**Мотивация**

Оглавление

[Мотивация за $1: ресторанная сеть разработала свою систему стимуляции персонала 3](#_Toc13843191)

[Новый метод управления – Agile 5](#_Toc13843192)

[Принцип Agile: не подразделения, а круги, в которых не должности, а роли 6](#_Toc13843193)

[На прошлой работе у меня был неудачный опыт внедрения Agile 7](#_Toc13843194)

[Если команда разбросана по России, хотя бы раз в неделю проводите совещание, когда люди видят друг друга 13](#_Toc13843195)

[Ищите любую возможность сказать людям “спасибо” 15](#_Toc13843196)

[Как контролировать сотрудников, чтобы их мотивация возрастала 18](#_Toc13843197)

[Опасные плюшки: почему Илон Маск не угощает сотрудников кофе 24](#_Toc13843198)

[Позвольте сотрудникам выбирать себе соцпакет 25](#_Toc13843199)

[Как обратную связь от клиентов превратить в мотивацию сотрудников 31](#_Toc13843200)

[Мотивировать и управлять людьми шутя 38](#_Toc13843201)

[Положение о компенсациях и льготах: что и как прописать. 47](#_Toc13843202)

[Как повысить лояльность сотрудников с помощью питания 53](#_Toc13843203)

[«Все супер!»: почему в американских компаниях перестали ругать сотрудников 57](#_Toc13843204)

[Наука мотивации: когда лучше работает страх, а когда — приятные мысли? 59](#_Toc13843205)

[7 правил мотивации от олимпийских чемпионов 59](#_Toc13843206)

[«Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает 62](#_Toc13843207)

[10 способов мотивировать сотрудников бесплатно 66](#_Toc13843208)

[Как создать изящно замаскированную систему демотивации персонала, работающую медленно, но верно (на примере Сбербанка) 67](#_Toc13843209)

[Мы узнали, как работодатели следят за сотрудниками. От такого способа никому не скрыться 69](#_Toc13843210)

[Теория мотивации Э. Шейна 75](#_Toc13843211)

[Мотивация персонала. Разговор "по понятиям" 78](#_Toc13843212)

[Мотивация сотрудников начинается с правильного отношения к ним 85](#_Toc13843213)

[«Оклады спасают бизнес. Только неопытные руководители хотят их отмены» 86](#_Toc13843214)

[Ваши сотрудники делают вид, что работают 88](#_Toc13843215)

[KPI – есть ли реальная польза 93](#_Toc13843216)

[Сотрудники делают то, что им нравится 96](#_Toc13843217)

[Как поблагодарить сотрудников при помощи восьми слов 98](#_Toc13843218)

[Победить текучку и лень: как управлять не сотрудниками, а их счастьем 100](#_Toc13843219)

[Доза ответственности: с чего начинается настоящая мотивация 102](#_Toc13843220)

[Почему «зона дискомфорта» не может стать «зоной творчества» 104](#_Toc13843221)

[Демотивация сотрудников: как распознать и преодолеть 106](#_Toc13843222)

[Нужна ли вам система штрафов и тотальный контроль: аргументы за и против 118](#_Toc13843223)

[Отказ от тайны: как раскрытие данных о размерах зарплат влияет на работу компании 122](#_Toc13843224)

[«Сотрудники страшнее конкурентов»: пять секретов управления Майкла Делла 125](#_Toc13843225)

[Как добиться жесткой дисциплины и не убить лояльность команды 126](#_Toc13843226)

[Непотизм: неписаные правила (не)корпоративного мира 129](#_Toc13843227)

[У руководителей компании нет постоянных рабочих мест. 131](#_Toc13843228)

[Как держать сотрудников в тонусе, чтобы они не теряли интереса к работе: 20 идей Ваших коллег 132](#_Toc13843229)

[Мотивация и результативная команда 138](#_Toc13843230)

[Как поднять моральный дух сотрудников, которые работают в праздники 146](#_Toc13843231)

[Парус мотивации 148](#_Toc13843232)

[Системный подход к мотивации персонала 150](#_Toc13843233)

[KPI — ключевые показатели ИДИОТИЗМА 162](#_Toc13843234)

[Правда о KPI и остальной корпоративной ерунде 163](#_Toc13843235)

[6 простых способов выразить признательность подчиненному 166](#_Toc13843236)

[Каждому — по заслугам. Поощрения и признания как элемент мотивации 168](#_Toc13843237)

[Бесплатный завтрак 189](#_Toc13843238)

[Хвалим, критикуем, корректируем — 7 важных правил 192](#_Toc13843239)

[Нужны ли KPI 194](#_Toc13843240)

[Сотрудники работают? 197](#_Toc13843241)

[Управленческая импотенция. Версия 2018 201](#_Toc13843242)

[5 правил отмены премии работникам без обид и суда 205](#_Toc13843243)

[Как финансовому директору проверить систему мотивации производственного персонала 208](#_Toc13843244)

[Удержание персонала 212](#_Toc13843245)

[«Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает 223](#_Toc13843246)

[Нулевая эффективность: почему KPI не работают 226](#_Toc13843247)

[Оценка сотрудников как процесс оптимизации результативности труда 230](#_Toc13843248)

[Почему в России НЕ работает европейская система мотивации 237](#_Toc13843249)

[Мотивация как управленческая импотенция 243](#_Toc13843250)

[10 способов мотивировать сотрудников бесплатно 247](#_Toc13843251)

[Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры 248](#_Toc13843252)

[Когда не работает пирамида Маслоу 254](#_Toc13843253)

[Мотивация – более сложно, чем в пирамиде Маслоу 255](#_Toc13843254)

[Мотивация в трудные времена 257](#_Toc13843255)

[Как мотивировать двадцатилетних 259](#_Toc13843256)

[У эмоциональных сотрудников очень просто выявлять мотивацию 261](#_Toc13843257)

[Как мотивируют в Procter & Gamble 263](#_Toc13843258)

[Ваши привычки и мотивация 264](#_Toc13843259)

[Богатые тоже нуждаются в мотивации 267](#_Toc13843260)

[«Давайте купим корпоративный остров» 274](#_Toc13843261)

[Как заинтересовать сотрудников, которые скептически относятся к любым видам мотивации 275](#_Toc13843262)

[Зарубежные идеи в сфере мотивации персонала, которые можно с успехом применять и в России 278](#_Toc13843263)

[**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)

# Мотивация за $1: ресторанная сеть разработала свою систему стимуляции персонала

[Надежда Пак](https://www.forbes.ru/profile/340051-nadezhda-pak) *Forbes Contributor*

Благодаря гибридной методологии SCRUM и привычкам российского менеджмента сотрудники кафе выполняют рабочие задачи за один доллар.

Управлять бизнесом значит управлять людьми, которые в нем задействованы. Любому предпринимателю хочется видеть у себя в команде замотивированных сотрудников. Когда в своей ресторанной сети мы запускаем что-то новое — фишку в сервисе, PR-акцию или маркетинговое предложение, мы применяем практику «1 бакс». В основе этой системы мотивации лежит методология SCRUM — очень актуальная в IT-компаниях, но мало востребованная вне этой сферы, в России в частности.

Типичная проблема российского менеджмента — руководитель сразу не формулирует задание для сотрудника четко и понятно. Например, перед дизайнером стоит задача разработать новый макет стаканчика для кофе. Как правило, начальник забывает перечислить критерии выполнения, в результате работа выполнена, но вышло не то. С одной стороны, исполнителя нельзя ни хвалить за неудовлетворительный результат, ни ругать, поскольку он старался.

Чтобы создать собственную эффективную команду, нам пришлось тестировать множество методик: ставили цели по SMART, использовали мегаплан и методику проектного менеджмента. Однако персонал все равно не получал достаточной мотивации. У нас сложилась ситуация, когда все сотрудники погрязли в рутине, не видели результата своей работы, а мы не могли оценить реальную продуктивность людей.

Методология SCRUM позволяет нам буквально «есть слона по кусочкам»: пул задач мы дробим на этапы таким образом, чтобы результат был реально осуществим ровно за конкретный промежуток времени. Если речь идет о внедрении нового проекта, то мы можем разбить процесс разработки и внедрения на части, поставить неделю на выполнение. По результатам такого недельного спринта мы объявляем порицания или бонусы (один бакс = один бумажный доллар). Вернемся к примеру с выпуском новых стаканчиков для кофе: мы прекрасно понимаем, что задача состоит из нескольких подзадач и исходя их объема за неделю мы не успеем запустить стаканы в производство. При этом макет мы точно сделаем. Таким образом, большую задачу мы дробим до тех пор, пока не поймем, что реально можем выполнить заявленный объем работ за отведенный временной отрезок, и это программа минимум.

Сейчас наша сеть состоит из пяти ресторанов, где работают около 120 человек. В компании семь топ-менеджеров, каждый из которых налаживают работу в своей зоне ответственности. На встречах с топовым составом мы обсуждаем круг задач и объем, которые они должны выполнить за определенный промежуток времени, например за неделю. Спустя семь дней в то же время мы вновь собираемся, включаем большой проектор, выводим на него список задач каждого исполнителя и обсуждаем, кто что успел сделать.

Менеджеры тоже собирают каждый свою команду и делегируют задания по такому объему, чтобы их можно было выполнить за недельный спринт с раздачей призовых баксов. На собрание должен явиться каждый с четкой формулировкой выполненной задачи. Если это цифровой результат, то мы выводим его на проектор, если дизайн или другой результат, то исполнитель демонстрирует его коллегам сам. При успешном выполнении сотрудник получает один бакс. Получается, что человек сам подтверждает свою готовность выполнить задание в установленный срок без какой-либо существенной материальной мотивации.

Весь процесс проходит с аплодисментами и поддержкой всех участников собрания. На собственном опыте могу сказать: это достаточно эффективная форма нематериальной мотивации, которая гарантированно поднимает настроение человеку, который выполнил свой спринт, и портит настроение тому, кто провалил задание. Если вся команда выполняет спринт, то каждый получает по пять баксов. Таким образом, мы добиваемся не только наглядной результативности работы, но и заинтересованности, морального удовлетворения сотрудников от рабочего процесса.

Система мотивации «1 бакс» обладает важными плюсами. Во-первых, это мощный инструмент управления всеми сотрудниками. Кроме того, вы видите темпы и инициативность каждого человека, сразу ясно, кто хорошо работает, а кто плохо. Во-вторых, система помогает воспитать ответственность сотрудников, которые видят свой реальный вклад в компанию и получают заряд мотивации работать лучше. Еще один немаловажный пункт — внедрение системы «за бакс» проходит в дружеской обстановке. С помощью этой системы мотивации нам удалось сделать самый быстрый и экономный ремонт в нашей практике и открыть новый ресторан на «Правде» в срок. По инициативе мотивированных сотрудников мы ввели новую традицию приветственных посланий для гостей — дружеские комплименты для посетителей подписывают лично владельцы сети.

# Новый метод управления – Agile

**Сотрудники станут сами себя контролировать, улавливать желания клиентов. Новый метод управления – Agile. Бизнес станет гибким, динамичным**

Ольга ФИЛИППОВА, Директор департамента по управлению персоналом ГК «Быстроденьги»

Финансовая компания решила разработать новое мобильное приложение для потенциальных клиентов, чтобы они могли рассчитывать размеры кредитов и займов, а также процентов по ним. Подобрали команду специалистов и почти в намеченные сроки сделали очень удачное приложение. На фокус-группах потенциальные пользователи высоко оценили его. Но прежде чем выпустить приложение в широкое пользование, его нужно протестировать и передать в отдел интеграции информационных систем. Так и сделали. В отделе тестирования поставили приложение в общую очередь, долго готовили документацию, проверяли функциональность. На все ушло три месяца. Столько же работали с электронным продуктом в отделе интеграции. Тем временем на рынке появилось аналогичное мобильное приложение. **Конкуренты опередили.**

**Не создавайте круги так же, как отделы и службы!**  
 Никакой экономии и роста производительности не добьетесь. Например, в екатеринбургской консалтинговой компании «Кнопка» сначала создали круги из сотрудников с одинаковым функционалом: юристов с юристами, маркетологов с маркетологами, аудиторов с аудиторами. Но вскоре поняли, что в таких кругах нет смысла. В работе ничего не изменилось. Поэтому круги переформатировали. В каждