согласится, либо люди будут просто игнорировать все это, считая «корпоративной ерундой». Лично я не раз видел это в процессе внедрения. В одном из таких случаев миссия и ценности организации были описаны в виде документа, содержащего миссию и ценности организации и расклеенного с интервалом в 30 метров на каждом этаже. Это был объемный текст об абстрактных субстанциях, читая которые, лично я чувствовал себя дураком, не способным уловить ни один из перечисленных ориентиров, которым должен руководствоваться.

Самое страшное, когда к ценностям или миссии относятся как к галочке, которую в некоторых задачах можно игнорировать. Поэтому крайне важно, чтобы люди эмоционально привязались к ним, чтобы считали и личными ценностями тоже. Конечно, этого не добиться с помощью длинных текстов и жонглирования абстракциями.

Как же быть? С одной стороны, основатель компании или CEO хочет собрать совет директоров, обсудить с ними ценности, записать и сделать так, чтобы все сотрудники руководствовались ими в своей работе. С другой стороны, когда в голову сотрудника хотят что-то запихнуть, она будет сопротивляться. Но ведь именно голова принимает решения. Поэтому, наиболее простой способ сделать так, чтобы ценности и миссия там оказались – это спросить мнение самих сотрудников. Что они ценят в своей работе, ради чего приходят каждый день в офис? Или же можно пойти от обратного и узнать, что приводит их в бешенство (причина этого обычно кроется в нарушении внутреннего ощущения правильности). Мысли, рожденные в их собственных головах, сотрудники будут любить априори. Это не только даст им возможность внести собственный вклад в общее дело, но также поднимет чувство собственной значимости и повысит привязанность к компании.

Но что делать с тем, что у основателя / директора есть собственные соображения о том, какими должны быть миссия и ценности, и никто лучше него не выразит их в словах? Приберечь свою версию до тех пор, пока не будут собраны мнения сотрудников. Только после этого следует начинать обсуждение итогового варианта. Теперь, когда у вас на руках мнения многих, вы можете показать, что приняли взвешенное решение и учли мнение каждого. Даже если в итоговую версию вошло 5% от предложенного сотрудниками.

В результате бесед с сотрудниками, у вас появится много историй о том, что они ценят в своей работе. Любопытно, что иногда в качестве ценности пытаются представить отрицательные формулировки, вроде «не работать с мудаками». Но, если обратиться к тому, как работает наш мозг, то станет ясно, что это приведет к охоте на ведьм, а не повышению собственных стандартов, как должно быть.

Самое страшное, когда к ценностям или миссии относятся как к галочке, которую в некоторых случаях можно и не ставить. Так как на 70% успех нашего обучения зависит от общения и копирования, то тут поможет лишь ответственная работа руководителей, которые на собственном примере будут показывать как именно нужно следовать обозначенным ориентирам.

Если говорить кратко, то создание ценностей и обозначение миссии компании – это как запуск нового продукта. Недостаточно просто выйти на рынок с криками «Покупай мой товар!». Сначала нужно поговорить с будущими покупателями, вовлечь их в создание нового. Потом потихоньку – приподнять завесу и инициировать обсуждение новинки. А затем сбросить мантию и словами потребителя рассказать о товаре.

# 10 способов мотивировать сотрудников бесплатно

Один из самых простых и действенных способов мотивации сотрудников. Дайте понять сотрудникам, что вы видите и цените хорошую работу, которую они выполняют. Убедитесь, что ваши слова конкретные и искренние.

Каждый день на протяжении долгого времени ваши сотрудники вынуждены общаться друг с другом. Если они будут наслаждаться компанией своих коллег, работа станет более приятной. Совместные мероприятия, игры и праздники – отличный способ укрепить команду.

Покажите сотрудникам, что вы им доверяете. Предоставьте им автономию, чтобы они могли предлагать или даже возглавлять новые инициативы. Это заставит их мыслить свободно, волноваться о своей работе, предоставит возможность раскрыть свой творческий и лидерский потенциал.

Чтобы мотивировать вашу команду, проясните, для чего выполняется вся нелегкая работа. Это сделает достижение цели более желанным и ценным. Поделитесь планами компании, будьте откровенны.

Предоставьте вашим сотрудникам гибкий график или возможность работать дистанционно. Так они смогут соблюсти баланс работа-личная жизнь. Доказано, что, когда рабочие контролируют свои графики, это приводит к снижению уровня стресса, психологического расстройства, выгорания и повышению удовлетворенности работой.

Профессиональные возможности развития позволяют сотрудникам расти, основываясь на их знаниях в какой-либо области знаний. Просто спросите, в каком направлении работник хотел бы развиваться и как это может помочь компании? Инвестиции в обучение персонала приведут к их инвестициям в вашу компанию.

Этим вы покажете свои сотрудникам, что каждый, даже руководство может ошибаться. Это [мотивирует](http://groupbr.ru/services/talent_Q_drives/) тем, что создает культуру, основанную на учении, а не на страхе.

Мотивируйте свою команду, включив их в важные решения. Спросите их отзывы и предложения. Вы будете удивлены, какие отличные идеи есть у вашей команды. Они будут благодарны вам за возможность поделиться своим мнением. Чувствовать себя частью чего-то большего мотивирует само по себе.

Покажите, что вы заботитесь о благополучии персонала даже вне работы. Это истинный признак уважения. Попробуйте организовать утреннюю зарядку в офисе, полезный перерыв с фруктами, акцию по борьбе с курением и пр.

Празднование успеха - отличный способ сохранить позитивную динамику в вашей команде. Это напоминает всем, что их работа не остается незамеченной. Вы можете поприветствовать сотрудников шампанским в офисе после успешной кампании и сообщить всем, насколько вы взволнованы и гордитесь командой.

# Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры

В этой статье Вы прочитаете

Что необходимо знать, чтобы построить эффективную систему нематериальной мотивации персонала

Какие существуют методы нематериальной мотивации персонала

Ознакомитесь с успешными кейсами и примерами нематериальной мотивации персонала

Добрый день! Сегодня у нас на повестке дня будет интересная статья про нематериальную мотивацию персонала. Много об этом уже сказано и написано, однако вопрос повышения самоотдачи сотрудников без дополнительных денежных затрат, стоит перед руководителем довольно остро. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать результаты. Более того, неоправданно завышенная зарплата оказывает демотивирующее воздействие на работу сотрудника: зачем работать хорошо, когда можно работать «спустя рукава» и при этом получать хорошие деньги?

Система, способы, примеры. 8 лучших кейсов мотивации персонала!

Поэтому, чтобы не допустить такой ситуации, каждая компания должна создавать свою систему нематериальной мотивации персонала, которая будет основана на определенных правилах. О них подробнее.

Система нематериальной мотивации персонала – 5 основных правил создания

1. Нематериальная мотивация должна решать тактические задачи вашего бизнеса

В первую очередь, используемые стимулы должны быть направлены на решение конкретных задач, которые стоят перед вашим бизнесом. К примеру, если вы развиваете филиальную сеть, то вы должны сформировать команды, которые смогут работать по стандартам принятым в главном офисе. Соответственно ваша нематериальная мотивация должна быть направлена на обучение ваших сотрудников, например, посещение тренингов по эффективным коммуникациям и командообразованию.

2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников

В большинстве случаев, когда мы говорим про мотивацию, упор делается на тех людей в компании или подразделения, которые приносят прибыль. Однако, не нужно забывать, что помимо них есть еще бухгалтера, секретари, производственники. К таким людям могут быть применены не только мотивационные программы, а просто признание труда, похвала.

В компаниях малого бизнеса, где руководитель наизусть знает каждого работника, зажечь огонь в глазах каждого сотрудника достаточно легко. Задача многократно усложняется, когда речь заходит о крупной фирме. Генеральный Директор уже не может воздействовать на каждого. На данном этапе в игру вступают линейные руководители, у которых в подчинении находятся небольшие группы людей, как правило, 7-10 человек. Линейные руководители постоянно общаются с людьми из своего коллектива и поэтому знают, что может стимулировать каждого.

3. Нематериальная мотивация должна учитывать этап развития компании

В небольшом семейном бизнесе главный мотиватор – энтузиазм. Когда же компания переходит на следующий этап своего развития, когда работников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы должны быть ориентированы на признание заслуг каждого работника, но также важно и учитывать возможность коллективного признания услуг, например какого-нибудь отдела или подразделения компании.

4. Правильный выбор методов нематериальной мотивации персонала

Нам часто кажется, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Но это не так. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, вам необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. И в данном случае вам поможет пирамида потребностей Абрахама Маслоу. С ее помощью система нематериальной мотивации персонала приобретает понятный вид. Итак, важно определить какие потребности для ваших сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации.

Физиологические потребности. Если для сотрудника важна данная группа, то необходимо обеспечить ему комфортный уровень заработной платы.

Потребность в защите и безопасности. Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе. Соответственно должна быть минимизирована информация о негативных составляющих работы: банкротство, увольнения.

Социальные потребности. Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находится в кругу людей.

Потребность в уважении и самоуважении. Этих сотрудников нужно одаривать постоянным вниманием. Им важно осознавать, что их действия будут оценены по достоинству.

Потребность в самореализации. Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы.

И помните, что любой Ваш сотрудник постоянно чего-то хочет. И когда достигнуто желаемое, то потребности переходят на более высокий уровень.

5. Эффект новизны

Поощрения не должны становиться обычным явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают ваших сотрудников. Поэтому, раз в полгода стоит придумать какую-то новую мотивационную программу.

Способы нематериальной мотивации персонала

Можно придумать большое количество различных способов нематериальной мотивации Ваших сотрудников, но мы постарались Вам дать только самые действенных из них. Итак, вот они.

Мотивирующие совещания

Конкурсы и соревнования

Поздравления со знаменательными датами

Скидки на услуги

Информирование о достижениях

Поощрительные командировки

Оценки коллег

Помощь в семейных делах

А вот еще некоторые секреты ежедневного вдохновения Ваших сотрудников

Здоровайтесь с сотрудниками по имени

В письмах и при устном общении не забывайте говорить «Спасибо»

Награждайте сотрудников дополнительными выходными или разрешите уйти с работы пораньше

Приносите раз в месяц в офис что-нибудь вкусное: торт, пиццу, конфеты, яблоки

У каждого рабочего стола повесьте таблички с именем сотрудника. Людям нравится чувствовать свою значимость

Убедитесь, что у вас есть возможность выслушать работника, а не только проинформировать

Разработайте специальную награду для тех людей, чью деятельность обычно не замечают

Старайтесь раз в неделю устраивать встречи с сотрудниками, с которыми обычно не имеете возможности пообщаться. Спросите их о работе, проблемах.

Поведайте сотрудникам о каком-то важном вопросе и попросите их предложить свои варианты решения. Проще говоря, дать вам совет.

По материалам книг Боба Нельсона «1001 способ мотивировать работника» и «1001 способ поощрить работника» (обе – М. [и др.]: Вильямс, 2007)

Примеры нематериальной мотивации персонала из жизни некоторых российских компаний

Мы постарались собрать для Вас наиболее яркие примеры нематериальной мотивации сотрудников, которые попадались нам на глаза в различных компаниях. Надеемся, что Вы найдете что-то интересное для себя.

Говорит Генеральный Директор

Виктор Нечипоренко, Генеральный Директор ООО «Информационная служба «Красный телефон», Москва

У нас небольшая компания, но часто требуются дополнительные силы для работы над проектами. Вот некоторые примеры нематериальной мотивации персонала, которые мы применяем.

Гибкий график, позволяющий учиться и заниматься домашними делами, что актуально для нашего женского коллектива. Одним удобнее раньше начинать, другим – позже заканчивать работу. Для женщин особенно важна возможность иметь на неделе дополнительный свободный день, чтобы решить домашние проблемы (в этом случае можно исключить необходимость отпрашиваться с работы по личным делам). Для компании же главное, чтобы в течение всего рабочего дня кто-то был на месте. Кроме того, всегда можно выделить участки работы, которые работник в состоянии делать дома (например, формировать базы данных). Мы предлагаем сотрудникам, сократившим свою рабочую неделю, за дополнительную плату выполнять дома определенный объем работы.

Возможность подрабатывать. Я даю людям возможность попробовать себя в другом виде деятельности (не в нашей компании). Сотрудник продолжает работать у нас, но неполное рабочее время и не за полную зарплату, пока не примет окончательного решения. У нас есть и другая практика совмещений: мы приглашаем людей на отдельные проекты.

Персональный рабочий участок. Статус сотрудника, назначенного ответственным за свой участок, повышается, меняется отношение коллег к нему, человек растет в своих глазах и, кроме того, приобретает управленческий опыт. В резюме он сможет написать, что отвечал за проект или направление. А для руководителя становится понятно, можно ли доверить сотруднику более ответственную работу. Мы в компании практикуем назначения сотрудников руководителями проектов, то есть они выполняют руководящие функции временно, для решения какой-либо задачи.

Красивое название должности. Мы активно используем этот метод. Например, человеку не хочется называться, как у нас принято, оператором. Мы назвали его менеджером – он рад и работает с большим удовольствием.

Участие в важных встречах. Понятно, что присутствие сотрудника на переговорах не обязательно, но сам факт, что Вы его пригласили с собой и представили партнерам как ведущего специалиста, повышает его значимость в собственных глазах, в глазах партнеров, клиентов и коллег. Конечно, есть опасность того, что приобретенные связи сотрудник использует в личных целях. Но если в компании созданы нормальные условия, то ради лишних двух рублей люди никуда не побегут. Практика показывает, что благоприятный климат на работе представляет для сотрудников значительную ценность.

Право первого выбора. Сотруднику, которого Вы хотите поощрить, можно предложить первому выбрать время для отпуска, или выставку, на которой он хотел бы работать (более интересную, с более удобным месторасположением, более приемлемым режимом работы), или клиента, которого он хотел бы вести (не секрет, что клиенты бывают разные – и приятные, и сложные). Остальные сотрудники выбирают уже из оставшегося.

Персональная помощь. Надо стараться откликаться на просьбы, например, посоветовать литературу, написать отзыв на дипломную работу, оформить практику в компании. Был случай, когда я ездил в институт к сыну своей сотрудницы и, представляясь дядей студента, убеждал деканат, чтобы юношу допустили к сдаче экзамена (сам он не умел вести переговоры, а мама паниковала, так как была угроза перевода на платное обучение).

Обращение за советом. Если сотрудник может оказать реальную помощь в решении какого-либо вопроса, стоит спросить у него совета – кроме прочего, это поможет ему почувствовать свою значимость и Ваше уважение.

Публичная благодарность. Это всегда приятнее, чем похвала с глазу на глаз. К сожалению, чаще встречаются случаи, когда больше внимания обращают на недостатки, а не на достоинства.

Константин Мельников, Руководитель службы персонала компании «1С:ВДГБ», Москва

Самой эффективной нематериальной мотивацией считаю внимание к личности своих работников, признание их успехов на профессиональной нише. В частности, следует проявлять индивидуальный подход к сотрудникам, лично поздравлять с днем рождения – к примеру, открытка, подписанная гендиректором. Можно подчеркнуть индивидуальность сотрудника – например, благодаря именному фотоаппарату, ручке или другим аксессуарам.

Также особое внимание уделяем публичному признанию успехов своих сотрудников. Сегодня не утрачивают свою актуальность такие способы признания как почетные грамоты либо благодарность в приказе. Могу рекомендовать и мастер-классы лучших специалистов – интересны самим выступающим и очень полезны слушателям.

Максим Муссель, Директор компании Absolution Factory, Москва

На самом деле существует множество различных способов нематериальной мотивации сотрудников. К примеру, можно компенсировать расходы сотрудников на посещение семинаров, покупку профессиональной литературы и пр. Хотя даже сегодня простая благодарность оказывается наиболее эффективным средством нематериальной мотивации. Когда начальство не забывает о вкладе сотрудников в дела и благодарит их – удается добиться серьезного эффекта без затрат. Без такой благодарности можно потерять инициативу своих сотрудников.

Анна Барсукова, Генеральный Директор компании «РКА-Консалтинг», Москва

Менеджеры сегодня стремятся повышать свой профессионализм и ценность на рынке труда. Поэтому предпочитают компанию, которая дополнит материальную стимуляцию и дополнительными преимуществами. В том числе, важное значение отводится известности бренда. Также не стоит забывать о российских реалиях – многим важен микроклимат в коллективе, поэтому многие руководители работают над улучшением корпоративного духа.

Опыт практика

Алексей Герасименко, Генеральный Директор компании ООО CargoSoft, Москва

Сфера деятельности нашей компании – разработка программных проектов. В подобной деятельности всегда есть элемент творчества. Следовательно, сотруднику необходимы определенные условия работы – они же являются факторами мотивации: хорошо оборудованное рабочее место, гибкий график рабочего дня, возможность роста (и дополнительного обучения), максимальное материальное вознаграждение, здоровая атмосфера в коллективе.

Главной составляющей нематериального стимулирования сотрудников я считаю человеческое отношение к ним – только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива, а это дорогого стоит. Человеческое отношение – это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей.

Еще один важный момент: я обязательно хвалю сотрудников за выполненную работу как лично, так и при всем коллективе, а также всегда в беседах привожу примеры успешной реализации какого-то проекта, называя имя отличившегося сотрудника.

Система материального поощрения применяется в нашей компании только для «производственного» отдела: программистов, проектировщиков и администраторов. Впрочем, компания продолжает развиваться и система мотивации с течением времени может измениться.

Валерий Порубов, Генеральный Директор ОАО «Шадринский домостроительный комбинат», заместитель Генерального Директора по производству ООО «Технокерамика», Шадринск (Курганская область)

На мой взгляд, забота о работниках – одна из первостепенных обязанностей руководителя производства. Этого принципа я и придерживаюсь.

В основе нашей системы мотивации – гарантии стабильности и честного, открытого отношения к работникам. А именно – оформление строго по Трудовому кодексу, четкая выплата заработной платы (два раза в месяц). Постепенно мы достраиваем нашу систему мотивации по кирпичику: появилась прибыль – обеспечили работников главного и самого многочисленного цеха (270 человек) бесплатными обедами (до этого просто выдавали кефир, как положено на производстве). В ближайших планах (возможно, до конца года) – бесплатные обеды и для работников других цехов. Также недавно мы отремонтировали и переоборудовали бытовой корпус, где рабочие могут отдохнуть, принять душ, сходить в сауну, переодеться в удобных раздевалках.

Казалось бы, я перечислил очевидные вещи, но акцент на них мы сделали не случайно. Повторюсь, главное – это внимание к работникам. Ведь если не создать нормальные условия труда, сотрудники просто уйдут или будут работать спустя рукава. Все мероприятия, которые мы осуществляем для создания у наших работников позитивной мотивации, желания трудиться именно на нашем производстве, всегда оговариваются с начальниками цехов, то есть с теми, кто каждый день работает бок о бок с рабочими. Именно они могут рассказать, что сейчас актуально, а что может немного подождать, чего действительно не хватает, а что второстепенно. То есть мы всегда исходим из реальных потребностей наших работников и по мере возможности предоставляем им именно то, что необходимо, – пусть и не сразу.

Валерий Шагин, Президент компании MITS, Москва

Мы пробовали разные варианты мотивации сотрудников, но от многих схем отказались. Например, от медицинского страхования, поскольку оно не пользовалось популярностью. Скорее всего, причина в том, что в компании тогда работала в основном молодежь. Вложенные деньги просто пропадали. Когда я это увидел, то ввел схему 50 : 50, (половину суммы оплачивает компания, половину – сотрудник), но она тоже не прижилась. Сейчас мы работаем над тем, чтобы возобновить бесплатное медицинское страхование. Сотрудники стали старше, потребность, на мой взгляд, есть.

Также мы отказались от бесплатных обедов. Когда мы находились в другом офисе, где была столовая, то оплачивали персоналу талоны на питание. Однако столкнулись с тем, что кому-то обеды в столовой не нравились и эти сотрудники просили выплачивать им стоимость талонов деньгами.

Мы надеемся, что прочитав эту статью, вы смогли ответить на свои вопросы, а также подобрать интересные примеры нематериальной мотивации персонала.

# Автомобиль в лизинг как способ мотивации сотрудника

Что лучше мотивирует сотрудников – прибавка в 15 тыс. руб. или автомобиль за 1 миллион?

Перед всеми руководителями рано или поздно встает вопрос о том, как мотивировать сотрудников — особенно, если речь идет о людях, работающих в компании не первый год. Способы нематериального стимулирования (оптимизация рабочего графика, поощрение званиями и дипломами и т.д.) постепенно перестают быть эффективными, так что без повышения уровня заработной платы становится не обойтись. Однако есть и альтернативный вариант материального вознаграждения — более удобный для руководителя, чем обычная прибавка к окладу. Компания «Европлан» рассказывает о том, какие плюсы можно получить, если оформить на фирму автомобиль в лизинг и затем предоставить его сотруднику.

Выгода здесь складывается из двух основных факторов. Во-первых, передача автомобиля в личное распоряжение наверняка будет для сотрудника более эффективной мотивацией, чем то же увеличение заработной платы. Вместо ежемесячных небольших сумм — сразу дорогостоящий объект, которым можно начать пользоваться незамедлительно. Во-вторых, компания в таком случае сэкономит на налогах. Повышение зарплаты на 15 тыс. рублей, учитывая обязательные отчисления ЕСН (34%) и НДФЛ (13%), на деле станет для работодателей тратой 22 050 рублей в месяц. При лизинге взносов в фонды платить не нужно, более того, компания будет иметь к зачету НДС 18% от размера лизингового платежа и уменьшение налоговой базы по налогу на прибыль.

За 22 100 рублей в месяц, практически равные зарплатному повышению, работодатель может приобрести для сотрудника иномарку стоимостью 720 тыс. руб.

Использовать такой способ стимулирования могут, к примеру, руководители компаний, руководители HR, финансовые и коммерческие директора. Спектр его адресатов, в свою очередь, включает тех сотрудников, для кого автомобиль не является по службе критической необходимостью, но все же упростил бы выполнение профессиональных обязанностей. В таком случае транспортное средство не только повысит эффективность сотрудника, но и станет для него отличной мотивацией работать в компании. Ведь даже с переходом в другую фирму на больший оклад, привыкший к комфорту работник потеряет автомобиль и будет вынужден серьезно вкладываться в покупку нового.

То есть речь здесь еще и об укреплении лояльности к конкретному работодателю, сокращению кадровой текучки. Сам же работодатель получит дополнительные бонусы в виде формирования положительной кредитной истории и оптимизации налоговой базы. Словом, в выигрыше окажутся все — и ценный сотрудник, и его руководство. А вследствие позитивного влияния на вовлеченные стороны, развитие получит и бизнес организации.

Несколько иначе ситуация обстоит с теми категориями персонала, что испытывают очевидную потребность в корпоративном транспорте. Для них новый автомобиль не является крупным бонусом, скорее, рабочим инструментом, который должен быть предусмотрен на рабочем месте по умолчанию. Поэтому стимулом здесь служит уже не столько факт покупки дорогостоящего объекта, сколько его качественные, а иногда и имиджевые показатели. Например, менеджер по продажам или торговый представитель уже имеет служебное авто, но не совсем удовлетворен его уровнем. Работодатель может предложить сотруднику оформить лизинг на компанию, и оплатить половину — как вариант, аванс 49%. За сотрудником в таком случае остаются ежемесячные платежи.

Возьмем следующий пример расчета, полученный в автолизинговой компании «Европлан»:

Стоимость автомобиля: 1 млн рублей

Аванс от работодателя: 49%

Срок лизинга: 36 месяцев

Ежемесячный платеж: 15 427 руб.

Получается, что, с одной стороны, руководство исполняет свои обязательства по предоставлению автомобиля, а с другой — сотрудник, задействуя собственные средства, сам выбирает качественный уровень машины, на которой ему предстоит работать. Заодно это решает проблему с порой небрежным пользованием корпоративным транспортом.

К частично оплаченному своими же силами авто персонал наверняка будет относиться аккуратнее. А учитывая, что по окончанию срока лизинга транспортное средство может быть выкуплено на сотрудника, подобная схема является еще и отличным мотивационным инструментом (альтернативой прибавки к зарплате). Хотя даже при условии выкупа на компанию, сотрудник получит существенный бонус: возможность использовать авто во внеслужебное время. То есть материальное стимулирование все равно будет присутствовать. Для работодателя такой метод мотивации не станет слишком затратным в силу существенных плюсов, которые имеет автолизинг для юридических лиц.

«Копим на корпоративный остров» и еще пять способов мотивации персонала

По статистике 95% сотрудников не против перемен. Их нужно лишь подтолкнуть к правильному решению

В кризис финансово-промышленная группа недорого купила три завода. Руководители планировали изменить структуру подразделений и провести ротацию персонала. Работники предприятий опасались сокращений. В результате производительность труда на заводах резко упала. Чтобы успокоить людей и вернуть им мотивацию, директор по персоналу заказал у дизайнеров два цветных плаката. На первом плакате схематично изобразили прежнюю структуру компании и крупным шрифтом указали численность персонала. На втором плакате показали новую структуру и численность штата (та же самая цифра, знак «+» и другая цифра). Увидев плакаты, сотрудники успокоились: стало понятно, что руководство не только не собирается никого сокращать, но и планирует набрать новые кадры.

SMS от директора

Крупный банк разработал новую программу по работе с клиентами. Но как было избежать сопротивления сотрудников фронт-офиса? Решили отправить каждому из них на мобильный телефон SMS от имени председателя правления банка с приглашением прочитать письмо в электронной почте. Сотрудников такое послание заинтриговало. В электронном письме кратко рассказывалось о грядущих переменах и давалась ссылка на корпоративный портал. На портале разместили видеоролик, в котором председатель правления банка подробно рассказывал, какие изменения ждут компанию и что потребуется от сотрудников. После такой презентации работники отнеслись к нововведению с интересом, а руководителям удалось избежать негативной реакции.

Реклама вакансии в виде программного кода

Крупная IT-компания присоединила небольшую фирму, которая занималась разработкой программного обеспечения и игр. Ее штат решили усилить за счет сотрудников основной организации. Вот только никто из программистов не хотел переходить из крупной компании в небольшую фирму. Тогда HR-отдел разработал два рекламных плаката для штатных сотрудников. На первом плакате на темно-синем фоне было написано: «char msg [] ={78, 111, 119, 32, 72, 105, 114, 105, 110, 103, 0}». Разработчик электронных продуктов легко расшифрует эту строчку – она означает, что компании нужны специалисты для нового направления. На другом плакате под рисунком мозга со словом OFF стояла подпись: «Включи мозги, избавься от привычного, освой новое – создавай игры!» Желающие перейти в подразделение, которое займется разработкой игр, нашлись за неделю.

**«Давайте купим корпоративный остров»**

Руководители крупной региональной компании, находившейся в процессе реорганизации, на общем собрании подчеркнули конкретные выгоды, которые получит каждый сотрудник. Например, переезд головного офиса в Москву подали через улучшение условий работы и повышение зарплаты. О том, что основной целью было сокращение издержек на 10 млн долл. США, сознательно умолчали. Затем сделали акцент на главной цели, объединяющей всех сотрудников: на желании создать продукт, который будет лучше западного аналога, – «в столице это сделать проще». Напоследок руководство рассказало о планах купить корпоративный остров, на котором все сотрудники смогут проводить отпуск со своими семьями. Постепенно персонал проникся этой идеей, и реорганизация прошла успешно. Для поддержания интереса сотрудников их привлекли к созданию нового логотипа и слогана.

Конкурс на лучшее видеоселфи о компании

Два года назад в российском представительстве фармацевтической компании поменялись оргструктура и стратегия развития. Изменения затронули каждого сотрудника. Руководству требовалось донести до людей новое видение компании, повысить мотивацию, лояльность и помочь адаптироваться к новой среде. Чтобы вызвать у сотрудников положительную реакцию на нововведения, провели конкурс на лучшее любительское видео. Конкурс стартовал весной прошлого года и продлился до сентября. Условия: присутствие автора в кадре и хронометраж не более пяти минут. Сотрудники должны были рассказать, как их работа помогает делать жизнь людей лучше, чем живет и как добивается успехов дивизион сотрудника, а также описать особенности компании. Видеорассказы размещали на внутреннем онлайн-ресурсе. Победителей определяли члены управляющего совета. Учитывались оригинальность идеи, соответствие условиям конкурса, уровень вовлеченности сотрудников. В финал вышли три человека. Каждому подарили iPad и предоставили возможность сняться вместе c топ-менеджментом в корпоративном фильме. Конкурс получил широкий отклик. Люди объединялись в команды, чтобы продемонстрировать свои успехи. Проект убил сразу трех зайцев: донес до каждого сотрудника новую философию бренда, улучшил внутренние коммуникации и помог найти лидеров мнений.

Иллюзия выбора

В столичной компании внедряли автоматизированный документооборот. Начали с бухгалтерии. Руководству было важно, чтобы ее сотрудники тесно взаимодействовали с проектной командой. Нужно было собрать внутреннюю аналитику, составить техзадание для программистов, а затем отлавливать и исправлять ошибки. Однако бухгалтерия сопротивлялась автоматизации. Директор пошел на хитрость. Топ-менеджер знал, что альтернативные продукты не подойдут под специфику его бизнеса, но предложил бухгалтерам выбрать систему, в которой им бы хотелось работать. Проектная команда даже помогла ее настроить. Вскоре бухгалтеры поняли, что выбранная система лишена гибкости; работать стало намного сложнее. Когда бухгалтеры осознали, что сделали неправильный выбор, они перестали критиковать предложения руководства и сог

# Как поблагодарить сотрудников при помощи восьми слов

Искренняя высокая оценка имеет большое значение. Вот руководство, как можно поблагодарить любого человека.

На днях я должен был отметить в письменной форме работу 30 человек. Это задание, в свою очередь, заставило меня задуматься о том, какое влияние оказывает искреннее признание вклада работника. Этот проявление вашего внимания к людям. Вы заботитесь о своем персонале. Люди чувствуют, что их ценят. И, как отмечает бизнес-гуру Том Питерс: «Люди не забывают добро».

Читатели-аналитики могут подумать, что эта статья слишком «слащавая», поэтому позвольте мне сразу же вас заверить в том, что существует и корыстный аспект благодарности. Когда вы признаете вклад других людей, то вы, таким образом, отмечаете ту манеру поведения, которую вы хотите видеть в будущем. Сотрудники, которые чувствуют, что их работа имеет значение, будут стараться работать так же и в будущем. Лидерство заключается в том, чтобы помогать другим реализовывать свои способности. Доносите сотрудникам свою веру в них и наблюдайте за их ростом в соответствии с вашими ожиданиями.

Некоторые из вас сейчас думают: «У меня нет времени, чтобы писать личные письма благодарности». Я могу вам показать, как отблагодарить надлежащим образом с помощью восьми слов или меньше. Вы тоже можете это сделать. Кроме того, вы же не хотите быть руководителем, чей секретарь раз в год в день рождения сотрудника посылает цветы. Не тратьте свои деньги. Все и так знают, что вместо вас это делает другой человек.

Когда вы благодарите своих сотрудников, будьте искренны. Говорите о том, какую именно работу вы хотите видеть в будущем. Будьте спонтанны. Не ждите какого-то события, чтобы выразить свою признательность.

Наши исследования показывают, что большинству сотрудников будет приятно получить письменную благодарность, но лишь в том случае, если контекст будет изложен в соответствии с внутренним миром каждого человека. Например, фраза «вы хорошо делаете свою работу» понравится «социальным» мыслителям, а вот людям с конструктивным мышлением необходимо отметить конкретную задачу, которую они отлично выполнили.

Итак, как можно наиболее эффективно выразить благодарность и признание вашим сотрудникам, основываясь на индивидуальности каждого?

Вот 10 советов:

1. Экспрессивные люди считают свой дар болтливости ценным рабочим качеством. Им вы можете написать: «Мне хотелось бы отметить ваш энтузиазм», или «спасибо за вашу поддержку».

2. Более спокойные сотрудники оценят контакт с глазу на глаз. Вы можете сказать: «Мэри, я в восторге от ваших продуманных решений», или «я ценю ваше уважительное отношение к каждому».

3. Напористые работники оценят вашу быструю реакцию на их достижения. Вы можете им сообщить: «Благодарю вас за ту энергию, которую вы вкладываете в рабочий процесс!» или «я высоко ценю ваши решительные действия».

4. Менее напористые сотрудники хотят, чтобы «царил мир во всем мире». Им можно сказать: «Спасибо за поддержку хороших отношений», или «я очень ценю ваше дружелюбие».

5. Когда речь заходит о «гибкости», есть сотрудники, чувства которых не так легко затронуть. Вы можете написать: «Я хотел бы отметить вашу способность всегда оставаться в форме», или «спасибо за то, что вы сумели решить все вопросы с проблемным клиентом».

6. Но есть и люди, которые могут серьезно отстаивать свои убеждения. Им вы напишите: «Я полагаюсь на вашу поддержку», или «я уважаю ваши убеждения».

7. Для аналитиков важен интеллект и личность, а не командное признание. Им будет приятно, если вы напишите: «Я высоко ценю ваши проницательные вопросы», или «я уважаю глубину ваших знаний».

8. Те, кто мыслят конструктивно, хотят слышать о деталях. Вы можете им сообщить: «Спасибо за отличную передачу данных», или «вы всегда все делаете в сроки – это впечатляет».

9. Поскольку для социальных мыслителей важно ваше одобрение, им вы можете написать: «Я ценю ваши навыки командообразования», или «я не смог бы сделать это без вас».

10. Те, кто обладает концептуальным мышлением, хотят чувствовать себя уникальными. Вы можете им сообщить: «Ваше решение проблемы было ошеломляющим», или «я ценю ваши долгосрочные взгляды».

Сложно описать, какую ценность имеет искренняя благодарность. И когда вы научитесь отмечать заслуги ваших сотрудников, вы может «взяться» и за своих клиентов!

Гейл Браунинг

# Победить текучку и лень: как управлять не сотрудниками, а их счастьем

**АРТЕМ АГАБЕКОВ**основатель компании «Фабрика Окон», сооснователь performance-агентства Adventum

На работе сотрудники чувствуют себя подавленными или не слишком счастливыми — заявили 48% участников[исследования](https://teem.com/2017-employee-happiness-survey-results/)компании Teem. [Исследование](http://www.employeechannelinc.com/) Employee Channel подтвердило: лишь 16% людей позитивно относятся и увлечены своей работой. А по[данным](http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx?g_source=EMPLOYEE_ENGAGEMENT&g_medium=topic&g_campaign=tiles) Gallup, только 15% сотрудников во всем мире оптимистично настроены к своей работе. Важно создавать живую, энергичную среду в компании, чтобы молодые и быстрые были счастливы. Для этого руководителю нужно осознать проблему и начать с себя.

Переходите из «эго-» в «эко-» (постоянно)

Существует две модели предпринимательства – «эго-» и «эко-». Руководитель бизнеса переходит к эко-модели, когда у него меняется личностная и профессиональная парадигма.  Нужно отойти от позиции бизнеса ради бизнеса, ведь он только часть человеческой жизни. Руководителю прежде всего важно заняться собой, осмысленно и осознанно воспринимать все, что происходит в жизни.

Нужно восстановить контакт с самим собой, утраченный обычно в 12-15 лет под воздействием социума и других внешних факторов. Люди  пытаются вновь обрести этот контакт в более старшем возрасте.

Позиция «эго» отделяет человека от внешнего мира и противопоставляет ему. Амбиции – это лишь первая, хотя и необходимая ступень. Если человек развивается, то в какой-то момент он почувствует, что эго ему вредит. Он обречен ходить по кругу, если не преодолеет эту ступень. Мастерство управленца заключается в том, чтобы вовремя переработать имеющееся эго-топливо в качественно новое: необходимо понять, что на слепых амбициях невозможно дальше развивать себя, а следовательно, и свою команду.

Вы поймете, что перешли к эко-модели, когда заметите, что радуетесь успехам своих коллег больше, чем личным победам, и воспринимаете их проблемы и трудности как свои. В такой модели роль руководителя в компании трансформируется: она больше похожа на роль наставника или даже помощника.

Эко и эго постоянно борются между собой, поэтому эко-позиция требует перманентной большой личностной работы.

Постоянно меняйтесь

Прежде чем понять других людей, научиться руководить ими, направлять и вести, нужно научиться понимать и слышать себя. Когда вы находитесь в правильном состоянии — всегда интересующегося миром «ребенка» — и не останавливаетесь в саморазвитии, то и люди притягиваются, события случаются, мир отвечает взаимностью.

Принимайте на работу руководителей, у которых вы сами хотели бы работать. Ставьте себя на место их будущих подчиненных: было бы вам интересно и комфортно работать с этим человеком?

Есть люди, которых необходимо нести к успеху, а есть люди, которые несут вас к успеху сами — это люди с другим уровнем осознанности, присутствия, ответственности. Стремитесь изначально внутри компании создать критическую массу таких «живых» людей, тогда правила игры и взаимоотношения в ней будут строиться на фундаменте партнерства и сотрудничества.

Средний возраст сотрудников в нашем агентстве  — 25 лет. Скорость самообновления и процессов обработки информации у 20-летнего человека выше, чем у руководителя вдвое старше. Сейчас именно это, а не багаж знаний, становится решающим фактором в достижении успеха. Остается только признать, что они — iPhone X, и если вы четверочка, не нужно пытаться их учить, лучше помочь им проявить свой потенциал. Сегодня я больше учусь у молодых людей, которые работают в моей компании, чем сам передаю им опыт и знания.

Помните: люди учатся друг у друга

Вам необходимо иметь мужество отказаться от иллюзии, что вы влияете на своих сотрудников и решения принимаются под вашим руководством. Люди раскрывают свой потенциал тогда, когда атмосфера в компании больше всего созвучна ценностям сотрудника и в ней есть профессиональный вызов. Но если человек чувствует дискомфорт, даже лучшие его бизнес-качества и многолетний опыт в индустрии не помогут. Он вряд ли захочет себя реализовать, потому что часть его энергии будет уходить на сопротивление и борьбу с неудобной ему системой. Более того, подобно бактериям, «чужеродные тела» распространяют деструктивный настрой вокруг, что может отрицательно сказаться на всей команде.

Люди в команде учатся друг у друга, у тех, с кем они ежедневно бок о бок делают свое дело. Поэтому вашей задачей является создание правильной среды и управление ценностями организации, а формируются они теми людьми, которые приходят в команду. Если хочешь создать команду победителей — набирай победителей и будь им сам.

Харизма человека складывается из его личной силы и позитивного настроя, а команда счастливых и харизматичных людей непобедима. Как говорят, члены одной семьи редко вырастают под одной крышей, — если вам удалось собрать их под крышей одного офиса, вы, что называется, обречены на успех.

Поощряйте любопытство, а не опыт

Если у сотрудника есть интерес, страсть к познанию и достижению новых вершин, к самостоятельному изучению своей темы, он обгонит того, кто в данный момент опытнее и имеет больше знаний.

Отличный пример — [школа](https://www.ted.com/talks/ricardo_semler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules?language=ru#t-1290061), которую создал бразильский предприниматель Рикардо Семлер. Там ученики могут работать в группах не по возрасту, а по интересам. Старшие взяли на себя роль модераторов, а учителя — роль наставников, а также пригласили «мудрецов» из старшего поколения, которые могут помочь детям найти ответы на самые важные жизненные вопросы. Успеваемость в этой школе оказалась в несколько раз выше, чем в среднем по Бразилии.

Компания должна посылать такой сигнал на рынок труда и внутрь компании, чтобы люди регулярно получали ответ на вопрос: ты занимаешься этим зачем? Когда личный вектор  профессионального роста сотрудника и вектор развития  компании сонаправлены, люди будут сами себя подталкивать и двигать компанию вперед.

Увольте всех несчастных

90% бизнес-успеха — это корпоративная культура, а 90% успеха корпоративной  культуры — это правильно подобранные кадры. Наиболее успешные сотрудники всегда приходили в компанию на созвучие своим ценностям и понимали, что именно в такой среде могут себя раскрыть и реализовать. А именно это и делает людей по-настоящему счастливыми. Тогда не нужно давить на KPI, все механизмы работают сами.

Правило «нанимай долго, увольняй быстро» известно всем, и чем буквальнее вы его поймете, тем больших потерь избежите. Выбор человека в команду можно сравнить со свиданием, и первое знакомство в такой ситуации — не повод клясться друг другу в вечной верности.

Дайте новому сотруднику возможность прийти на тестовый день или тестовую неделю, в зависимости от позиции, чтобы понять — и ему, и вам, — подходите ли вы друг другу. Ищите созвучных вам по духу людей. Нет смысла переделывать человека, если у него кардинально другое понимание. Среда, которая ему чужда и тормозит раскрытие его возможностей, может негативно сказаться как на его психологическом состоянии и потере того самого состояния счастья в деле, так и на работоспособности коллег.

# ОСОБЫЕ СОТРУДНИКИ

# Как мотивировать двадцатилетних

[Джеффри Арнетт](http://hbr-russia.ru/blogs/1181/)

08.09.2015

Как всем известно, нынешняя молодежь никуда не годится. Эти лентяи не унаследовали ни капли подлинной трудовой этики от старшего поколения. Зато претензий хоть отбавляй, воображают, будто сразу после учебы им должна представиться непыльная работенка, а там и скорая карьера. Поколение эгоистов, вскормленное родителями, супергероями, в культуре, где каждый юный футболист получает кубок лишь за то, что вышел на поле.

И как многие прочие стереотипы, это «всеобщее знание» мгновенно рассыпается в прах, как только публикуют очередное сенсационное научное исследование. Последние 20 лет я изучаю людей в возрасте от 18 до 29 лет в пору их взросления. Я придумал специальный термин для этой фазы, «постепенное взросление», чтобы подчеркнуть: сейчас молодежь взрослеет намного медленнее, чем в прошлые века, позднее берет на себя такие взрослые обязательства, как постоянная работа, брак и рождение детей. Появление фазы постепенного взросления вовсе не подразумевает какой-то изъян современной молодежи — лишь то, что ей нужно больше времени, чтобы подготовиться к настоящей работе, чем требовалось раньше, и что молодые люди вполне разумно хотят насладиться кратким периодом свободы, прежде чем принять на себя эти взрослые обязательства. Мое исследование включает сотни глубинных интервью и несколько общенациональных опросов с участием тысяч молодых людей. Оно показало, что негативные стереотипы по большей части ошибочны, и сегодня через фазу «постепенного взросления» проходит прекрасное поколение, идеалисты, готовые к тяжелому труду.

Недавний опрос Университета Кларка предложил случайной выборке из тысячи молодых людей в возрасте от 21 до 30 лет широкий спектр вопросов об образовании и начале профессиональной деятельности. Мы сосредоточили внимание на этой возрастной группе, потому что хотели выяснить, как после 20 лет человек начинает работать. [Результаты](https://www.clarku.edu/clark-poll-emerging-adults/) оказались очень важными для всех, кто принимает на работу людей этого возраста или сотрудничает с ними. Вот основные моменты:

Они не ленивы, но и не слишком преданы общему делу. Большинство молодых аттестует себя как добросовестных сотрудников, 89% соглашается с утверждением: «Какую бы работу я ни выполнял, я стараюсь делать ее как можно лучше». Тем не менее 40% также признали: «Обычно я стараюсь обойтись минимумом хлопот». Такое равнодушие может объясняться тем, что многие еще не устроились на постоянную работу, а лишь подрабатывают, пока учатся или же пока выбирают себе дело по душе. 46% согласны с утверждением: «Нынешнее мое место работы — временное».

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

Они готовы потрудиться ради карьеры, но не дадут себя эксплуатировать. Молодые люди понимают, что им нужно время, чтобы приобрести профессиональный опыт, то есть начинать нужно с нижних ступеней. 78% подтверждают: «Если у меня будет скучная работа, я постараюсь быть терпеливым и продолжить себе путь наверх». С другой стороны, респонденты утверждают, что хорошие отношения основаны на взаимности: 54% говорят, что работодатель не вправе рассчитывать на хорошую работу, если скупится на оплату.

Многих отвлекают от работы соцсети. Современная молодежь — поколение, «родившееся с гаджетом в руках», для нее общаться в соцсетях — как дышать, в отличие от работодателей, «новых иммигрантов» цифровой страны, кто в соцсети пришел намного позже, да и то без особой охоты. Разрыв между поколениями ясно проявился в результатах этого опроса: 54% респондентов согласились с утверждением «Я не вижу ничего дурного в том, чтобы проверять на работе фейсбук, писать твиты или общаться время от времени с друзьями». Боюсь, начальники этого вовсе не одобряют.

Читайте материал по теме: [За что мы любим наших строгих учителей](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p13095/)

Но помимо этих выводов, и прежние исследования показали, что «постепенно взрослеющие» — вовсе не эгоисты, какими их считали, а скорее идеалисты, способные на поразительную приверженность своей работе. Опрос 2012 года, проведенный Университетом Кларка среди той же молодежи (это был опрос национальных масштабов), подтвердил, что 79% респондентов соглашаются с фразой «Важнее получать удовольствие от работы, чем много зарабатывать», а 86% согласились, что «нужно найти такую работу, от которой миру была бы польза». Возможно, эти ожидания завышены и нереалистичны. В 2015 году 76% опрошенных все еще «искали свой идеал» в профессиональной жизни и 71% соглашался с фразой «Мне не удалось пока сделать такую карьеру, на какую я рассчитывал». Это беспокойное, ищущее поколение. 66% подтверждает: «Надеюсь, через 10 лет я буду работать в другой отрасли».

Какие же выводы стоит сделать старшим коллегам, озадаченным поведением молодых специалистов? Я бы советовал предоставить им шанс показать себя и раскрыть именно как личность. Иными словами, не ждите, чтобы они оправдали ваши худшие стереотипы о поколении в целом. Молодые люди, возможно, не столь усердны, как вам бы хотелось, не отдаются работе целиком, потому что в переходный период жизни работа не столь важна для них так, как для вас. И, возможно, соцсети отвлекают их, а также они не готовы всю жизнь проработать в одной компании. Зато они активно ищут работу, которая имела бы для них смысл и приносила радость, они хотят делать что-то важное, внести свой вклад в мир. Найдите способы направить эти силы и идеалы в продуктивной русло, и молодежь еще удивит вас.

ДЖЕФФРИ АРНЕТТ

Профессор психологии Университета Кларка

# У эмоциональных сотрудников очень просто выявлять мотивацию

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/) 15.06.2015

Если вы развиваете эмоциональный интеллект, то лучше понимаете людей вокруг. Этот фактор поможет вам более эффективно взаимодействовать и предугадывать их желания. А еще он облегчит вам понимание их истинной мотивации, которую порой словами не передашь.

Чувства могут раскрыть информацию, которые люди не в силах сообщить нам напрямую, потому что эти сигналы исходят из их мотивационной системы. Зоны мозга, управляющие нашими действиями, не связаны напрямую с участками, отвечающими за рефлексию и объяснение окружающим нашего поведения. Следовательно, людям может быть сложно точно описать факторы, заставляющие их поступать именно так, а не иначе.

Вместо этого зона мозга, отвечающая за эмоции, обменивается сигналами с остальными участками. Они «расшифровываются» и интерпретируются в соответствии с той или иной ситуацией, после чего возникают переживания.

Есть три ключевых аспекта мотивации, о которых можно сделать выводы на основе проявляемых вовне эмоций: успех, преданность и ориентация. Это не единственное, что можно узнать из переживаний, но это главное в мотивации. И эти вещи можно реально оценивать исходя из эмоций людей.

Фактор успеха говорит нам о том, приближается ли человек к намеченной цели или достиг ли он ее недавно. Успех в достижении цели создает положительные эмоции, а поражение — отрицательные. Поэтому если индивидуум проявляет позитивные эмоции — радостное ожидание, счастье или облегчение, это сигналы того, что он недавно добился успеха или уверен, что вот-вот его добьется. Когда люди проявляют негативные эмоции (страх, волнение, грусть или разочарование), они демонстрируют тем самым, что недавно потерпели фиаско в достижении своих задач или в ближайшее время его потерпят.

Все это важно помнить, поскольку сотрудники, постоянно переживающие отрицательные эмоции, находятся в ситуации поражения и невыполнения задач. Это значит, что перед нами открывается возможность поговорить с ними о том, можно ли изменить что-либо в их рабочей ситуации так, чтобы облегчить их ношу. Кроме того, подобный разговор позволит им рассказать о тех затруднениях в личной жизни, что мешают им работать продуктивно. Когда люди чувствуют, что на работе заботятся об их нуждах и потребностях, то они гораздо более преданы делу своей организации.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

В последнее время наметилась тенденция концентрировать все внимание на создании положительных эмоций на рабочем месте. Однако чем выше удовлетворение людей своим сегодняшним состоянием, тем меньше у них мотивации двигаться вперед и стремиться к новым высотам. Небольшое количество негативных переживаний показывает, что у людей есть цель, которой они еще не достигли. Поэтому важно поддерживать равновесие между приятной рабочей атмосферой и поддержкой коллег в их стремлении к решению новых задач.

Аспект преданности — это уровень того, насколько люди неравнодушны к поставленной цели. Вы можете «прочитать» преданность человека из силы его реакций. Например, если у кого-то интенсивный эмоциональный ответ на некое рабочее предложение, мы часто говорим, что его «задели за живое». На самом деле мы просто поставили препятствие между человеком и важной для него целью. Сила реакции с трудом поддается контролю со стороны того или иного субъекта, потому зависит от степени «включенности» его мотивационной системы.

В контексте общения на работе бурные чувства — это четкий сигнал глубокой преданности тому или иному делу. Людям подчас довольно трудно отделить свою эмоциональную реакцию от того, насколько для них важна данная цель. Иногда сила реакции идет нам на пользу. Страстное желание успеха при продвижении к цели может быть заразным. Однако в ситуациях, подобных переговорам, в которых не каждая сторона может достичь желаемого, иногда лучше привлечь внешних агентов. Третьи лица могут поработать над ключевыми вопросами без помех, вызываемых излишними переживаниями.

Фактор ориентации несколько более сложен, чем другие два аспекта мотивации. Есть две мотивационные ориентации — приближение и избегание, и они поддерживаются различными подсистемами мотивационного механизма. Система приближения включается, когда люди пытаются достичь чего-то потенциально положительного. Механизм избегания задействуется тогда, когда мы стараемся соответственно избежать возможных негативных результатов.

Тори Хиггинс и его коллеги продемонстрировали, что когда активна система приближения, люди переживают позитивные эмоции: счастье, радость и удовлетворение, а среди негативных отмечается грусть, уныние и разочарование. При активации механизма избегания мы испытываем отрицательные эмоции: страх, напряжение и нервозность, а также иногда положительные — облегчение и спокойствие.

Одна из причин, почему так важна ориентация, заключается в том, что с ее помощью можно помочь коллегам найти соответствие между их мотивационным состоянием и реальными проблемами в профессиональной жизни. Многие люди считают, что работа способствует сильному стрессу. Если они испытывают напряжение, значит, в их окружении имеется некий значимый элемент, которого они пытаются избежать. Если для общего дела полезно, чтобы члены коллектива стремились к великим целям, тогда важно помочь им переключить фокус с негативных аспектов, вызывающих страх, на желаемые результаты, которые могут вызвать у них радостное ожидание и в итоге удовлетворенность от работы.

И, наконец, легко быть втянутым в круговорот чужих эмоций и переживаний. Мы так устроены, что легко заражаемся идеями. Если кто-то принимает некий вопрос близко к сердцу, у нас также есть шанс им загореться. Важно наблюдать за эмоциями окружающих, чтобы лучше понять их мотивацию. А также следить за собственными реакциями, потому что они дают нам весьма важную информацию о состоянии нашей собственной мотивации.

**АРТ МАРКМАН**

*Доктор наук, профессор психологии и маркетинга Техасского университета в Остине, основатель и директор программы Human Dimensions of Organizations.*

# Ваши привычки и мотивация

[Гретхен Рубин](http://hbr-russia.ru/blogs/1090/) 31.03.2015

Доводили ли вас до белого каления постоянные вопросы коллеги о том, куда двигается ваша команда и нельзя ли сделать работу более эффективной? Или же наоборот: раздражало ли вас нежелание какого-нибудь сотрудника задуматься о столь важный вопросах?

Работали ли вы с человеком, который делал все точно в срок и никогда не подводил коллектив, но почему-то, когда речь шла о его личных планах, не мог заставить себя пошевельнуть пальцем? А может быть, это описание подходит к вам?

В процессе написания своей книги «Better than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives» я поняла, что люди сильно различаются в своем отношении к привычкам, а также в своем умении их приобретать. По моим наблюдениям, почти каждого человека можно отнести к четырем четким категориям: ригорист, вопрошающий, услужливый и бунтарь.

Ключевой вопрос в этом разграничении: как вы реагируете на ожидания? Все мы встречаемся с двумя видами ожиданий:

* Внешние ожидания: срок сдачи работы или соблюдение правил дорожного движения.
* Внутренние ожидания: перестать перекусывать или начать бегать.

**Ригористы** с энтузиазмом реагируют как на внешние, так и на внутренние ожидания. Это самостоятельные индивидуумы, без проблем выполняющие обязательства, следующие намеченному плану и успевающие все в срок (на самом деле они часто справляются с работой раньше срока). Они всем сердцем хотят понять, что от них ожидается, и соответствовать этому — включая и ожидания от самих себя. Это создает в них сильный инстинкт самосохранения, являющийся противовесом ожиданиям других людей.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Однако ригористам может быть непросто в ситуации, когда ожидания не совсем ясны. А еще они могут испытывать потребность соответствовать даже таким ожиданиям, которые кажутся совершенно бесмысленными. Им бывает неприятно от осознания того, что они нарушают правила, даже ненужные. Чтобы смириться с этим, им необходимо найти серьезное оправдание. Я хорошо знаю эту тенденцию — я сама ригорист.

**Вопрошающие** подвергают сомнению любые ожидания и сделают то, о чем их просят, только если уверены, что просьба оправданна — их мотивирует четкое объяснение, логика и справедливость. Они сами решают, разумен ли некий план, и противятся всему, что кажется им произволом или бессмыслицей. По сути они пропускают через себя любые ожидания, делая их внутренними.

Поскольку вопрошающие любят принимать взвешенные решения и делать собственные выводы, они ко всему подходят с умом и зачастую готовы досконально изучить любой вопрос. Если они решат, что у ожиданий есть адекватные основания, они будут им соответствовать. Если же нет, то не будут.

Но жажда информации и желание обоснования для любой просьбы, свойственные вопрошающим, могут утомлять. Они и сами бы порой хотели научиться принимать ожидания без бесконечной проверки. Один из вопрошающих сказал мне с прискорбием: «Я страдаю от аналитического паралича. Мне всегда не хватает еще какой-нибудь свежей информации для принятия решения».

**Услужливые** с готовностью спешат соответствовать внешним ожиданиям, но с трудом выполняют обязательства перед самими собой. Они прекрасно справляются с внешними требованиями и соблюдают сроки, поэтому из них получаются прекрасные коллеги, члены семьи и друзья.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Они никогда не подведут никого, кроме самих себя. Поскольку услужливые противятся внутренним ожиданиям, им трудно самостоятельно себя мотивировать (например, на написание диссертации или на посещение встречи для поддержания связей). Журналист, который без проблем сдает статьи в срок каждую неделю, но не может найти времени на работу над собственной книгой — типичный «услужливый».

Услужливые зависят от внешней подотчетности, для соответствия ожиданиям им нужно осознавать возможные негативные последствия — крайний срок, штраф, возможность расстроить кого-нибудь. Это утверждение стоит того, чтобы еще раз его повторить: если услужливому сложно выполнить обязательство, решением будет внешняя подотчетность.

Тяжесть внешних обязательств может сделать услужливых уязвимыми к эмоциональному выгоранию, поскольку им трудно говорить «нет». Один из таких людей объяснял мне: «Я бросаю все, чтобы редактировать отчеты своих коллег, но совершенно не могу себя заставить найти время для того, что считаю своим личным приоритетом».

В действительности услужливые могут дойти до точки протеста, когда они внезапно отказываются соответствовать ожиданиям. В какой-то момент, когда давление обязательств становится невыносимым, они просто «схлопываются».

Читайте материал по теме: [Как чересчур требовательным лидерам поладить с остальными](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14470/)

**Бунтари** сопротивляются всем ожиданиям, как внешним, так и внутренним. Их выбор — действовать только на основе собственного решения, в свободе. Они противятся контролю, даже самоконтролю, и с удовольствием попирают все правила и ожидания.

Бунтари стремятся к собственным целям собственным путем и, хотя они отказываются делать то, что «положено», вполне способны добиваться выполнения поставленных ими задач.

Бунтари высоко ценят подлинность, решимость и привносят дух неукротимости во все, что делают. Иногда их непризнание над собой никакой власти чрезвычайно ценно для общества — но бунтари часто выводят окружающих из себя, потому что их невозможно ни о чем попросить и им не получается делать указания. Им наплевать на «люди на вас рассчитывают», «вы обещали это сделать», «это против правил», «сегодня крайний срок» или «так поступать невежливо».

На самом деле просьбы или приказы часто приводят к тому, что бунтари делают прямо противоположное. Окружающие должны быть очень осторожны, чтобы не пробудить в них дух сопротивления. В то же время часто бунтарей может стимулировать идея «всем показать». Например, скажите такому любителю протеста: «Не думаю, что у вас будет готовый к обсуждению план к пятнице». И он принесет его в четверг, чтобы доказать, что вы были не правы.

Иногда бунтари и сами не могут найти на себя управу, поскольку неспособны давать указания и самим себе.

Многие люди легко узнают себя по этим описаниям, но если вам хотелось бы точно определиться, здесь вы можете пройти [тест](https://www.surveygizmo.com/s3/1950137/Four-Tendencies-January-2015).

Эти наклонности врожденные, но с опытом и мудростью к нам приходит умение сглаживать отрицательные моменты нашего психотипа. Например, я как ригорист научилась сопротивляться своей склонности автоматически соответствовать ожиданиям и задавать себе вопрос: «А почему я, собственно, на это соглашаюсь?».

Дело в том, что когда вы стараетесь убедить кого-нибудь что-нибудь сделать, вы добьетесь успеха, если будете учитывать тот мотивационный тип, к которому он принадлежит. Это касается и руководителя, старающегося помочь подчиненному делать работу в срок, и медсестры, убеждающей пациента принимать лекарство, и консультанта, коуча, наставника, психотерапевта, пытающегося помочь клиенту добиться поставленных целей.

Например, вопрошающий может изложить услужливому все причины для какого-либо действия, но эти логические доводы на самом деле не так уж много значат для последнего по сравнению с внешним контролем. А если сказать бунтарю: «По нашим правилам ты должен делать так», шансов, что он это сделает, станет скорее меньше, чем больше.

Читайте материал по теме: [Любознательность не менее важна, чем интеллект](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14476/)

По моим наблюдениям, большинство людей принадлежат или к вопрошающим, или к услужливым. Очень немногие являются бунтарями, и, к моему удивлению, ригористов тоже мало. Поскольку ригористы и бунтари — величины незначительные, тем из нас, кто пытается влиять на поведение большого количества людей (нанимателям, страховым компаниям, учителям и инструкторам) стоит сосредоточиться на тех стимулах, которые помогают вопрошающим (объяснение причин) и услужливым (обеспечение контроля).

Самые счастливые и успешные люди — это те, кто нашел способ с пользой применять свою склонность к определенному поведению, и, что не менее важно, компенсировать свои недостатки. Если мы лучше вникнем в себя и в других, наша жизнь станет счастливее, здоровее и продуктивнее.

# Богатые тоже нуждаются в мотивации

**«Очень тяжело быть богатым, потому что твоя мотивация снижается»**

В Москве в рамках проекта Harvard Business Review – Россия «Люди, которые вдохновляют» состоялась встреча с главным тренером сборной Исландии по футболу Хеймиром Хадльгримссоном. Во время двухчасовой беседы с читателями журнала Хадльгримссон рассказал о своей удивительной биографии, секретах мотивации, страсти и вдохновении. Мы публикуем наиболее любопытные фрагменты встречи с исландским тренером.

**У нас в Исландии живет не так уж много народу.** Всего-то 300 c лишним тысяч человек… Между прочим, практически все, кто нас поддерживал во время Евро 2016, имели родственные или дружеские связи с кем-нибудь из сборной. Думаю, в этом и заключается секрет настолько невероятной поддержки, которую мы получили от зрителей.

**Я живу не в Рейкьявике,** а в небольшом городке на одном из островов архипелага. С него до нашей столицы можно долететь на самолете за 20 минут. Но рейсы только два раза в день, так что часто приходится плавать на пароме. Зимой это занимает три часа по воде и еще час на автобусе. Летом, когда открывается ближний залив, получается чуть быстрее: 40 минут на пароме, но потом еще примерно два часа на машине. Когда я пытаюсь объяснить, почему Исландия так страстно относится к футболу, я привожу в пример своего сына. Зимой он как раз плавает играть в футбол в Рейкьявик, даже в плохую погоду: три часа на пароме, час на автобусе, потом полтора часа тренировки, потом опять час на автобусе и три часа на пароме. Так вот и вырабатывается целеустремленность.

**Я всегда говорю, что плохие люди в Исландии долго не протянут**, потому что все жители хорошо знают друг друга. Ну, например, у нас в городке всего два полицейских. Это здорово, потому что дети могут спокойно играть на улице и ты не должен о них беспокоиться. Если ребенок вовремя не возвращается домой, например, к обеду, ты знаешь, что он где-то там с друзьями уже перекусил. Мы не закрываем входные двери и оставляем ключи в автомобиле. Если кому-нибудь понадобится мой автомобиль, он может им воспользоваться, а потом вернуть обратно. Я не шучу. Ну а куда ты уедешь с острова, если ты решил украсть автомобиль?

**Когда я окончил колледж, в моей жизни случился неожиданный поворот.** Поначалу я интересовался бизнесом, но вдруг решил получить профессию зубного врача. Я ничего об этом не знал, но мне казалось, что это очень здорово – быть дантистом. Это было довольно спонтанное решение, но я не жалею о нем. Поначалу было нелегко. На подготовку я потратил полгода. На первый курс поступило около 60 человек, а на второй брали только шестерых. Пришлось постараться, чтобы попасть в эту шестерку.

**Мои мама и папа помогали мне оплачивать обучение профессии стоматолога.** И папа, помню, уже тогда недоумевал, почему меня привлекает еще и футбол. Он говорил: «Да зачем тебе вообще нужен этот футбол? Брось ты. Проиграет команда – одно разочарование же от этого, будешь страдать, считать себя лузером. Не надо тебе, может, тренером быть, может, лучше просто дантистом?» И все складывалось в пользу того, что мне не нужно быть тренером. Появились хорошие пациенты, появилось много возможностей зарабатывать как стоматологу. Но я решил, что нужно выйти из этой зоны комфорта. Но да, я всегда могу вернуться и стать простым зубным врачом. Жизнь футбольного тренера ведь непредсказуема: сегодня ты здесь и все тебя любят, а завтра уже нет.

**Стоматологическую практику я не закрывал, я до сих пор лечу зубы пациентам.** Последний пациент у меня был за день до приезда в Москву. Футбольный тренер – это же обычный человек, у которого могут быть свои странности, верно? Кто-то играет в гольф три часа в неделю, у кого-то еще какие-то увлечения есть. Ну а я вырываю зубы и ставлю пломбы в свободное от футбола время. Почему бы и нет? Но когда мы готовились к Евро 2016, я ненадолго сделал перерыв. Вообще хороший стоматолог зарабатывает в Исландии примерно в два раза больше, чем главный тренер сборной по футболу.

**Футбол всегда был моей страстью.** Я сам играл в футбол, хотя и не был никогда выдающимися игроком. В национальную сборную меня как футболиста не взяли, но, по крайней мере, в высшей лиге я сыграл десять сезонов. После этого еще одной моей страстью стала тренерская работа. Пять лет я тренировал женский футбольный клуб, потом стал тренировать мужчин. И мне всегда это нравилось. Это ведь невероятно, когда ты можешь заниматься тем, что тебе нравится: ты даже не замечаешь, как рабочий день проходит.

**Мне пришлось пройти путь от любителя до профессионального тренера.** Очень здорово, что я смог воспользоваться помощью и опытом тренера Ларса Лагербека. Долгое время именно он возглавлял сборную Исландии, а я был его помощником. Ларс из Швеции. Когда он приехал тренировать нашу сборную, у него был план. Его суть такова: несмотря на то, что Исландия небольшая страна, вы должны много работать и добиться результата. Для Ларса, поскольку он швед, важно было иметь глаза и уши исландца. Я ими и был. А сам он больше занимался системными и организационными вопросами. Он смотрел на игроков, отмечал, что им нужно исправить, и постепенно создал ту сборную Исландии, которая у нас теперь есть.

**Не думаю, что я стал героем после Евро 2016.** Это ребята, которые играли на поле, стали героями. А я был только частью команды. После Евро 2016 я довольно странно ощущаю себя. Сейчас мы вновь готовимся, играем в отборочных матчах к чемпионату мира. Но я еще пока не до конца перестал думать о нашем выступлении во Франции, потому что уже несколько месяцев меня все время поздравляют и о нашем успехе продолжают говорить.

**Забыть о том, что с нами произошло во Франции, невозможно,** игрокам особенно трудно из-за этого, потому что им ведь все нужно начинать заново. У меня есть одна любимая фраза: успех – это не конечный пункт, успех – это продолжающееся движение в правильном направлении. И если мы по-настоящему успешны, мы должны дальше развиваться, не останавливаться на достигнутом. Это самая трудная задача. Мотивация сборной во Франции была мощнейшей, и очень трудно выйти на тот же самый уровень мотивации уже сейчас, во время первых отборочных игр к чемпионату мира.

**Когда строишь и развиваешь команду, лучший способ сплотить всех вокруг одной идеи – быть честным и чувствовать других.** Нельзя ведь довериться людям, которых ты не знаешь, поэтому игрокам нужно узнать тренера ближе, а тренеру нужно узнать игроков. Как это сделать? Нужно быть честным и открытым.

**У нашего вратаря Ханесса Халльдоурссона довольно необычная история.** Наверное, она могла произойти только в Исландии. Когда ему было 19 лет, он закончил играть в молодежной любительской команде и долго не мог найти клуб, где можно было бы продолжать. Ханесс пытался найти место в третьем дивизионе, но его не принимали. «У нас уже есть два вратаря, зачем нам еще ты?», -- говорили ему и отказывали. В любой другой стране такой человек бы приуныл, у него бы опустились руки, но Ханесс – особенный парень, очень целеустремленный. Он решил тренироваться и стать самым лучшим вратарем. И вот через 10 лет на Евро 2016 он им стал. Кстати, чуть позже одного футбола ему стало мало и он решил получить образование режиссера. Теперь он снимает фильмы и видеоролики, и у него это действительно здорово получается. Но на время чемпионата Европы он на несколько месяцев перестал заниматься съемками, как и я стоматологией. Тут все просто: если тебе нужно сконцентрироваться на чем-то одном, нужно отказаться от чего-то другого. Это вопрос баланса и управления временем.

**Когда футболисту предлагают большие деньги, это очень серьезное испытание.** Очень тяжело быть богатым, потому что твоя мотивация снижается. Но в Исландии с этим почти нет проблем, потому что исландский футбол – это любительский футбол. После Евро 2016 я не получал предложений от больших европейских клубов. Думаю, причина в том, что у меня подписан четырехлетний контракт со сборной Исландии и я хочу продолжать тренировать сборную и добиться с ней успеха и на чемпионате мира.

**Я часто привожу в пример еще одного нашего футболиста Гильфи Сигурдссона.** Он сам мотивирует себя с самого детства. Он всегда тренируется на 15-20 минут дольше, чем другие. Мы с Ларсом были вынуждены его иногда даже сдерживать. Мы говорили ему: «Слушай, хорош, нам завтра с голландцами играть, побереги силы». Но это его жизненная установка – всегда делать больше, чем другие, он так поступает уже 20 лет и, наверное, именно поэтому он и достиг большего, чем другие игроки.

**В день матча я не занимаюсь мотивацией игроков.** Все, что нужно им сказать, я говорю накануне. А потом игроки уже сами себя мотивируют. В сборной Исландии так заведено. Есть разные стили мотивации игроков, но мне кажется, что хорошие футболисты вообще-то мотивируют себя сами. Безусловно, мы им помогаем, показываем им разные видео и презентации, схемы перед тем, как они выйдут на поле. Но мы никогда не выступаем перед ними с длинными зажигательными спичами и никогда не кричим. У нас это не работает. Вообще такой собирательный образ тренера, который все время орет на игроков, уходит в прошлое. Это, по-моему, только в фильмах осталось. Если вы зайдете в раздевалку нашей сборной, вы очень удивитесь. Никто там не кричит на футболистов, они сами себя настраивают. Кто-то слушает для этого хип-хоп (я-то его не люблю, но что поделать, хотят они его слушать – ну и ладно), кто-то спокойную красивую музыку. Кто-то разговаривает с психологом по телефону, кто-то выходит ненадолго подышать свежим воздухом. У всех по-разному это работает, и мы не мешаем им, потому что самомотивация – то, без чего не обойтись тренеру сейчас и тем более в будущем.

**Мне кажется, что мне хорошо удается мотивировать людей.** Лучше всего это получается, когда я честно говорю с ними один на один. Когда ты честен с людьми, люди готовы идти за тобой и работать с тобой. На мой взгляд, мотивировать людей и быть честным с ними – это самые важные качества любого руководителя независимо от того, всей ли компанией он управляет или только ее подразделением. Я стараюсь посещать семинары, учиться новому. Я трудолюбив и мне нравится, когда мои подопечные тоже проявляют трудолюбие. Мне кажется, этот процесс должен быть взаимным. Если ты хочешь, чтобы твои сотрудники были внимательными и целеустремленными, то ты и сам должен быть таким, подавать пример. Но вообще мне трудно о себе так много говорить. Может, в России к этому и нормально относятся, поэтому вы такие вопросы и задаете. А в Исландии наверняка найдется кто-то, кто будет ворчать и говорить: «Да нет, он не такой. Чего вы его вообще слушаете?»

**Если мне не нравится, как кто-то из игроков выполняет мои требования, я вырываю ему коренной зуб.** Шутка. На самом деле я считаю, что дополнительное образование и дополнительная профессия, не связанные напрямую со спортом, не помешают в футболе. Что дает мне моя профессия зубного врача? Вы знаете, люди ведь частенько боятся стоматолога, поэтому к ним нужно найти подход. Кого-то лучше успокоить, с кем-то пошутить, третьему нужно сказать что-то строго (к примеру, с детьми это хорошо работает). К каждому пациенту нужно находить свой подход. В футболе в принципе то же самое. К каждому игроку нужен индивидуальный подход.

**в Исландии могут играть в футбол столько же, сколько и мужчины.** У нас равноправие. На национальном стадионе женским командам предоставляется столько же времени, сколько и мужским. Разницы между тренерами мужской и женской сборной нет. Я ведь тренировал женщин, поэтому могу сказать, что они внимательнее, лучше слушают, чем мужчины. Когда тренируешь их, они четко выполняют инструкции. Парни не всегда внимательны и часто ведут себя так: «Ой, ну я знаю, как играть в футбол, что ты мне тут рассказываешь!» Но с другой стороны, нужно тщательнее думать о том, что именно говорить женщинам. Они дольше помнят все, более чуткие. Парню можно сказать: «Да пошел ты». С женщинами так не скажешь, нужно по-другому.

**Я не хотел бы быть похожим на какого-то конкретного тренера, просто потому что невозможно быть кем-то другим.** Но, безусловно, можно многому научиться у других. Мне нравится Ларс, его скромность, спокойствие и опыт. Это фантастический тренер. Еще один мой любимый тренер – Юрген Клопп, сейчас он наставник «Ливерпуля». Он замечательно мотивирует игроков и очень уважает их. Мне нравится Моуриньо. Я всегда внимательно слушал, что говорит Алекс Фергюсон. После того, как Фергюсон перестал тренировать «Манчестер Юнайтед», он много выступал с лекциями. На некоторых я был и читал его книги. У него фантастическая философия, простая и эффективная. Я вообще считаю, чем проще что-то, тем лучше это работает. Мы в Исландии как раз стремимся быть проще. Ну и больше всего я преклоняюсь перед тренером мадридского «Атлетико» Диего Симеоне. Страсти ему и игрокам «Атлетико» не занимать.

**Если тебе кажется, что ты играешь на пределе возможностей, нужно поднимать планку и ставить новую цель.** Многие говорят, что сборная Исландии сделала на Евро 2016 больше, чем могла, когда вышла в четвертьфинал. Но я не согласен с этим. Мне кажется, всегда можно улучшать качество того, что ты делаешь. Если так не поступать и считать, что ты достиг предела, неизбежно скатишься вниз.

**Марио Балотелли – характерный пример игрока-индивидуалиста, слегка сумасшедшего, который нам не очень подходит.** Что бы я сделал, если бы он играл в моей сборной? Вы знаете, когда мы пытались сплотить игроков, мы задумались над тем, в чем заключается идентичность нашей сборной. У нас ведь не самые сильные игроки, поэтому нам надо делать акцент на каких-то особенных качествах, чтобы побеждать. Мы решили, что наши фирменные качества – трудолюбие и упорство. Балотелли нам по этой причине не очень подходит, потому что он ленивый. Да, безусловно, когда он получает мяч, он может продемонстрировать невиданное мастерство, но он не выкладывается на все 100%. Думаю, мы бы попытались вовлечь его в командные действия, но если бы он не смог этого сделать, я бы не стал тратить на него время.

**Я думаю, что тренером национальной сборной должен быть не иностранец, а соотечественник.** Да, конечно, можно найти хорошего тренера и за границей, но, чтобы иметь связь с игроками, уметь их настраивать на игру за свою страну, нужен соотечественник. Согласитесь, будет странно услышать от человека из другой страны такую риторику. Но если мне поступит когда-нибудь предложение возглавить сборную России, я подумаю.

**У нас нет каких-то необычных традиций в сборной.** Все может показаться довольно банальным со стороны. Тренировки расписаны по минутам. Что мы делаем, когда не тренируемся? Да ничего особенного. Иногда наш вратарь нам показывает новое кино. Что еще? Ну, иногда занимаемся всякими глупостями, чтобы было не очень скучно. У нас есть хор, к примеру. Иногда к нам приходят комики, которые нас развлекают. А так все очень обыденно, знаете ли.

**Напивался ли я в хлам с игроками?** Нет, что вы, мы алкоголем не злоупотребляем. Это же никак не помогает тебе как спортсмену. Ну, однажды мы, конечно, выпили, когда вернулись после Евро в Исландию, но не в хлам, конечно. Так, чуток.

**Что я могу посоветовать организаторам чемпионатов мира, в частности в России?** Думайте про игроков. Они основные действующие лица, и о них нужно думать в первую очередь, а не о зрителях. Сейчас все сводится к тому, что главное – это телевидение и зритель, который его смотрит. И расписание так устроено, чтобы оно было удобно для зрителя. Но игрокам-то это неудобно. Играть две игры за три дня – это глупость, физически это неоправданно. На восстановление сил нужно два дня.

Как заинтересовать сотрудников, которые скептически относятся к любым видам мотивации

Юлия Чемеринская, Президент компании «HR-академия», Москва

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Почему работники не ценят благ, предоставляемых им компанией

Как разработать универсальную систему мотивации

Справка

Юлия Чемеринская окончила факультет немецкого языка Московского государственного педагогического института иностранных языков им. М. Тореза и Московский государственный университет культуры и искусств по специальности «PR, имиджелогия, психология». Много лет работала HR-директором в российских и международных компаниях, в том числе со штатом более 20 тысяч человек. Преподаватель курсов «Управление персоналом» и «Оперативное управление человеческими ресурсами» программы MBA Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова.

«HR-академия»

Сфера деятельности: дистанционное обучение управлению персоналом

Форма организации: ООО

Месторасположение: Москва

Численность персонала: 15

Стаж президента в должности: с 2009 года (с момента основания компании)

Участие президента в бизнесе: владелец

Мы склонны верить, что, разработав и внедрив новые схемы материальной мотивации, заставим сотрудников с утроенным усердием приняться за работу. Однако деньги по-прежнему не являются стимулом к работе. Мы платим все больше, но отдача от сотрудника не растет. К тому же приходится думать, как же заинтересовать тех, кого не вдохновляют никакие предложения компании.

Факторы мотивации

По теории мотивации Герцберга есть две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности работой: удерживающие на работе и мотивирующие к работе. Наличие «гигиенических» факторов не влияет на производительность труда, зато отсутствие – демотивирует. Вот эти факторы:

• комфортные условия работы;

• зарплата не ниже среднерыночной;

• компетентность и справедливость начальника;

• хорошие отношения с коллегами;

• осведомленность о результатах своей работы;

• свобода действий.

+

А есть факторы, мотивирующие к более производительному труду (мотиваторы):

• лидерство в своей группе;

• важная, интересная работа;

• участие в принятии решений;

• возможность достигать личных целей, относящихся к работе;

• оценка результатов работы и признание внесенного специалистом вклада;

• карьерный рост;

• профессиональное развитие;

• высокая степень ответственности;

• возможность работать творчески.

И если с «гигиеническими» факторами все просто (в любой компании должны быть прозрачная и справедливая зарплатная политика, хорошие условия труда, здоровая рабочая атмосфера), то с мотиваторами сложнее. Нужно понять, в чем нуждается каждый сотрудник, что будет мотивировать его на достижение запланированных результатов.

Чтобы выяснить индивидуальные предпочтения, проводят анкетирования, психологические тестирования или изучают поступки и высказывания человека. Эта работа требует времени, и выполнить ее может только служба персонала. Что же делать, если службы персонала на предприятии нет?

В поисках универсальной современной системы мотивации я открыла для себя теорию Энтони Роббинса, которая, как мне кажется, позволяет подобрать ключик ко всем сотрудникам сразу, не исследуя структуру мотивации каждого.

Как разработать универсальную систему мотивации

Американец Энтони Роббинс на протяжении 30 лет изучал мотивы, потребности, установки, эмоции и поведение 3 млн человек. По итогам исследований он дал ответы на два вопроса.

1. Почему люди делают то, что они делают?

2. Как быстро помочь им измениться?

Роббинс выделяет шесть базовых потребностей человека, которые группирует попарно. В две пары из трех автор теории объединяет потребности, присущие всем людям без исключения, а в третью – те, что свойственны только личностям, склонным к развитию (см. табл. 1).

На первый взгляд, потребности, составляющие пару, противоречат друг другу: или Вы стремитесь к стабильности, или к разнообразию; или хотите выделяться, или поддерживать теплые отношения с коллегами; или развиваться, или заниматься развитием других. Однако желания людей противоречивы – нам часто хочется и того и другого одновременно.

Парадоксально, но факт: удовлетворив одну потребность из пары, мы хотим удовлетворить и вторую. Допустим, человек чувствует, что достиг стабильности, – у него все отлично спланировано, он держит все под контролем и дома, и на работе, соблюдает режим. Тогда он начинает искать разнообразия – например, отправляется в путешествие, идет учиться или переставляет мебель. Либо же увлекается экстремальными видами спорта, заводит роман на стороне, увольняется с работы.

Иногда человеческие потребности находят выход как раз в деструктивных поступках. Устроили, скажем, скандал на работе – и мгновенно три или четыре потребности удовлетворяются почти на 100%: тут Вам и разнообразие, и ощущение невероятной значимости, и чувство общности с товарищами по бунту. Поэтому руководителю выгоднее, не дожидаясь подобных эксцессов, обеспечить сотрудникам такие условия, при которых их стремления могли бы реализовываться в конструктивных действиях.



Нет людей, которым не нужны определенность, разнообразие, дружба, любовь и ощущение собственной значимости. Конечно, одна или две из потребностей в какой-то момент доминируют, тогда как другие становятся менее актуальными. Например, ответьте себе на вопрос: насколько рутинные задачи приходится выполнять Вашим сотрудникам? И если степень стабильности высока, обеспечьте им разнообразие.

Способы удовлетворить каждую из шести потребностей приведены в таблице 2. Допустим, Ваши сотрудники выполняют однотипную работу и набор их задач со временем не меняется. Скорее всего, потребность в стабильности у людей удовлетворена, а вот новых ощущений им не хватает. В этой ситуации Вам нужно предложить сотрудникам что-то из списка «Разнообразие»: устроить конкурсы или соревнования между отделами, развлечь людей походом в театр или организовать общекорпоративное спортивное мероприятие и т. п. Если же, наоборот, работа Ваших подчиненных вполне разнообразна, а доход зависит от достигнутых результатов, есть смысл предложить им дополнительные блага из списка «Стабильность». А еще Вы увидите, что некоторые мероприятия работают на удовлетворение сразу нескольких потребностей. Они-то и будут самыми действенными.



# У вас эмоциональные сотрудники

[Арт Маркман](http://hbr-russia.ru/blogs/1130/)

15.06.2015

Если вы развиваете эмоциональный интеллект, то лучше понимаете людей вокруг. Этот фактор поможет вам более эффективно взаимодействовать и предугадывать их желания. А еще он облегчит вам понимание их истинной мотивации, которую порой словами не передашь.

Чувства могут раскрыть информацию, которые люди не в силах сообщить нам напрямую, потому что эти сигналы исходят из их мотивационной системы. Зоны мозга, управляющие нашими действиями, не связаны напрямую с участками, отвечающими за рефлексию и объяснение окружающим нашего поведения. Следовательно, людям может быть сложно точно описать факторы, заставляющие их поступать именно так, а не иначе.

Вместо этого зона мозга, отвечающая за эмоции, обменивается сигналами с остальными участками. Они «расшифровываются» и интерпретируются в соответствии с той или иной ситуацией, после чего возникают переживания.

Есть три ключевых аспекта мотивации, о которых можно сделать выводы на основе проявляемых вовне эмоций: успех, преданность и ориентация. Это не единственное, что можно узнать из переживаний, но это главное в мотивации. И эти вещи можно реально оценивать исходя из эмоций людей.

Фактор успеха говорит нам о том, приближается ли человек к намеченной цели или достиг ли он ее недавно. Успех в достижении цели создает положительные эмоции, а поражение — отрицательные. Поэтому если индивидуум проявляет позитивные эмоции — радостное ожидание, счастье или облегчение, это сигналы того, что он недавно добился успеха или уверен, что вот-вот его добьется. Когда люди проявляют негативные эмоции (страх, волнение, грусть или разочарование), они демонстрируют тем самым, что недавно потерпели фиаско в достижении своих задач или в ближайшее время его потерпят.

Все это важно помнить, поскольку сотрудники, постоянно переживающие отрицательные эмоции, находятся в ситуации поражения и невыполнения задач. Это значит, что перед нами открывается возможность поговорить с ними о том, можно ли изменить что-либо в их рабочей ситуации так, чтобы облегчить их ношу. Кроме того, подобный разговор позволит им рассказать о тех затруднениях в личной жизни, что мешают им работать продуктивно. Когда люди чувствуют, что на работе заботятся об их нуждах и потребностях, то они гораздо более преданы делу своей организации.

Читайте материал по теме: [Мотивируйте сотрудников, просто помогая им лучше работать](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14918/)

В последнее время наметилась тенденция концентрировать все внимание на создании положительных эмоций на рабочем месте. Однако чем выше удовлетворение людей своим сегодняшним состоянием, тем меньше у них мотивации двигаться вперед и стремиться к новым высотам. Небольшое количество негативных переживаний показывает, что у людей есть цель, которой они еще не достигли. Поэтому важно поддерживать равновесие между приятной рабочей атмосферой и поддержкой коллег в их стремлении к решению новых задач.

Аспект преданности — это уровень того, насколько люди неравнодушны к поставленной цели. Вы можете «прочитать» преданность человека из силы его реакций. Например, если у кого-то интенсивный эмоциональный ответ на некое рабочее предложение, мы часто говорим, что его «задели за живое». На самом деле мы просто поставили препятствие между человеком и важной для него целью. Сила реакции с трудом поддается контролю со стороны того или иного субъекта, потому зависит от степени «включенности» его мотивационной системы.

В контексте общения на работе бурные чувства — это четкий сигнал глубокой преданности тому или иному делу. Людям подчас довольно трудно отделить свою эмоциональную реакцию от того, насколько для них важна данная цель. Иногда сила реакции идет нам на пользу. Страстное желание успеха при продвижении к цели может быть заразным. Однако в ситуациях, подобных переговорам, в которых не каждая сторона может достичь желаемого, иногда лучше привлечь внешних агентов. Третьи лица могут поработать над ключевыми вопросами без помех, вызываемых излишними переживаниями.

Читайте материал по теме: [Почему пирамида Маслоу не всегда работает](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p14152/)

Фактор ориентации несколько более сложен, чем другие два аспекта мотивации. Есть две мотивационные ориентации — приближение и избегание, и они поддерживаются различными подсистемами мотивационного механизма. Система приближения включается, когда люди пытаются достичь чего-то потенциально положительного. Механизм избегания задействуется тогда, когда мы стараемся соответственно избежать возможных негативных результатов.

Тори Хиггинс и его коллеги продемонстрировали, что когда активна система приближения, люди переживают позитивные эмоции: счастье, радость и удовлетворение, а среди негативных отмечается грусть, уныние и разочарование. При активации механизма избегания мы испытываем отрицательные эмоции: страх, напряжение и нервозность, а также иногда положительные — облегчение и спокойствие.

Одна из причин, почему так важна ориентация, заключается в том, что с ее помощью можно помочь коллегам найти соответствие между их мотивационным состоянием и реальными проблемами в профессиональной жизни. Многие люди считают, что работа способствует сильному стрессу. Если они испытывают напряжение, значит, в их окружении имеется некий значимый элемент, которого они пытаются избежать. Если для общего дела полезно, чтобы члены коллектива стремились к великим целям, тогда важно помочь им переключить фокус с негативных аспектов, вызывающих страх, на желаемые результаты, которые могут вызвать у них радостное ожидание и в итоге удовлетворенность от работы.

И, наконец, легко быть втянутым в круговорот чужих эмоций и переживаний. Мы так устроены, что легко заражаемся идеями. Если кто-то принимает некий вопрос близко к сердцу, у нас также есть шанс им загореться. Важно наблюдать за эмоциями окружающих, чтобы лучше понять их мотивацию. А также следить за собственными реакциями, потому что они дают нам весьма важную информацию о состоянии нашей собственной мотивации.

# Ваши сотрудники умнее вас

Ребекка Найт 17 ОКТЯБРЯ 2016

Лучшие руководители подбирают себе умных сотрудников. Но что, если ваши подчиненные окажутся умнее вас? Как управлять людьми, чей опыт или знания превосходят ваши? Как выступать в роли наставника, если ваш уровень экспертизы не столь высок?

**Что говорят эксперты**

Получив повышение, вы получаете и ответственность, выходящую за рамки вашего опыта, и это может вызывать у вас страх. Сотрудники вот-вот начнут задавать вопросы, на которые у вас нет ответов. Более того, даже сами вопросы вы, возможно, не всегда поймете. «Технический специалист всегда ясно сознает свою ценность для компании, – рассуждает Ванда Уоллес, президент и гендиректор Leadership Forum, автор книги «Достичь вершины» (Reaching the Top). – Но человек, не обладающий конкретным или «лучшим в отрасли» опытом задается мучительным вопросом, какая от него польза». Для ответа на этот вопрос придется полностью перестроить мировоззрение.

«Отныне речь идет не о вашем индивидуальном вкладе в работу компании, – поясняет Линда Хилл, профессор Гарвардской школы бизнеса и соавтор книги «Трудно быть боссом» (Being the Boss). – Теперь ваша задача – создавать условия для работы команды, в которой есть люди, превосходящие вас опытом, навыками и экспертизой». Поначалу такая задача может вызывать дискомфорт, но именно в этом – залог успешного профессионального будущего. «Чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем чаще приходится принимать решения, не располагая для этого личным опытом и соответствующей квалификацией», – отмечает Роджер Шварц, психолог, автор книги «Умные лидеры, умнейшие команды» (Smart Leaders, Smarter Teams). Вот несколько советов, которые помогут вам.

**Посмотрите в лицо своим страхам**

Вполне естественно чувствовать страх или неуверенность, когда вам предстоит давать указания человеку, чей опыт или навыки превосходят ваши. «Бизнес эмоционален, – напоминает Уоллес, – и встать во главе группы, которая лучше вас разбирается в повседневных деталях работы, жутковато». По мнению Шварца, первый шаг, который следует сделать, – понять, имеет ли ваш страх реальную причину. «Если никто прямо или намеком не указывал на вашу некомпетентность, нужно заглянуть глубже в себя и спросить, откуда этот страх», – соглашается Хилл и добавляет, что закрывать глаза на сомнения в себе опасно. Во-первых, окружающие почувствуют ваш страх, а во-вторых, если вам трудно управлять человеком, который обладает большим опытом, вы, скорее всего, начнете его избегать.

**Обратитесь за советом**

Вы можете поговорить с другими руководителями, которые, вероятно, прошли через похожие трудности. Обсуждая с коллегами, коучами и менторами свои чувства и страх показаться неадекватным, вы перестанете чувствовать себя изгоем и, возможно, получите немало полезных идей, говорит Уоллес. Шварц также считает полезным откровенный разговор с собственным начальником: «Поделитесь с ним своими опасениями, спросите, почему он выбрал на руководящую должность именно вас, чего он от вас ждет». Это вовсе не охота за комплиментами, уточняет эксперт: «Нет никакой ошибки в том, чтобы задать вопрос и перестраховаться». По мнению Шварца, полученные ответы помогут осознать и собственные силы, и потребности в развитии сотрудников.

**Соберите информацию**

Раньше руководитель был преподавателем, а подчиненные – смиренными учениками, выполнявшими то, что он требовал. Теперь обучение стало двусторонним процессом, говорит Шварц. Скажите подчиненными, что вы готовы учиться у них, а затем организуйте условия для такой учебы, советует он. «Вам необязательно превращаться в технического специалиста, однако следует разбираться в деле настолько, чтобы суметь выявить проблемы», – уточняет Уоллес. Она советует стать на день или на несколько часов «тенью» кого-то из членов команды и «задавать множество глупых вопросов». Выясните, что беспокоит ваших сотрудников, что мешает в работе, чьи отзывы и советы могли бы помочь. «Вникайте в работу подчиненных, – призывает Уоллес. – Это будет для них мощнейшим стимулом».

**Не уклоняйтесь от проблем**

Если члены команды сомневаются в вашей способности руководить, если до вас дойдут неприятные слухи и сплетни, необходимо сразу же взяться за решение проблемы. В отношениях с подчиненным, который враждебен лично к вам или нацелился на вашу должность, следует быть честным и не бояться собственной уязвимости, советует Шварц. Он предлагает сказать такому подчиненному примерно следующее – «Я знаю, что у вас больше опыта и навыков, и я понимаю, что вас беспокоит моя недостаточная квалификация». Не нужно оберегать свое эго, напротив, отнеситесь к собеседнику с живым интересом, обсудите, что вы можете сделать, чтобы удовлетворить его запросы. Помните, добавляет Хилл, ваша основная задача – понять, как сработаться с этим сотрудником и в чем его поддержать.

**Давайте и получайте обратную связь**

«Довольно глупо делать замечания подчиненным в тех сферах, на которые вам не хватает технической квалификации», – говорит Уоллес. Следует сосредоточиться на областях, в которых вы обладаете авторитетом и правом судить. «Выявите наиболее релевантные проблемы и будьте максимально конкретны. Скажите: «Я хочу поговорить с вами о том, как вы общаетесь с командой по продажам». Приведите пример, обсудите ситуацию и ее последствия», – предлагает Уоллес. Но при этом удостоверьтесь, что вы получаете не меньше, чем даете, напоминает Хилл. «Нужно ясно показать, что вы тоже готовы к обратной связи, – говорит она. – Это пойдет на пользу всем».

**Внесите свой вклад**

Наверное, лучший для начальника способ завоевать доверие – продемонстрировать ценность, которую вы добавляете команде, рассуждает Уоллес. Она может заключаться в том, как вы сближаете людей, как используете свои связи для того, чтобы работа была сделана, как вы взаимодействуете со стейкхолдерами или обеспечиваете более широкую перспективу. По мнению Хилл, нужно также продемонстрировать желание способствовать развитию карьеры своих подчиненных. Она советует задавать им примерно такие вопросы – «Чего вы хотите достичь?», «Чему хотите научиться?», «Что бы вы хотели получить от меня?». Шварц добавляет: «Не обязательно превращаться в личного ментора своих сотрудников, но помочь им в развитии вы должны».

**Предоставьте подчиненным достаточную свободу**

Одна из главных обязанностей руководителя – создать среду, где таланты смогут раскрыться, говорит Хилл. Для этого вам нужно научиться вовремя отходить в сторону. «Вы не обязаны быть самым умным. Ваша роль – создавать свободное пространство», – говорит она. С ней согласна и Уоллес. «Отпустите руку, но будьте наготове, чтобы подхватить – действуйте так, как родители, которые учат малышей ходить, – говорит она. – Будьте рядом, но не держите все время за руку». Главный принцип – прозрачность. «Определитесь, что именно вам следует знать и с какой регулярностью получать отчеты», – добавляет Уоллес. Нужно предупредить команду о том, как часто вы будете отчитываться перед собственным начальством. Когда подчиненные понимают, зачем вы вникаете в детали, они готовы сотрудничать. Но если вопросы будут задаваться безо всяких объяснений, у сотрудников возникнет мысль, что вы попросту не доверяете им.

**Излучайте уверенность, но не перестарайтесь**

Даже если порой вы вязнете в новых проблемах с головой, необходимо демонстрировать достаточную уверенность в себе. Но во всем хороша мера, уточняет Уоллес. Если вы станете чересчур самонадеянным, вам не будут доверять и сочтут заносчивым. Точно так же подчиненные не смогут доверять и начальнику, который выглядит до смерти испуганным. Нужно культивировать в себе поведение топ-менеджера. Никаких секретных ингредиентов в нем нет. Сохраняйте спокойствие. Будьте вежливым. Воспринимайте себя и других людей всерьез. Отличайте необходимые детали от второстепенных. Когда команда убедится, что с другими руководителями вы держитесь наравне, подчиненные также проникнутся к вам доверием.

**Что делать**

Обсудите с собственным начальником, какие качества ожидаются от вас на новой должности.

Ищите способы внести свой вклад в работу команды и способствовать карьере подчиненных.

Отходите в сторону и предоставляйте сотрудникам возможность делать свое дело без лишнего вмешательства с вашей стороны.

**Не делать**

Не игнорируйте собственную неуверенность. Посмотрите в лицо своим страхам и найдите способ их преодолеть.

Не воспринимайте специальные знания подчиненных как угрозу, напротив, пользуйтесь возможностью научиться новому у сотрудников.

Не будьте высокомерным: команда не поверит чересчур самонадеянному начальнику.

**Кейс №1: научитесь разбираться в работе подчиненных**

Эмили Бернс, основатель и гендиректор Learnivore, бостонского стартапа, помогающего клиентам найти местных инструкторов, тренеров и курсы по соседству, решила нанять директора по технологиям. Ее идеальный кандидат должен был обладать превосходными навыками разработки, разбираться во множестве языков программирования и хорошо понимать новые веб-технологии. Словом, Эмили требовался человек с такими знаниями и возможностями, какими она сама вовсе не обладала. «Самое трудное при отборе кандидатов с квалификацией, которой у тебя нет, их оценка, – поясняет она. – Мне нужно было самой разобраться в том, что они делают».

Итак, Эмили принялась читать, общаться с людьми из отрасли и выяснять, как устроена разработка. «Я научилась оценивать эту работу, хотя и не могу выполнять ее сама, – говорит Эмили. – Я поняла, сколько времени требуется для того или иного результата, что возможно сделать, а что нет».

Это исследование обеспечило Эмили два преимущества. Во-первых, ей легче стало отбирать кандидатов на новую должность. Во-вторых, когда в итоге у нее появилась директор по технологиям Хизер, ей было легче руководить. Теперь Эмили объясняет Хизер, какого результата она ждет, но воздерживается от подробных указаний, как следует получить этот результат. «Я понимаю в целом, как работают наши программы, и могу объяснить CTO, что мне нужно, но как она это сделает, решать ей», – говорит Эмили.

Эмили и Хизер вместе стараются подготовить компанию к получению венчурных инвестиций. Они определили, какие метрики следует отслеживать и что нового они бы хотели добавить. «Хизер достаточно понимает наш бизнес в целом, чтобы осознавать, зачем нам это нужно, она всегда находит способы усовершенствовать наши технологии, и ей часто приходят в голову идеи, которые экономят нам время или деньги, – говорит Эмили. – Когда вы знаете, как другой человек должен сделать свою работу, вы можете ему это объяснить. Но если вы в этом не разбираетесь, нужно слушать и быть восприимчивым».

**Кейс №2: обеспечьте команде ресурсы и поддержку**

Мередит Хаберфельд довольно рано стала вице-президентом маркетингового сервиса и возглавила большую команду, все участники которой были более опытными и способными, чем она сама. «Они лучше меня умели выстраивать бизнес», – вспоминает Мередит.

У Мередит произошел кризис, она перестала чувствовать себя уверенно. «Я думала: как я могу направлять этих людей, какая от меня польза?», – признается она.

Разговор с ментором помог ей изменить свой подход. Ментор напомнила Мередит, что на эту должность ее выдвинули неслучайно: руководство компании было уверено, что она обладает важными и ценными навыками. Ментор также подчеркнула, что задача менеджера заключается не в том, чтобы выполнять работу своих подчиненных, а в том, чтобы помочь им лучше справляться с этой работой. «Мое дело – замечать то, чего они не видят, и помогать им ярче сиять, – объясняет Мередит. – По мнению ментора, моя неуверенность помешала бы мне хорошо выполнять эту обязанность, поэтому мне не стоит волноваться из-за того, что кто-то в команде может меня затмить».

С того самого момента Хаберфельд сосредоточилась на «видении, направлении и стратегии». «Я обеспечиваю команде все, что ей нужно для процветания», – говорит она. Чтобы укреплять и развивать хорошие отношения с подчиненными, Мередит предоставила им много свободы. Она доверяет их опыту и знаниям и не беспокоится о том, как именно они выполняют свою работу. «Мои подчиненные отвечают за результат, а не за каждое свое действие. Я предоставляю им большую свободу действий», – говорит Мередит.

А еще она научилась скромности. Когда подчиненные задают ей вопросы, ответа на которые у Мередит нет, она «беззастенчиво ищет знающих людей и в компании, и за ее пределами» и всегда благодарит их за помощь. «Очень важно делиться славой, – говорит она. – Оказывается, от меня вовсе не требуется быть героем или экспертом».

Сервис, в котором Хаберфельд проработала четыре года, не так давно был продан за $200 миллионов. Теперь она – основатель и гендиректор компании ThinkHuman, специализирующейся на карьерном коучинге и консультациях менеджмента.

**Дух предпринимательства у ваших сотрудников**

15 МАРТА 2017 Алексей Штейнгардт

На первый взгляд, предпринимательский дух чуть ли не противоречит привычному и неповоротливому ходу событий в корпоративном мире — как на личностном уровне, так и на уровне реальной культуры крупных организаций. Но появление стартапов, способных перевернуть с ног на голову целые отрасли, все меняет буквально у нас на глазах. Сегодня традиционный крупный бизнес вынужден раскрыть глаза на необходимость создания новых направлений и моделей бизнеса, причем сделать это так, чтобы идеи исходили от самих сотрудников. Однако инновации редко рождаются в тепличных условиях корпораций: страх и азарт предпринимателей зачастую помогают добиться гораздо больших результатов и за более короткие сроки. Поэтому для инновационно настроенных компаний решением этой проблемы вскоре станет так называемое внутреннее предпринимательство.

Мотивация

Все мы читали истории о том, как успешный топ-менеджер оставил карьеру в большой корпорации ради собственного стартапа. Совершенно очевидно, что в этой ситуации деньги и устойчивость, которую так любят продавать сотрудникам корпорации, отходят на второй план для того, чтобы дать дорогу предпринимательскому драйву и возможности создать что-то кардинально новое. Если бы у таких людей была возможность реализовывать свои идеи, оставаясь при этом под крылом корпораций, то, компании, вероятно, удалось бы избежать потери ценного кадра и при этом дать возможность развитию новых направлений.

По этой причине в идее внутреннего предпринимательства есть очевидные плюсы, в первую очередь, с точки зрения мотивации персонала. Люди, которым предоставлена свобода развивать собственные идеи без необходимости отказываться от карьеры, с большей долей вероятностью останутся сотрудниками компании и в результате станут приносить большую пользу бизнесу. Но самое главное в том, что предпринимательская свобода важна и для повышения привлекательности вашей компании в глазах талантливых людей, которые могут стать вашими сотрудниками. При прочих равных условиях возможность развивать свои предпринимательские идеи в крупной компании может стать для работодателя важным конкурентным преимуществом.

Давая сотруднику возможность реализовать свои идеи и проверить их работоспособность, вы заручаетесь его дополнительной лояльностью — из компании, которая всецело поддерживает, доверяет и дает развивать ему что-то новое и свое, уходить вряд ли захочется.

Методы

Организация может развивать у себя внутреннее предпринимательство различными способами. Существует три основных пути развития в сотрудниках корпораций предпринимательского духа.

Первый — это формальное включение предпринимательской деятельности в качестве составной части программ повышения производительности. Например, в одной известной в России компании работает система, где каждый год проводится что-то вроде конкурса предпринимательских идей среди сотрудников. После того, как предложенные идеи реализовываются, эффективность от внедрений распределяется между компанией и сотрудником-инициатором: компания получает повышенную капитализацию или более эффективно выстроенный бизнес-процесс, а сотрудник — денежные (и какие-то иные — в каждом случае это индивидуально) бонусы. В такой системе компания получает постоянный поток идей, инноваций и небольших усовершенствований от сотрудников, а сотрудники заинтересованы в их генерации и уверены, что к их предложениям отнесутся всерьез.

Второй путь — использование гибких схем рабочего графика, которые позволили бы потенциальным инноваторам тратить значительное время на развитие своих идей. В этом случае компания устанавливает правило: например, четыре дня в неделю ты работаешь в рамках своей должностной инструкции, а один день можешь посвятить своему предпринимательскому проекту внутри компании, но это время будет оплачиваться как рабочее.

Распределение «рабочего» и «предпринимательского» времени в каждой компании может быть своим, и условия для таких проектов тоже. Например, в одной из корпораций сотрудники, работающие над своими предпринимательскими проектами внутри компании, обязаны защищать их перед особой комиссией. После того, как проект будет одобрен, он передается для реализации в инновационный центр компании, а сотрудник, предложивший его, получает возможность возглавить проект.

И третий путь — развитие неформальной культуры, которая позволяла бы обсуждать идеи без каких-либо последствий для производительности. К этой группе можно отнести, например, ежегодные конкурсы инновационных идей в компании, которые должны продвигаться на уровне всего управленческого состава. В общем и целом для генерации идей и стимулирования внутреннего предпринимательства очень важно создать неформальную среду, а точнее провести общую деформализацию пространства за счет выделения специальных зон, коворкингов и создания других благоприятных для генерации идей условий.

Однако важно помнить, что для таких инициатив очень важна всесторонняя и постоянная поддержка со стороны высшего руководства. Идея культивирования в сотрудниках предпринимательского духа должна быть встроена в культуру организации, начиная с самого верха. Чтобы поощрять и развивать ее, можно задействовать такие конкретные механизмы, как рабочие группы, мозговой штурм, фокус-группы или внутреннюю систему поощрений. Но все это не будет работать без поддержки руководства и стимулирования предпринимательства как части корпоративной культуры. Помимо этого, важно проводить системную PR-кампанию не только самих инициатив, но и тех результатов и инновационных достижений, которые эти инициативы обеспечивают.

В чем проблема

Большинство крупных корпораций, впрочем, не спешат развивать в своих сотрудниках предпринимательские таланты или делают это настолько формально, что настоящие инновации так и не могут появиться на свет. Тому есть довольно много причин.

Во-первых, крупные компании обычно строятся на освоении открытых ранее и твердо установленных возможностей рынка, а все инновационные идеи несут в себе риски и таким образом входят в конфликт с этим подходом. Во-вторых, в корпорациях, как правило, главенствует иерархия, направленная сверху вниз, в то время как предпринимательская инициатива по своей природе должна идти снизу. В-третьих, самим сотрудникам тоже нелегко принять концепцию внутреннего предпринимательства. По большому счету это часто влечет за собой необходимость бросить вызов существующей корпоративной культуре и привычной рутинной деятельности. Предпринимательская культура в рамках компании может расцвести, только если работодатель готов потратить много сил, энергии и средств на развитие в сотрудниках этих компетенций, а сотрудники готовы стать чуть более смелыми и прекратить зацикливаться на стандартных задачах.

В некоторых случаях руководство опасается, что предпринимательская среда может угрожать устойчивости корпорации. В результате новой политики в коллективе могут появиться критиканы или вольнодумцы, а это почти неизбежно вызовет внутренние трения. Их образ мышления может не совпадать с корпоративной стратегией или направлением развития. Возможен и конфликт между двумя инноваторами с противоположными точками зрения. Поэтому реализуя стратегию внутреннего предпринимательства, надо в нее искренне верить, всесторонне ее поддерживать и быть готовым к возможным рискам.

У современных, ориентированных в будущее, компаний нет других вариантов, кроме как рассмотреть любые средства поощрения будущих инноваций среди своих сотрудников. Компании завтрашнего дня должны быть гибкими, креативными, открытыми миру и дружественными к своему окружению. Сотрудники таких компаний будут не просто служащими: они станут настоящими предпринимателями-инноваторами для своих работодателей. Уже очень скоро такой подход станет новой нормой, и следует к этому готовиться.

Об авторе: Алексей Штейнгардт — гендиректор рекрутинговой компании Hays

# МОТИВАЦИЯ ЗА РУБЕЖОМ

# Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять и в России

Максим Крайнов, Управляющий директор компании JetRadar, Гонконг

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Какие эффективные и при этом дешевые методы мотивации можно перенять у зарубежных коллег уже сейчас

Какие стимулы действуют лучше, чем прибавка к зарплате

Почему в России не всегда используют методы мотивации, хорошо зарекомендовавшие себя на Западе

Какие задачи не сможет решить даже лучшая система мотивация

Как с помощью общего врага сплотить команду

Справка

Максим Крайнов окончил Самарский государственный университет по специальности «прикладная математика». Был программистом: в 1998–1999-м – в ГУВД Самарской области, в 1999–2001-м – в стартапе Alphanet International (Самара). В 2002–2011 годах работал в индустрии мобильных коммуникаций и развлечений: в 2002–2006-м – CEO стартапа Unwiredtec (Нью-Йорк), в 2006–2009-м – вице-президент по разработке продуктов стартапа Mobile Messenger (Сидней), в 2010–2011-м развивал платформу дополнительных мобильных сервисов компании SingTel Optus (Сидней).

В западных странах считается, что компания получает конкурентное преимущество в том числе благодаря персоналу, заинтересованному в результате работы. Глядя на компании вроде Google, действительно поверишь: западные фирмы конкурируют между собой не только на потребительском рынке, но в первую очередь на рынке труда. Поэтому средства мотивации, известные в России только в теории, на Западе реально используются.

В этой статье я постараюсь рассказать об этих инструментах, основываясь на своем опыте, приобретенном в США, Австралии и Таиланде. Но прежде хочу прояснить вопрос о том, зачем нужна мотивация персонала. Ведь от ответа на него зависит, какие средства использовать. На мой взгляд, система мотивации решает как минимум четыре задачи.

1. Компания получает возможность достичь желаемых результатов (например, определенного размера прибыли).

2. Сотрудники ведут себя так, как выгодно фирме, обеспечивая ей хорошую репутацию на рынке.

3. Члены коллектива эффективно взаимодействуют между собой, добиваясь таким образом лучших результатов.

4. Специалисты долго работают в компании (тем самым предприятию удается сэкономить на найме новых сотрудников, а также сохранить накопленные опыт и знания).

Что, напротив, никогда не может быть задачей системы мотивации? На мой взгляд, никакая из этих систем не заставит сотрудника, например, полюбить компанию или своих коллег. Поэтому о подобных целях нет смысла даже задумываться.

Итак, расскажу, каким образом иностранные компании стимулируют персонал, достигая за счет этого перечисленных целей.

Цель 1. Достижение компанией запланированных результатов

Лучший способ добиться этой цели – создать такие условия труда, при которых работник сам захочет выполнять намеченные планы. Такой способ, кстати, не всегда доступен: западные антидискриминационные законы запрещают изменять условия на предприятии так, чтобы одна группа работников (выделенная на основании пола, возраста, семейного положения и т. .) оказалась в более выигрышном положении, чем другая.

Наша компания, желая создать своим сотрудникам наилучшие условия для работы, перевезла их из России в Таиланд. Здесь люди почти не болеют простудой, не стоят в пробках, им даже не надо готовить еду (в Таиланде готовая еда стоит очень дешево) и т. д. В результате у них больше времени на работу и развлечения.

В отношении недавно приехавших в страну работников особенно хорош такой способ мотивации: вместо повышения зарплаты компания предлагает финансово поддерживать его семью, оставшуюся в другой стране. Чем лучше человек трудится, тем меньше он беспокоится за семью. Я встречал такой подход в американских фирмах (так называемых бодишопах), предлагающих труд выходцев из стран третьего мира.

Еще один способ мотивации (используемый главным образом в странах с высокой безработицей) затрагивает оплату сверхурочной работы. Сотруднику устанавливается рабочий день продолжительностью 8–10 часов. За это время он должен успеть выполнить все запланированное, иначе его уволят. При этом планы можно выполнить не меньше чем за 10 часов, а оплачиваются только 8 часов работы. Плата же за переработки начисляется только с 10-го часа.

Цель 2. Выгодное компании поведение работников

В ряде европейских и практически во всех азиатских странах используется метод последовательных небольших поощрений. Выдвинул и внедрил полезное предложение – получи небольшую награду. В англосаксонских странах принято отмечать отличившихся сотрудников публично. В других странах публично можно наградить лишь всю команду, а вот хвалить конкретного работника принято в беседе один на один. В любом случае награды вручаются лишь за результаты, потребовавшие от человека дополнительных усилий.

Вид поощрения зависит от бюджета компании. Вот некоторые примеры.

Интересный опыт. Автору лучшего предложения по оптимизации процесса можно подарить оплаченный билет в Лас-Вегас, где его будет ждать арендованная на два дня Ferrari. Например, в американской фирме, где я когда-то работал, так поощряли продавцов, которые приносили компании больше 1 млн долл. США в неделю.

Публикация в СМИ. Отличившийся сотрудник может написать статью в уважаемое издание (если работодатель ведет в нем колонку), и ее опубликуют вместе с фото автора.

Денежная премия. При запуске проекта нередко устанавливается бонус для команды (25–100 тыс. долл. США), который должен быть выплачен, если реализация окажется успешной. А в одной известной мне компании не ограничились тем, что назвали сумму, а развесили в кабинетах, коридорах и переговорных фотографии пачек денег. Такой подход дает неплохой эффект в течение короткого времени – но только если используется для мотивации вновь созданной команды. К команде же, которая сработалась, он неприменим.

У нас в компании несколько лет назад в сжатые сроки разрабатывался новый продукт, и в ходе его подготовки двое программистов уволились. Я пообещал, что разделю между оставшимися специалистами зарплату ушедших в качестве поощрения за работу в выходные. Проект был сдан вовремя, однако качество его оказалось низким. Поэтому больше подобным образом я не поступал.

Когда дела у компании идут плохо, но нужно, чтобы сотрудники не просто продолжали работать, но и, возможно, согласились на снижение дохода, хорошим стимулом может стать личный пример Генерального Директора. Если он публично объявляет, что сокращает зарплату и себе (причем на больший процент, чем остальным), коллектив охотнее соглашается затянуть пояса. Это действенный способ для небольших и средних компаний. В крупных же недоверие к руководству настолько велико, что такой жест в лучшем случае просто проигнорируют.

Цель 3. Сплочение команды

Команда работает эффективнее, если ее члены доверяют друг другу и им не надо выбирать себе жертву, чтобы обвинить ее в своих недоработках.

Лучше всего людей сплачивают общие переживания и достижения. Поэтому в крупных компаниях получить действительно интересный проект (один из немногих, который заведомо не провальный) – большая удача для команды.

Многие прибегают к специальным методам тимбилдинга, таким как совместные поездки или создание корпоративной спортивной команды. Замечу, на Западе дополнительную сложность в управление персоналом вносят культурные и даже языковые различия между коллегами. Чтобы правильно выбрать методы мотивации, приходится вникать в культурные особенности разных народов.

В отраслях, где нет сильной текучести кадров, полезно для сплочения сотрудников найти общего врага. Компания выбирает конкурента, которому пока что уступает, и пытается его обойти. Для этого раз в неделю должна появляться новая история из серии «Почему мы лучше их». Параллельно можно тешить самолюбие работников, рассказывая им, что их ценность как профессионалов с каждой победой над конкурентами растет. Наша компания тоже использует этот прием. Мы разрабатываем международный поисковик авиабилетов JetRadar.com, у которого колоссальное число конкурентов. Каждый квартал мы выбираем конкурента, которого хотим победить, и дело чести для каждого из нас – придумать и сделать чтото лучше него, чтобы переманить его клиентов. Персонификация врага позволяет перейти от абстракции («Давайте станем лучше») к конкретике («Нужно переплюнуть эту конкретную компанию по таким-то показателям»).

Цель 4. Удержание персонала

Методы удержания людей просты и понятны, но дороги. В западных странах они обычно направлены на обеспечение баланса между работой и личной жизнью. Важно, чтобы график работы был настолько удобен сотруднику, чтобы он боялся лишиться этого комфорта и не искал новую работу (см. также рисунок и Какие методы мотивации используют Ваши коллеги из других стран).

Работа вне офиса. Во многих крупных компаниях на Западе у сотрудников гибкий график – часть времени они могут работать где угодно: в кафе, дома, в автосервисе, пока ожидают машину.

Работа в разных странах. Заинтересованных в профессиональном и карьерном росте стимулирует возможность работать в разных странах. Такую возможность могут предоставить международные компании. Особенно она привлекает сотрудников 25–40 лет с активной жизненной позицией.

Участие в капитале компании. Непубличные компании с небольшим числом акционеров могут добиться лояльности сотрудников, предложив им стать совладельцами. Существенно: акциями нужно наделять только тех работников, которые заинтересованы в долгосрочном успехе своей компании. Дополнительный плюс такого подхода состоит в том, что сотрудники-акционеры с большим пониманием относятся к политике фирмы в периоды спада (особенно если бизнес сезонный) и не требуют повышения зарплаты.

Что важно помнить, выбирая методы мотивации

1. Мотивация персонала возможна только при условии, что между сотрудником и руководителем есть доверие.

2. Деньги важны, но важнее отношение.

3. Бессмысленно требовать от работника жертв, на которые Вы сами не можете пойти.

4. Ничто не стимулирует лучше, чем успех. Особенно если успех позитивно отражается на доходе или резюме работника.

5. Работа должна быть структурирована так, чтобы сотрудник занимался ее выполнением, а не устранением препятствий, мешающих к ней приступить.

Какие методы мотивации используют Ваши коллеги из других стран

Выходной в пятницу, 13-го. Сотрудники германской производственно-торговой компании в этот «злополучный» день могут получить отгул. Проанализировав сделки и рекламации за последние пять лет, компания выяснила, что многие сотрудники проваливали переговоры именно в пятницу, 13-го, и наибольшее число клиентских жалоб тоже пришлось как раз на этот день (причем претензии были самые нестандартные).

Театральный час. Украинская консалтинговая компания дает сотрудникам право уйти с работы на час раньше, если те собираются в театр или на концерт. Но для этого нужно соблюсти два условия: сначала предъявить билет, а на ближайшем собрании поделиться впечатлениями (приветствуются яркие рассказы, исполнение отрывков из представлений и демонстрация фото).

Номер-люкс для молодоженов. Такой подарок делает своим сотрудникам сеть французских отелей. Номер украшают воздушными шарами и цветами; кроме того, туда приносят корзину с фруктами и шампанским. Правда, с некоторых пор на этот подарок работники могут рассчитывать, лишь если устраивают свадьбу не чаще раза в год.

Зоны отдыха. В офисах норвежского инвестиционно-строительного холдинга Selvaag все устроено так, чтобы сотрудники как можно больше общались друг с другом, выходя из своих кабинетов. На зоны отдыха и переговоров приходится 60–70% всех офисных помещений! Там стоят диваны, кресла, столы и стулья, и можно бесплатно пить кофе и чай, подкрепляться фруктами, а по пятницам – еще и выпечкой.

Оплачиваемый выходной 1 сентября предоставляет украинская компания, занимающаяся перевозкой опасных грузов. А еще дарит подарки – канцелярские наборы, школьные рюкзачки, книги и игрушки.

Премия за здоровый образ жизни. В норвежских компаниях выплачивают денежное поощрение тем сотрудникам, которые никогда не курили или отказались от этой привычки, а также тем, кто ездит на работу и с работы на велосипеде. По мнению работодателей, здоровый образ жизни помогает сотрудникам работать с большей отдачей – а стало быть, положительно влияет на прибыль компании.

Больничный без документов. В Швеции работодатели с большой заботой относятся к здоровью своих сотрудников. Сумма выплат по больничному обычно составляет до 80% размера оплаты труда, а чтобы не выходить на работу из-за болезни неделю, сотруднику достаточно лишь предупредить об этом руководителя – никакие документы не нужны.

На работу с ребенком. В той же Швеции можно прийти с ребенком на работу, если у него каникулы и его не с кем оставить.

Отпуск без объяснения причин. В Австралии популярны sickie – так называют день отдыха, который работник может взять без объяснения причин. Правда, в последнее время австралийцы стали очень часто брать sickie, чтобы пойти на пляж, когда хорошая погода, или отлежаться после веселой вечеринки. Поэтому в каких-то компаниях можно по-прежнему спокойно брать такие отгулы, а в каких-то уже требуют больничный.

По материалам Регины Гувениус, бизнес-тренера, практикующего психолога (Швеция – Россия), Татьяны Сайхановой, директора компании Aurus-consulting (Украина – Россия – Австралия), и Карины Хутаевой, Генерального Директора Сиднейской академии менеджмента (Австралия)

Рассказывает практик

Сергей Каратаев Экс финансовый контролер штаб-квартиры компании Novartis, Базель

Сергей Каратаев до 2008 года руководил финансовой службой компании «Ростсельмаш». Затем уехал учиться в бизнес-школу INSEAD (Франция). В 2009–2011 годах, после получения степени MBA, работал в штаб-квартире швейцарской фармацевтической компании Novartis. В конце 2011-го вернулся в Россию; стал финансовым директором крупного транспортного холдинга.

Расскажу о некоторых практиках мотивации топ-менеджеров в крупных западных компаниях, имеющих офисы и представительства во многих странах мира. Успешные управленцы могут повысить свой профессиональный уровень и продвинуться по карьерной лестнице у себя на предприятии, перейдя в другой дивизион, переехав для работы в другую страну или даже занявшись новым для себя направлением деятельности. Больше того, особенно успешным топ-менеджерам разрешается взять трехмесячный отпуск (в полном объеме оплачиваемый предприятием), чтобы выяснить, какие карьерные возможности есть у него в этой компании. В процессе этого исследования приходится общаться с людьми из разных подразделений и национальных представительств, выяснять, чем занимаются те или иные отделы фирмы и какие возможности они предоставляют для работы и развития. Такая система позволяет человеку, переросшему свою должность, удовлетворить профессиональные и карьерные запросы, не уходя из компании. С другой стороны, поскольку топ-менеджеры периодически переходят из одного подразделения в другое, на предприятии образуются тесные горизонтальные связи, которые важны для обмена опытом, решения текущих рабочих задач, а также для продвижения перспективных подчиненных.

Если топ-менеджер переезжает работать в другую страну, компания берет на себя практически все хлопоты и расходы, связанные с переездом. Например, оплачивает аренду хорошего жилья (предварительно посодействовав в его поиске) и учебу детей, прикрепляет к сотруднику консультанта, который помогает решить формальные вопросы с государственными и иными структурами для регистрации по месту жительства, получения водительских прав и т. п.

# Как мотивируют в Procter & Gamble

После того как в 1956 году в компании Procter & Gamble было создано подразделение бумажных продуктов и благодаря их высокому качеству , умеренным ценам и умелому маркетингу 20 лет у него фактически не было конкурентов. Однако в конце 70-х ситуация изменилась : конкуренты стали оказывать на P&G сильное давление. Например, по оценкам аналитиков, рыночная доля компании в сегменте бумажных салфеток и полотенец упала с 75% в середине 1970-х до 52% в 1984-м.

В 1984 году заместителем руководителя подразделения бумажных товаров был назначен Ричард Николози, перед этим три года успешно работавший в небольшом быстро развивающемся подразделении освежающих напитков. На новом месте Николози столкнулся с чрезвычайно бюрократизированной и централизованной структурой, которая занималась лишь своими внутренними проблемами и проектами. Информация о клиентах поступала в компанию в виде неоткомментированных количественных данных. Технологов премировали за снижение издержек, а сотрудников коммерческих служб заботили лишь объемы продаж и доля на рынке, и эти группы находились едва ли не в состоянии войны.

В конце лета 1984 года руководство компании объявило, что Николози займет пост главы подразделения бумажных продуктов в октябре, а до этого будет руководить отделом неофициально. С самого начала Николози настаивал на том, чтобы сотрудники творчески подходили к делу и занимались анализом потребностей рынка, а не просто снижали издержки производства. «Я хотел, чтобы все поняли, — говорил позднее Николози, — что правила игры изменились».

При новом подходе гораздо больше внимания уделялось командной работе и разнообразию лидерских ролей. Николози предложил, чтобы управление подразделением и отдельными продуктами осуществляли специально сформированные группы. В октябре команда менеджеров под руководством Николози образовала «совет» подразделения, который сначала собирался ежемесячно, а потом и еженедельно. В ноябре руководство создало «команды по категориям» для ведения основных групп брэндов (салфетки, полотенца, пеленки) и стало делегировать им полномочия по управлению продуктами. «Забудьте о постепенном нарастании, — убеждал Николози, — добивайтесь резкого скачка».

В декабре Николози начал детально заниматься некоторыми направлениями. Он встретился с рекламным агентством и познакомился с его ключевыми специалистами; распорядился, чтобы менеджер по маркетингу пеленок докладывал о своей деятельности лично ему, устранив промежуточные элементы иерархии; стал активнее общаться с разработчиками новых продуктов.

В январе 1985 года совет объявил о создании новой организационной структуры, в которую помимо команд по категориям входили бизнес-команды по новым брэндам. К весне совет планировал заняться кампанией по мотивации работников, и ее целью было разъяснить суть перемен максимальному числу сотрудников. 4 июня 1985 года была организована встреча, на которую были приглашены несколько тысяч человек: все сотрудники отделения бумажных продуктов в Цинциннати, а также руководители служб продажи и производства. Николози и другие члены совета изложили свое видение организации, «где каждый — лидер». Мероприятие отсняли на видео и разослали отделам продаж и фабрикам.

Эта стратегия помогла создать такую предпринимательскую среду, которая мотивирует множество людей на реализацию нового видения. Больше всего инноваций предлагали сотрудники, работающие с новыми продуктами. Благодаря Ultra Pampers (выведены на рынок в феврале 1985 года) линейка продуктов Pampers увеличила свою рыночную долю с 40% до 58% и перешла с уровня безубыточности на уровень прибыльности. А в мае 1987 года, всего через несколько месяцев после вывода на рынок Luvs Delux, рыночная доля всего брэнда выросла на 150%.

Другие инициативы носили в первую очередь организационно-функциональный характер и исходили в основном от сотрудников нижнего уровня. Весной 1986 года секретарши нескольких отделов, вдохновленные новыми веяниями, организовали «сеть секретарей»: создали отделы обучения, наград и поощрений, подготовки «секретарей будущего». Выражая мнение своих подруг, одна из секретарш заметила: «Почему бы и нам не внести свой вклад в происходящие преобразования?»

К концу 1988 года, через четыре года после начала реформ, несмотря на рост конкуренции, доход подразделения бумажных продуктов увеличился на 40%, прибыль — на 68%.

# ОСОБЫЕ ПЕРИОДЫ: ПРАЗДНИКИ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ, КРИЗИС

# Как поднять моральный дух сотрудников, которые работают в праздники

28 декабря 2017 Вероника Елкина Редактор

Не все отдыхают во время праздников — некоторым приходится выходить в эти дни на работу. Вот пять советов для руководителей о том, как мотивировать сотрудников работать в выходные.

Создайте отличную корпоративную культуру

Один из важнейших факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников — это корпоративная культура. Даже лучшие работники не откажутся от возможности провести праздники с семьей, но приятная атмосфера в офисе поможет хоть как-то уменьшить их недовольство из-за выхода на работу в выходные.

Но на то, чтобы создать хорошую корпоративную культуру, требуется время. Создание компании, чьи сотрудники готовы посвятить себя ее делу, требует наличия уверенного лидера, который предан своему бизнесу. Сотрудники всегда берут пример с начальства, поэтому если вы хотите, чтобы они «отдавали себя целиком» работе, займитесь руководством.

Rusbase рекомендует только проверенных поставщиков услуг. В разделе B2B-магазина вы найдете сервисы, которые облегчат работу офиса.

Его внимание должно быть сосредоточено на основной миссии компании, обслуживании клиентов и поощрении сотрудников, которые выполняют свои цели. Целеустремленные работники относятся к своей работе более ответственно.

Предложите бонусы

Говорят, что счастье не купишь, но все же деньги могут смягчить разочарование от пропущенных праздничных развлечений. Пересмотрите свою корпоративную политику в отношении отпусков и отпускных. Предложите премию тем сотрудникам, которые готовы выйти на работу в Новый год или другие праздники.

Можете украсить офис, заказать праздничную еду, поставить соответствующую музыку или провести какие-нибудь развлекательные мероприятия, если только это не помешает работе.

Предложите дополнительные выходные

Предложите сотрудникам, которые хотят или должны выйти на работу в праздники, дополнительные отгулы, которые можно взять в любое другое время. Например, одна владелица центра йоги сама проводит занятия по праздникам. Тем инструкторам, кто вышел на работу в выходной, она выплачивает денежные бонусы и предлагает заменить их в любой другой день.

Будьте справедливы по отношению ко всем сотрудникам

Распределяйте выходные и отпуска честно. Во многих компаниях они распределяются в порядке живой очереди или по принципу старшинства, но у обоих методов есть свои плюсы и минусы.

Принцип старшинства неудобен для молодых сотрудников, которые чаще меняют работу. Принцип живой очереди дает преимущество тем, кто быстро реагирует на объявление о начале распределения отпусков и оставляет в минусе менее расторопных работников, которые опоздали буквально на пару минут. Хорошим решением будет заранее спросить, кто из сотрудников готов поработать в праздники, с учетом предлагаемых бонусов.

В итоге кто-то из сотрудников согласится выйти на работу в выходные ради дополнительных денег или отгула в другое время. Таким образом, вы сможете отпустить на праздники тех, кому действительно хочется отдохнуть. Главное, чтобы желание поработать в выходные было добровольным.

Всегда выражайте искреннюю благодарность

Неважно, какие принципы и меры поощрения вы используете, главное — не забывайте говорить «спасибо». Сотрудники, работающие по выходным, заслуживают вашей искренней благодарности. Если можете, поблагодарите их лично в день их выхода на работу. Если это невозможно, скажите им «спасибо» заранее или после праздников. Людям нужно услышать благодарность за их жертву, даже если они пошли на нее добровольно.

Не существует совершенной системы или методики, которая бы подошла каждому, но вы можете хотя бы немного поднять моральный дух людей, вышедших на работу в праздники. Создайте приятную рабочую атмосферу, поощряйте тех, кто согласился работать в выходной, и благодарите их лично. Если вы будете честны и позитивны в отношении с сотрудниками, они будут внимательно выполнять свои обязанности даже в праздничный день.

# Парус мотивации при нововведениях

Евгений Теруков 10 января 2018

Подавляющее большинство (по данным одного из исследований McKinsey, 70%) всех организационных изменений признаны неудачными самими же участниками этих изменений. Иными словами, когда компания пытается что-то улучшить внутри себя, обновить организационную структуру или внедрить новые принципы и системы, это получается достаточно плохо. И главным фактором, мешающим задуманным изменениям состояться, большинство управленцев называет человеческий фактор. Попытка изменений наталкивается либо на сопротивление, либо на недостаточный уровень вовлечения и мотивации.

Существует огромное количество рецептов по работе с сопротивлением изменениям, но сила действия равна силе противодействия: чем сильнее мы боремся с сопротивлением, тем сильнее оно становится. В качестве примера приведу проект по внедрению ценности «безопасность» в крупной горнодобывающей компании. Естественно, навязывание сверху вызвало серьезное сопротивление у шахтеров: чем больше организационных сил компания тратила на то, чтобы заставить их применять средства индивидуальной защиты, тем больше они это саботировали. И только привлечение к кампании членов семей (внутренняя мотивация) позволила переломить ситуацию.

Есть много моделей, которые предлагают ориентироваться на бихевиористский принцип мотивации, суть которого сводится к формуле «давайте птичкам больше зернышек — и все будет у вас под контролем». Но как показывает практика, при управлении изменениями эта модель не работает. Неопределенность ситуации очень высока, и уровень доверия сотрудников отличается от уровня доверия в обычном операционном цикле. Сотрудники часто склонны не доверять обещаниям руководства в ситуации изменений. Вот почему внешняя мотивация оказывается слабым помощником в рамках таких задач (к слову, некоторые исследования показывают, что внешней мотивации вообще не существует).

В качестве примера приведу еще один кейс из моего опыта. Крупная нефтехимическая компания внедряла новую производственную систему на своих площадках. Внешние команды работали проектно, но у них был высокий уровень внутренней мотивации: важно было доказать, что их система будет функционировать. Специалистам на местах тоже обещали финансовые стимулы и карьерный рост, но их вера в производственную систему была невысока, и им было проще продолжать работать по-старому. Внутренняя мотивация и вовлеченность появилась у штатных сотрудников только тогда, когда они убедились, что новые инструменты действительно эффективны. До этого никаких финансовые стимулы не могли заставить их переменить точку зрения.

Как оценить уровень внутренней мотивации сотрудников? Можно применить разработанную мной модель, основанную на теории мотивационных систем Мартина Е. Форда, универсальную для всех типов организационных перемен. Я называю ее модель паруса мотивации. По сути, это диалоговый, коммуникационный инструмент, позволяющий раскрыть структуру мотивов собеседника.

Мотивацию можно измерить с помощью четырех параметров. 1. Человек доложен понимать цель — для чего нужно проводимое изменение. 2. Он должен эмоционально на эту цель откликаться (отклик необязательно должен быть положительным, но он должен быть осмысленным). 3. Третий параметр — вера в себя, то, насколько сотрудник верит, что его знаний и компетенций хватит, чтобы изменение поддержать. 4. И последнее — вера в коллектив, в то, что коллеги не будут устраивать саботаж и сотруднику не придется идти против воли команды.

Для наглядности каждый параметр можно изобразить как одно из ребер ромбовидного паруса, на котором ставятся отметки от 1 до 10. Это шкала нужна не для того, чтобы сравнивать сотрудников между собой или избавляться от людей с низкой мотивацией или неуверенных в себе. Это быстрая диагностика, позволяющая подтянуть и подготовить всех участников к предстоящим процессам.

Повторюсь, парусная модель — коммуникационный инструмент, беседа, в основе которой — доверительные отношения с сотрудниками. В управлении изменениями это базовая установка. Что еще важно, уровень внутренней мотивации — это не константа, а ситуация в конкретный момент времени. Ее нельзя создать один раз и гарантировать этот уровень в дальнейшем. То же касается и доверия. Эти переменные нуждаются в постоянном мониторинге.

Если у вас доверительные отношения с подчиненными — рисуйте паруса и определяйтесь, как действовать с учетом их уровня мотивации. Если сотрудник не понимает цель, нужны дополнительные пояснения — это нормальная функция руководителя. Если человек эмоционально не разделяет задачу, важно понять, почему не включаются внутренние мотиваторы, какие есть опасения. Со слабой верой в себя работать проще всего: предложить развитие и обучение, поддержку или кураторство. Сложный фактор — вера в окружение. Если сотрудник считает, что организация (его коллеги) никогда не пойдет навстречу предложениям, то надо либо объяснить, почему идею реально поддержат и изменить его представления о настрое команды, либо подключать организационные механизмы по работе со всей командой.

Парус мотивации позволяет расставить приоритеты и понять, что делать с каждым конкретным сотрудником в рамках грядущих процессов. Этот инструмент также работает с отделом или командой, для этого все должны знать модель паруса мотивации и доверять друг другу.

Вспоминаю такой случай: на заводе, где я был управляющим директором, нам пришлось оптимизировать персонал. Я передал проект в разработку своему заместителю. Казалось бы, что сложного — пройти по отделам и сократить до 10% сотрудников. Человек был проверенный, исполнительный и сильный — но вдруг я заметил, что проект буксует. Мы сели рисовать паруса. Выяснилось, что он понимал цель, у него была высокая вера в себя, окружению, то есть руководству, он доверял. Меня смутила лишь оценка эмоционального состояния — восьмерка была для него нехарактерна, он всегда ставил максимум. В ходе беседы выяснилось, что моего заместителя беспокоит его дальнейшая судьба — что будет после того, как проект оптимизации закончится. Он думал, что будет вынужден вернуться в коллектив, в котором только что проводил сокращения, и ему придется дальше работать бок о бок с людьми, которых он только что заставлял «резать по живому». Опасения доставляли большой дискомфорт — и использованная модель паруса мотивации это показала. Так мы выяснили, что мешает ему закончить проект. Это позволило ему сформулировать задачу по-другому, занять партнерскую позицию в процессе взаимодействия с начальниками отделов и решать задачу вместе с ними, а не против них.

Хочу заметить, что при использовании модели паруса мотивации нельзя давить на сотрудников (мол, не нарисуешь парус — уволю, нарисуешь плохой — тоже уволю). Есть мотивационные инструменты, которыми все привыкли пользоваться — кнут и пряник, бонус или увольнение. Эти инструменты работают, потому что у всех на слуху. Но есть и более эффективные техники, которые позволяют выстраивать длительные отношения с сотрудниками и заряжают их куда большей энергией. Конечно, они требуют значительного вовлечения самих руководителей, но если вы не готовы вкладываться в своих людей, то может, у вас что-то с внутренней мотивацией? Попробуйте нарисовать парус.

Об авторе. Евгений Теруков — директор программ корпоративного обучения московской школы управления «Сколково».

# Мотивация в трудные времена

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/) 07.09.2015

**На этой неделе мы разбираем следующий вопрос**:

*В тяжелой экономической ситуации непросто поддерживать мотивацию и заинтересованность персонала, особенно после прошедших сокращений и свертываний проектов. Как мне поднять их боевой дух?*

**Маршалл**: В последнее время люди часто выражают такого рода обеспокоенность. Похоже, этот вопрос сейчас волнует очень и очень многих. Мой друг Джо Уиллер, исполнительный директор The Service Profit Chain Institute, в соавторстве с Джеймсом Хескеттом и Эрлом Сассером, написал книгу «The Ownership Quotient, Putting The Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage». Я попросил его поделиться своими мыслями на этот счет. Вот его ответ.

**Джо**: Менеджеры по всей стране вынуждены прибегать к жестким мерам, чтобы минимизировать расходы в условиях пониженного спроса. Нередко это приводит к увольнениям, неоплачиваемым отпускам и другим сокращениям затрат. Подобные разрушительные действия могут крайне негативно сказаться на моральном состоянии сотрудников и их мотивации.

В нашей книге мы исследовали деятельность организаций, которые мы называем лидерами цепочки «услуга-прибыль», таких как Wegmans Food Markets, ING Direct и Harrah's Entertainment. Немалая часть сотрудников этих компаний высоко мотивированы и демонстрируют поистине «хозяйское» отношение к общему делу. Они рекомендуют фирме новые кадры и активно способствуют улучшению текущих услуг, продуктов и методов работы. Подобная заинтересованность неизбежно оборачивается для компании новыми успехами, а в тяжелые времена польза от нее особенно заметна.

Читайте материал по теме: [Интроверты, экстраверты и динамика в группе](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15577/)

Следующие советы помогут вам поддерживать и продвигать культуру «неравнодушного хозяина» на предприятии:

1. Общение, общение и еще раз общение

Вы наверняка ищете новые направления развития бизнеса, чтобы оставаться на плаву. Работники с «собственнической» мотивацией всегда хотят знать, что происходит с их компанией. Выкройте время на то, чтобы регулярно предоставлять своим сотрудникам те сведения, которые позволят им понять краткосрочные перспективы их деятельности. Не менее важно информировать их о конкретных шагах, которые вы собираетесь предпринять в ближайшие 18—24 месяца, чтобы приспособить бизнес к ближайшему будущему.

Сегодня во многих организациях царит чувство тревоги и неопределенности. Иногда оно становится помехой качеству и продуктивной работе. Чтобы смягчить действие этих страхов, порой достаточно просто признать их существование. Особенно полезными в такие времена могут оказаться сравнительно недорогие программы психологической помощи сотрудникам. Подобные действия, а также поощрение новых идей, направленных на улучшение работы компании, станут важным позитивным сигналом в стрессовой ситуации. Они помогут воспитать в ваших подчиненных хозяйские черты поведения: лояльность, высокую продуктивность и стремление привести новых потенциальных сотрудников — то есть свойства, которые повышают общую ценность членов коллектива.

2. Взывайте к лучшим человеческим качествам своих людей

Текущий экономический кризис может дать встряску, которая заставит вашу компанию начать преобразования, необходимые для успешной конкурентной борьбы. С этой целью вам придется заручиться помощью всех своих сотрудников. Привлеките специалистов с хозяйским типом мотивации к обмену идеями, направленными на преодоление кризисной ситуации. Не стоит превращать это начинание в сложную «программу», достаточно организованного призыва.

Читайте материал по теме: [Как руководить командой середнячков](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16135/)

Подобный обмен мнениями может проходить и в рамках уже существующей практики. Например, в Baptist Health Care (организации, которую регулярно называют одним из лучших мест для работы) постоянно действует программа «Слушай и обучайся»: менеджеры участвуют в обсуждениях различных проблем, таких как результаты опросов, и предлагают свои идеи, направленные на улучшение обслуживания клиентов. Получившиеся в итоге «новости от клиентов», которые содержат все высказанные мнения и идеи, распространяются среди коллектива.

3. Кадры решают все: избегайте застоя

Победители любят работать с победителями, неудачники любят работать с победителями, однако с неудачниками не хочет работать никто. Кто такие неудачники? По иронии, чаще всего это не те, кто демонстрирует низкую производительность. В таких случаях всегда существуют способы улучшить отдачу с помощью тренингов и поддержки. Чаще неудачниками являются те, кто нарушает устоявшиеся нормы организации и не признает ценностей, которые разделяют ее сотрудники. В контексте корпоративной культуры коллеги относятся к ним как к ничтожествам, которых терпят только потому, что они способны добиваться поставленных задач. Однако в основном неудачники — это те, кого просто не вдохновляет и никак не волнует бизнес, кто работает для галочки и не стремится достичь большего.

Читайте материал по теме: [Мотивация: вдохновляем людей работать на результат](http://hbr-russia.ru/upravlenie/motivatsiya/p16306/)

Сейчас настало время избавиться от неудачников, повысив тем самым уровень профессионализма в коллективе. При этом нельзя прекращать поиск новых талантов. Наоборот, воспользуйтесь сложной ситуацией на рынке специалистов и сделайте несколько стратегических кадровых ходов, переманив перспективных людей у конкурентов или других организаций.

**Маршалл**: Спасибо, Джо! Прекрасный совет.

Читатели, быть может, тоже хотели бы поделиться своим мнением по данному вопросу? Знаете ли вы какие-нибудь действенные способы мотивации персонала в тяжелые, даже пугающие времена?

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**

*Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»*

# Демотивация сотрудников: как распознать и преодолеть

30 января 2018

Демотивация сотрудников выражается в уменьшении их желания достигать рабочих целей. Специалист больше не прилагает усилий в выполнении должностных функций. Руководитель в такой ситуации может использовать в отношении работника разные виды демотиваторов, что вызывает определенные изменения в психике человека, на которого они направлены. Поговорим о них подробнее в статье.

Вы узнаете:

Каие бывают стадии демотивации сотрудников.

По каким причинам возникает демотивация сотрудников.

Как снизить факторы демотивации сотрудников.

Как бороться с демотивацией сотрудников, повышая их вовлеченность.

Как проявляется демотивация сотрудников: 6 стадий

Процесс ослабления мотивации может продлиться несколько недель и даже месяцев. Поэтому когда подчиненный признается, что потерял интерес к работе, для начальника это бывает неожиданно. Чаще всего подобные случаи указывают на то, что руководитель не управляет ситуацией, не способен замечать и увязывать симптомы поведения персонала с его психологическим настроем.

Первая стадия выражается в растерянности и длится меньше недели.

Здесь наблюдаются признаки стресса, который переживает новичок. Они возникают в результате растерянности сотрудника, который не может осознать, почему работа не клеится и что следует предпринять. Как правило, на данном этапе человек постоянно спрашивает себя: «Что происходит? Кто виноват? Чем это вызвано? Что стало причиной – моя работа или начальник?». Бесполезные усилия, прилагаемые при этом подчиненным, пока явно не влияют на производительность, тем не менее, повышается нагрузка на его психику.

Вторая стадия демотивации сотрудников определяется в виде раздражения и длится до одной недели.

Если человек продолжает получать противоречивые указания и несогласованную информацию, видит, что ситуация остается напряженной, он начинает раздражаться от собственного бессилия. В это время поведение специалиста может быть явно демонстративным и характеризоваться следующей фразой: «Я разозлен и не хочу мириться с этой ситуацией!». При личном общении он может или демонстративно замкнуться в себе, или занять нарочитую оборону. Тем не менее, производительность подчиненного растет, его старания усиливаются в надежде на взаимопонимание и урегулирование невыносимой для него стрессовой ситуации.

Качество его работы пока еще вполне приемлемо. Обычно человек считает, что если выполнить много работы и показать себя с выгодной стороны, одновременно продемонстрировав начальнику свое недовольство создавшимися обстоятельствами, тот быстрее сделает шаг навстречу и разрешит недоразумения. К тому же, поступки подчиненного на данном этапе часто диктуются сознательным либо неосознанным расчетом, что его более усердный труд будет очевиден на фоне бездействия руководства. А значит, в случае неудачи отвечать будет, прежде всего, начальник.

Действия работника набирают импульсивность, и эту повышенную нагрузку сложно выдержать больше недели.

ТОП-5 самых нужных статей для коммерсанта:

Как удостовериться, что акция сработает: чек-лист, основанный на опыте 2000 компаний

Избавьтесь от них: менеджеры, которые тормозят развитие компании

Цепочка писем, которая не позволит клиентам забыть про компанию

Три ошибки руководителя, которые мешают менеджеру выполнить план продаж

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Третья стадия демотивации сотрудников отражает двойную роль (или инстинктивные надежды) и не превышает четырех недель.

Убедившись, что руководство не собирается урегулировать возникшую ситуацию, работник перестает раздумывать, кто виноват в его проблемах. Он все еще раздражен отношением начальства, но теперь меняет тактику. Подчиненный начинает скрывать служебную информацию, которая требуется для эффективной работы его подразделения. Он возлагает надежды на оплошность руководителя, которая позволит ему с полным основанием заявить, что он, будучи на его месте, отлично справился бы с этой задачей.

Продуктивность работника и качество его труда пока остаются нормальными. Немного сглаживаются симптомы стрессового состояния. При этом подчиненный старается избегать начальника. Основной приметой данной фазы являются его минимальные коммуникации с руководством.

Четвертая стадия приносит разочарование, а ее длительность определяется личностью сотрудника.

Именно в этот период гораздо труднее восстановить утраченный интерес к работе, потому что упущена масса времени. Производительность труда падает до самого допустимого минимума. Однако на этой ступени человек все еще надеется на улучшение. Ему, как ребенку, кажется, что если «плохо себя вести» (не выполнять должностные обязанности), начальник это заметит и, в конце концов, постарается разобраться, что происходит, оказать помощь.

У каждого человека данная фаза занимает разное время. Это зависит от решительности и уверенности в своих силах, от степени активности и даже от морали конкретной личности, которой она придерживается.

Нужно заметить, что более всего от потери интереса к своей работе страдают чувство собственной авторитетности и уверенность в поддержке подчиненных.

Но даже теперь еще не поздно вернуть сотруднику стимул к труду. Для этого потребуется его индивидуальный контакт с начальником. Допустим, старший по должности может вызвать нижестоящего работника и спросить прямо, что его тревожит. При беседе нужно не просто определить причины упадка продуктивности труда. Следует наметить четкие пути для их устранения, очертить рамки служебных полномочий, где специалист может чувствовать полную ответственность за выполнение поставленных задач. Подобный солидарный подход очень важен, так как именно этим способом можно оживить пропавший интерес к труду. Если руководитель не соизволит принять хоть какие-то меры, подчиненный переходит в следующую фазу неприятного процесса.

Пятая стадия демотивации приводит к потере возможности сотрудничества и может тянуться до трех недель.

Самый характерный признак этого периода заключается в попытке подчиненного выразить словами или действиями, что «этот вопрос меня не касается». Он начинает переставлять рамки своих обязанностей, максимально сужая полномочия. Иногда люди пытаются вести себя намеренно дерзко, явно пренебрегая работой. Ими, опять же, движет надежда попасть в поле зрения начальника, чтобы тот помог возобновить нормальный рабочий процесс и возродить пропавший интерес к труду. Напускному оптимизму предшествующих стадий, облекаемому в убеждения типа «все проблемы когда-нибудь решатся сами собой», приходит на смену бесцеремонная установка: «Зачем суетиться?». Портятся отношения с сослуживцами, поскольку работник часто вымещает на них свой негатив. Унижая окружающих, он получает своеобразное удовлетворение, сбрасывая на коллектив диссонанс, происходящий в его душе. Теперь на алтарь раздражения возлагаются моральные ценности, которыми человек дорожил ранее.

На данной стадии борьба за интерес к работе теряет смысл, а речь идет о сохранении собственного достоинства. Однако даже здесь руководитель имеет возможность изменить ситуацию, предприняв шаги, рекомендованные на предыдущих стадиях.

Шестая стадия – завершающая.

Полностью разуверившись в своей работе, человек или уйдет на другое место, или будет чувствовать себя в роли каторжника. Весьма вероятно, что аналогично станут относиться к обязанностям остальные подчиненные, если начальник не изменит отношение к организации труда. Даже один работник в коллективе может стать катализатором, что приведет к открытому протесту всех сослуживцев одновременно.

Повышение продуктивности: 10 стратегий, которые сэкономят время

Причины демотивации сотрудников

Ослабление стимула может длиться довольно долго, пока не «лопнет терпение», но может произойти и моментально. Все упирается в важность негативных факторов для определенной личности и длительность их воздействия. Но при любых обстоятельствах на демотивацию сотрудников влияют несколько причин. Каждый человек ощущает груз обстоятельств по-своему, а потому одинаковый стимул для разных людей может оказаться как мотивирующим, так и демотивирующим. Все обусловлено личной моралью, системой убеждений и уровнем самооценки граждан. У некоторых уменьшение зарплаты вызывает желание сменить место работы. Для других – это лишь стимул улучшения продуктивности труда.

Поэтому, как только руководитель увидел и распознал признаки размотивированности сотрудника, нужно искать причины его анормального поведения. Способы зависят от фазы наступившего процесса.

Так, на исходном этапе хватит прямого диалога с подчиненным, то есть можно прямо «здесь и сейчас» устранить причины его тревоги и напряжения, определить пути решения проблем. Если при конструктивном разговоре будут получены ответы на вопросы «Что не устраивает человека в работе?» и «Что именно предложит ему компания?», то мотивацию можно спасти.

Но эффективнее будет разносторонняя диагностика. Когда начальник находит не только стадию демотивации сотрудника, но и анализирует мотивационный климат отдела или организации в целом. Объединение нескольких методов потребуется при ощутимом падении эффективности всего коллектива, а не отдельно взятого человека. Практика показывает, что если «вирусом» демотивации страдает неформальный лидер, то спустя неделю-полторы симптомы заражения появятся и у остальных работников.

При этих обстоятельствах следует воспользоваться анонимными опросами подчиненных, чтобы определить степень их удовлетворенности трудом. Это можно поручить внутренней кадровой службе или внешним экспертам. Итоги проведенного мониторинга ясно покажут администрации, что именно максимально радует и огорчает персонал: стиль руководства, психологическая обстановка, организация рабочих мест, социальный пакет и др.

Таким способом можно обнаружить проблемные участки предприятия и отыскать причины утраты мотивации людей, пребывающих на грани «отчуждения» от коллектива и не согласных на душевный разговор.

Причины демотивации сотрудников могут быть обусловлены локальными организационными проблемами и личными неурядицами.

Существует ряд самых часто встречаемых внутриорганизационных факторов демотивации:

нарушение работодателем конфиденциального контракта;

отсутствие сопричастности с организацией и возможностей карьерного роста;

неприменение навыков и знаний специалиста, невнимание к его предложениям;

ограниченная оценка успехов работника.

Персональными мотивами для падения рабочей активности могут стать и сложности в семье. В таком случае действия руководителя и коллектива в целом направлены на психологическую помощь сослуживцу. Одной из вероятных причин может быть нервная истощенность человека. Для возвращения его способности к активному труду такого специалиста отправляют в отпуск или дают ему кратковременный отдых.

Одним из серьезных демотиваторов персонала может стать стиль непосредственного руководства. Очень часто потеря заинтересованности в труде вызвана нетактичной мотивацией определенного сотрудника без учета его внутренних побуждений. Для эффективного стимулирования подчиненных менеджеру следует ясно представлять, что движет человеком, принимающим решение, что он считает главным стимулом в работе.

Доплата за работу: за что нужно платить сотрудникам сверх положенного

Факторы демотивации сотрудников и рекомендации по снижению их влияния

Существует общеизвестное правило: если ваши дела плохи, вероятнее всего, скоро они будут еще хуже. Но не нужно вешать нос, так как в реальности все не так печально!

Чаще всего, компания начинает взаимоотношения со специалистом, исходя из собственной и весьма выгодной позиции. Когда сотрудник только начинает работать на новом месте, его внутренняя мотивация обычно высока и может служить главным фактором, влияющим на его поведение в коллективе. Для большинства людей новая работа – это своего рода вызов: другие задачи, новые препятствия, возможность получить полезные навыки. Даже если человек обладает многолетним опытом, каждое новое предприятие ставит перед ним собственный перечень задач. Оно предлагает коллег и клиентов, отношения с которыми следует выстраивать; дает преимущества, которые нужно разумно использовать; сталкивает с проблемами, требующими решения.

Таким образом, ключевая задача руководителя – сохранить выигрышную позицию. Если не получается плодотворно влиять на моральную мотивацию, следует приложить максимальные усилия для ее сохранения. Устранить либо смягчить вероятные факторы демотивации сотрудников в целом возможно.

Рассмотрим подобные факторы и то, как их предупредить. Вот несколько причин демотивации, кардинально влияющих на уменьшение внутреннего стимула к труду.

Нарушение работодателем конфиденциального контракта

При трудоустройстве соискателя компания заключает с ним сделку, где свой интеллект, энергию и свободное время работник меняет на какое-то материальное вознаграждение, допустимые возможности реализации личных стремлений и определенную «среду обитания». Очень часто со стороны претендента деньги не являются решающим фактором в этой сделке, однако в процессе собеседования принято как раз подчеркивать выгоды компенсационного пакета.

Что касается реальной «среды обитания», куда работнику потребуется войти, о ней речи практически не идет. Это вызвано тем, что соискатели опасаются спрашивать, а специалисты по кадрам хранят безызвестные коммерческие тайны либо преподносят работодателя в розовых тонах. В итоге у возможного сотрудника складываются весьма преувеличенные ожидания, которые отличаются от реального положения дел в компании. Через некоторое время новый сотрудник понимает, что обучение – пустая формальность, карьерных перспектив нет, коллектив состоит из тайных сообществ сотрудников, которые не любят аутсайдеров. Как результат – внутренняя демотивация работника.

Советы: максимум достоверной информации при отборе и создание правдоподобных ожиданий.

Неприменение навыков и знаний специалиста, которые для него важны

Умудренные опытом руководители знают, как опасно принимать на открытую вакансию слишком квалифицированного для этой должности специалиста. Если даже он даст согласие по каким-то своим соображениям (допустим, из-за высокой зарплаты), то спустя пару месяцев работник заскучает и станет искать, куда применить свои невостребованные знания и таланты. До тех пор, пока он не найдет другое место, более подходящее ему по профилю, придется выносить его стремление «подсидеть» не очень квалифицированное руководство, совать нос повсюду и раздавать ценные советы, терпеть его заносчивое отношение к сослуживцам либо публичное неповиновение «безграмотным глупцам». Наряду с этим, наивно предполагать, что можно найти идеального кандидата для своей вакансии. Профессиональные рекрутеры знают, что обычно оптимальный претендент чего-то не умеет, но зато владеет ценными навыками, которые не заявлены в резюме. А потому компании почти всегда чему-то учат новичков, при этом «задвигая» подальше ненужные умения. Необдуманное отвержение таких способностей вызывает со временем серьезную демотивацию сотрудников, когда в дальний ящик попадают важные для специалиста навыки, которыми он очень дорожит.

Советы. Один из вариантов решений состоит в том, что множество проблем и задач, возникающих у предприятий, часто заставляют «доставать и протирать пыль» с ненужных способностей работников. Даже если это будут кратковременные проектные задачи, требующие минимум времени (иногда вообще решаемые на досуге), но это будет для сотрудника посылом, что его разносторонние умения ценны для руководства, и ему не дадут забыть все полезные знания.

Невнимательность к инициативам и идеям

Вступая в новую должность, специалисты обычно «фонтанируют» свежими идеями, начиная от улучшения методики работы до перестановки офисной мебели для оказания более благоприятного впечатления на клиентов. Как правило, от таких «инноваций» просто отмахиваются. Отчасти из-за недоверчивости к новичкам, отчасти из-за неготовности уйти от знакомой и привычной рутины, несмотря на ее непродуктивность.

Советы. Попробуйте вникнуть в идеи и предложения. Пусть даже они не так талантливы, чтобы воплощать их в неизменном виде, там все-таки можно почерпнуть что-то полезное. И не забывайте объяснять людям, почему то или другое предложение вовсе не подходит для компании.

Отсутствие сопричастности с организацией

Данный вид демотивации сотрудников является самым актуальным для внештатных единиц, работающих по договору, или для дополнительного персонала. У этих людей часто складывается мнение, что руководство компании считает их второсортными, работающими на предприятии только ради денег. Так и выходит, что промоутер, принятый по срочному договору и не воспринимающий себя частью коллектива, занимается пустяками в торговом зале, в то время как тот полон покупателей.

Советы. Чувство вовлеченности в общее дело и дух коллективизма являются весьма мощными мотивами. Многие сотрудники, принося в жертву личное время и интересы, готовы работать во благо своей компании. Поэтому приглашайте таких людей на корпоративы, они должны быть информированы о жизни фирмы. Не забывайте, что данная проблема характерна не только для внештатников, она встречается и у постоянных работников, и даже целых подразделений.

Отсутствие уверенности в достижении, безрезультатность, недостаток личностного и карьерного роста

В случае, когда специфика компании исключает развитие и получение результатов, через какое-то время монотонная деятельность уничтожает внутреннюю мотивацию многих работников и даже людей, не терпящих разнообразия. Проходят дни, недели, месяцы, а смысл работы неизменен, все происходит, как и прежде, как много лет назад. Размышляя о годах, отданных фирме, человек осознает, что, кроме стабильной зарплаты, он не обогатился ничем. Особенно мучительно переживают отсутствие захватывающей деятельности люди, связанные с творчеством.

Иногда демотивация сотрудников обусловлена работой, построенной так, что ее результат заметен только по прошествии длительного времени. Возможно, потребуются даже годы до момента, когда человек увидит итоги своего труда. Поверьте, не каждый способен проявить настойчивость, чтобы работать без чувства продуктивности настолько долго.

Советы. Создавайте для людей «рутинной» сферы краткосрочные проекты – небольшие задачи, которые часто связаны со смежными областями деятельности по специализации ваших сотрудников. Так вы разбавите монотонную работу и дадите им возможность для получения новых навыков. При долговременных проектах всегда делите их на важные фазы, активно демонстрируйте промежуточные результаты, не забывая поощрять специалистов. Последнее настолько важно, что следует представить этот тезис отдельным фактором демотивации.

Непризнание руководством результатов и достижений

Допустим, сотруднику посчастливилось заключить весьма выгодный для предприятия контракт, однако на это не обращают внимания, принимая как должное. Какая последует реакция данного человека? Может быть, в организации не считают нужным замечать свои успехи или не принято поощрять отдельных работников, обособляя их от коллектива. Возможно, руководство сильно завышает условия оценки достижений персонала?

Советы. Наслаждайтесь «победами» своих сотрудников. Не забывайте поощрять их, пусть не каждый раз материально, но всегда – поддержкой и словесным одобрением.

Отсутствие перемен в статусе работника

Самой частой причиной задержки или отсутствия карьерного роста в организации являются штатные ограничения. Речь идет о повышении статуса работника, который расширяет его возможности, дает властные полномочия, открывает перспективы новых достижений и продвижения по службе. Данная ситуация характерна для больших компаний с системой иерархии. Так, если на место супервайзера претендует более десятка торговых представителей, то в этой ситуации даже гениальный сотрудник застрянет на своей должности надолго. Большинство международных компаний, выпускающих товары народного потребления, при невозможности карьерного роста предлагают вполне приличный компенсационный пакет и массу других возможностей. Однако и они не могут обеспечить высокую степень лояльности персонала и предупредить демотивацию сотрудников. В итоге люди уходят в другие организации на более престижные должности. Одним из важных дестимуляторов становится субъективизм администрации, принимающей решения о повышении работников. Поставьте себя на место человека, давно занятого в компании и уже выросшего из своей должности, когда на вакантную позицию назначают другого.

Советы. Для данного случая разумно применить разные способы смены статуса с сохранением должности, к примеру, «руководитель временного проекта».

Как организовать корпоративный тимбилдинг: 20 готовых идей

Рассказывает практик

Отсутствие обратной связи – один из самых мощных демотиваторов

Анна Бугрименко,

начальник управления по работе с персоналом, НФК

Типичная управленческая ошибка, когда руководителю «и так все ясно», поэтому он долго не говорит подчиненному, что хорошо в его работе, а что плохо, за что он ценит сотрудника, а что следует исправить. В такой ситуации человек ощущает себя, как в вакууме, утрачивает ориентиры для роста. Больше всего это относится к менеджерам, у которых нет объектов для сравнения (нет сослуживцев, занимающих аналогичную должность) либо отсутствуют конкретно измеримые рабочие показатели.

Придет время, и человек подумает об увольнении по одной простой причине: «Я работаю на этой должности четыре года. На первый взгляд, все отлично – получаю хорошую зарплату и выполняю любимую работу. Однако я потерял себя за эти годы и не могу понять, успешен я или нет, расту или отстаю в развитии, могу ли продвинуться дальше. Хочу попасть туда, где у меня будет образец для сравнения, подражания либо конкуренции».

На предприятиях с отсутствием цивилизованной обратной связи сотрудники чисто случайно узнают об отношении к своей работе начальника и сослуживцев, как оценивают ее эффективность и качество. В итоге то, что руководители считают тактичностью общения или отсутствием оценки очевидного, оказывается ошибкой мотивации.

Иногда встречаются ситуации, когда специалист не знаком с мнением не только о своей работе, моральных качествах и деловых способностях, но и об идеях, им преподнесенных. При этом позиция начальника такова: «Я тебя услышал, а мое решение тебя не касается». Неготовность руководителя к взаимопониманию легко отожествляется с отсутствием элементарного уважения и признания профессиональных способностей подчиненного.

Исправление ошибок. Для устранения причин демотивации сотрудников (своей команды) и принятия плодотворных решений с учетом вклада каждого из членов коллектива уровень постановки задач должен быть консенсуальным. Так происходит, к примеру, в компаниях Скандинавии, где цели ставятся не на основе авторитета руководства, а по итогам дискуссии всех причастных сторон и с учетом их запросов. В своей фирме мы практикуем рабочие группы и коллегиальные (совещательные) органы на каждом функционирующем участке, начиная с риск-менеджмента и заканчивая благотворительностью.

Дополнительно мы каждый год проводим две процедуры. Во-первых, это применение метода «360°» для получения всеми менеджерами обобщенной, детальной и анонимной оценки со стороны руководителя, сослуживцев и подчиненных, а также ошибок управления, допущенных в компании. Во-вторых, это подготовка персонального плана развития.

Данные процессы тесно связаны между собой. Работник получает отзыв от коллектива, может обсудить мнение людей с прямым руководителем, прорабатывает «слепые пятна» (допустим, он преувеличивает какое-то свое личное качество, а окружающие считают его недостаточным), находит свои тайные сильные стороны, намечает, что нужно сделать в плане работы и личностного роста.

Демотивация сотрудников как антоним вовлеченности

По сути, механизм демотивации сотрудников довольно прост. Для выполнения любой работы требуется определенное усилие. Если она человеку незнакома, то усилие, чаще всего, механическое и направлено на освоение деятельности, иначе говоря – усилие процесса. Когда же работа изучена, требуется усилие мысли по поиску путей для ее улучшения, нахождения новых идей и задач. Подобное стремление встречает на своем пути привычное сопротивление рутины и лени, недостаток поддержки, отсутствие уместной ситуации и др. Ведь намного проще продолжать работать с привычным уровнем стараний. Человек должен иметь мощный внутренний порыв, готовность преодолеть это противодействие.

Противовесом демотивации сотрудников является сопричастность их с работой. Именно заинтересованность в итогах деятельности, иначе говоря, вовлеченность, и служит мотивом, побеждающим апатию и подталкивающим человека к действию.

Существует несколько уровней преданности сотрудников своей компании:

Удовлетворенность указывает на то, что человека в основном устраивает место его работы. Специалист доволен конкретными позициями, допустим, условиями труда, зарплатой, перспективой обучения, поэтому будет оставаться в фирме, не прилагая особых усилий к труду.

Лояльность доказывает, что работнику компания нравится, он согласен трудиться здесь долго и преданно, однако по-прежнему без лишних усилий.

Вовлеченность считается высшей степенью преданности человека своей фирме, когда он выкладывается в полную силу и стремится работать еще лучше. Это похоже на модель предпринимателя, где сотрудник воспринимает дело компании, как свое собственное, и считает обязанностью внести личный вклад в его становление. Следовательно, вовлеченность подобна состоянию психологической и интеллектуальной приверженности организации, мотивирующей работника трудиться максимально качественно.

Типы индикаторов поведения, непосредственно связанных со степенью увлечения сотрудников своей работой, указывают на готовность специалистов:

принимать на себя ответственность за дополнительные задачи и поручения;

оказывать помощь сослуживцам, даже если этого не требуют должностные обязанности;

при необходимости добровольно использовать дополнительное время (раньше приходить на службу, позже уходить) для реализации своих функций;

делиться знаниями и откровенно получать удовольствие от достижений коллег;

предлагать инициативы либо способствовать их осуществлению в сферах деятельности, не связанных с кругом их обязанностей;

к новым идеям и участию в мероприятиях по совершенствованию труда.

Компании нужны только вовлеченные люди, поскольку их труд более эффективен, а сотрудничать с ними интересно и легко.

Но как добиться сопричастности персонала? Начнем с причин демотивации работников (другими словами, их невовлеченности). Критериями дестимуляции могут стать и внешние (точнее организационные), и личностные, т.е. внутренние факторы.

Начнем с последних. Каждому из нас присущи привычные стратегии мышления, которые формируют конкретный тип поведения. Перечислим самые важные тенденции персонала в части демотивации, то есть установки людей на:

Избегание неудач

Люди, склонные к уклонению, чаще всего настроены на поиск ошибок (негатива), устремлены к предотвращению рисков. Девиз избегания – «затем, чтобы не…». Приведем примеры. Я тружусь затем, чтобы жить не хуже других. Не нужно выделяться, чтобы не нарваться на лишнее поручение. Вовлеченность подразумевает активную тягу к чему-либо (улучшению, развитию, деньгам). К тому же, увлеченный человек время от времени получает «по носу», потому что всегда предлагает инициативы. Политика уклонения не позволяет ему собрать в себе потенциал для инициативы и активных связей внутри компании.

Результат

Персонал, в основном нацеленный на результат, стимулируется завышенной целевой планкой. Для людей такого типа необходима четкая соизмеримость цели с достижением и максимальная самостоятельность. Им отлично подойдет контроль над результатом либо проверка по основным оперативным областям. Люди результата нуждаются в объяснении цели каждого действия. Для них важным фактором мотивации становится соперничество, сравнение личного результата с достижениями окружающих или собственными успехами, полученными ранее.

Тем не менее, у людей этого типа есть одна особенность. Добившись своих исходных целей, они скучают и морально угасают. Как правило, им интереснее принимать предложенный вызов извне, чем ставить перед собой новые цели. Им нужен авторитетный человек, способный обозначить более высокую планку. К сожалению, зачастую в организациях никто этой проблемой не озадачен.

Сформированные процедуры и инертность

Люди возможностей всегда стремятся отыскать новые решения, своеобразные действия или оригинальные подходы для решения привычных задач. Люди процедур стремятся выбрать стандартные пути достижения служебных целей. В то же время у них преобладает низкая готовность эффективно влиять на происходящее. Встречая на пути преграду, человек старается приспособиться к ней, но не менять сформировавшиеся условия. Такая политика не дает ему принять ответственность за ситуацию и занять деятельную позицию в организации.

Здесь перечислены лишь несколько установок, которые приводят к демотивации сотрудников. Нужно понимать, что большинство наших привычных ориентаций с годами меняются. Это помогает влиять на работника, вырабатывая гибкость поведения. Стоит считаться с установками своих подчиненных, чтобы определить, что именно вызывает у них демотивацию.

11 отличных способов поощрения сотрудников

Теперь рассмотрим организационные факторы, которые усиливают вовлеченность человека в работу:

Сложность задач.

Одной из частых причин демотивации становится несоответствие сложности заданий уровню квалификации работника в каких-то вопросах.

Когда сотрудник знает пути решения, и задача проста, он расслаблен. Если человек привык всегда делать то, что у него отлично получается и не вызывает сложностей, он перестает развиваться и становится апатичным. Поэтому перед ним нужно все время ставить развивающие задачи, выходящие за пределы его знаний и умений, но все же посильные. Допустим, продавец вполне способен обучить своих коллег приемам коммуникации с покупателем. Если поставленная задача сложна, а компетенция сотрудника низка, возникает и растет напряжение. Некоторые могут его преодолеть, другие очень тревожатся. Если поручить обычному продавцу открытие нового магазина, от напряжения он может впасть в ступор и оказать сопротивление. Так что оптимальным является соотношение нормального уровня компетенции с высокой степенью сложности.

Информирование.

Любой этап развития требует умения дать ответ на несколько вопросов: «Куда мы стремимся попасть?», «Для чего это нужно?», «Как это осуществить?». Разъяснения должны быть понятными для каждого сотрудника.

Чтобы люди могли работать максимально плодотворно, им следует знать:

ценности, цели и планы организации;

что и почему им нужно выполнять;

как их личный вклад влияет на деятельность компании;

на что фирма расходует деньги;

цели своей индивидуальной работы и финальный результат приложенных усилий.

Главным способом донесения информации остаются «пятиминутки» – оперативные совещания в рабочих группах. Дополнительно можно использовать весь комплекс средств: пропагандистские стенды, информативные письма, доски объявлений, радио, внутренние журналы, годовые отчеты. Неплохо организовать телефонную службу информации для структурированных ответов на запросы работников.

Культура постоянного совершенствования.

Управленческая система, построенная на механизме улучшений, позволяет задействовать два условия вовлеченности – воздействие персонала на бизнес-процесс и его постоянное улучшение. Чтобы такая система функционировала, нужно создавать ценности прямого диалога.

Принципы профилактики демотивации сотрудников состоят в следующем:

публичное признание проблем, которые выносятся на открытое обсуждение;

установление «поддерживающих взаимосвязей» – для предприятия важны не столько материальные успехи, сколько приобщение персонала к его деятельности и налаженные коммуникации между работниками, так как это неминуемо (может, и не в текущем отчетном периоде) приведет к отличным результатам;

укрепление самодисциплины – способность к самоконтролю, развитие чувства собственного достоинства и уважения к коллегам и компании вообще;

передача полномочий каждому работнику предусматривает делегирование конкретных обязанностей каждому из сотрудников. Это можно сделать за счет обучения разным специальностям, овладения разносторонними умениями и навыками.

Рабочими инструментами могут стать: система, подобная «банку идей» подчиненных, где постоянно внедряются бизнес-идеи по улучшению деятельности организации; концепция открытого общения персонала и руководства посредством одного из информационных каналов; создание проектных рабочих групп из сотрудников разных подразделений для решения конкретных задач.

Обучение.

Образование – путь к расширению возможностей и получению дополнительных навыков, способ выхода на дополнительный виток саморазвития и роста производства. Все известные компании ассоциируют свою команду с капиталом, который следует наращивать, а не с вещами, которые нужно использовать. Руководство вкладывает в сотрудников деньги, поскольку это обязательно; компания ждет от них слишком большой отдачи, чтобы направлять их вперед неподготовленными.

В качестве способов обучения в организации используются: наставничество; публичные источники информации – курсы, электронные библиотеки; кросс-должностное обучение, где преподавателями являются сами сотрудники; собственный учебный центр.

Прямое общение с руководством.

Поведение людей на работе во многом обусловлено их воспитанием и устоями компании, на благо которой они работают. Как правило, для сотрудника образцом корпоративной культуры является его прямой начальник. Тот в свою очередь должен найти возможности для общения с подчиненными не только на планерках. Когда работник ясно понимает что, как и для чего выполнять, укрепляется его вовлеченность. Главная трудность – понять зачем. А потому основой для развития сопричастности является персональное общение с персоналом при постановке задач, проверке их выполнения, во время обратной связи. Практика показывает, что демотивация сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с руководством (задают вопросы и обговаривают проблемы), более низка именно благодаря обратной связи.

Как руководителю заслужить авторитет в коллективе: 9 качеств

Рассказывает практик

Как решать проблему демотивации сотрудников

Игорь Островский,

старший партнер, «КСК Групп»

Образцовый и эффективный менеджмент, закрепляющий людей в команде, заложен в принципы ИСО 9000: «Для успешного руководства организацией и ее функционирования руководству необходимо по-лидерски направлять ее, управлять ею систематически и прозрачным способом, вовлекая всех ключевых сотрудников. Успех может быть достигнут на базе постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон». Начальник может совершить элементарную самопроверку.

Письменно составьте для себя, своей организации и каждой структурной единицы цели и принципы для построения работы и взаимосвязей в компании. Все эти элементы корпоративной политики обсудите с ведущими специалистами, обозначьте на рабочих планерках и создайте обратную связь. Для несогласных устройте отдельное обсуждение. В случае обоснованности их возражений откорректируйте свою стратегию. Но если вы убеждены в правоте, докажите ее людям, чтобы прекратить пропаганду негативной точки зрения. В итоге такой консолидации вы создадите дружный коллектив, который люди покидать не станут. Хозяин бизнеса и руководитель просто обязаны укреплять команду, рекламируя ценности компании и делая публичные призывы.

Не следует стесняться и лениться. Вам нужно прямо и четко задавать персоналу элементарные вопросы: «Вы понимаете цели, поставленные фирме?», «Вы с ними согласны?», «Какие у вас текущие задачи?», «Вы удовлетворены?» и др.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |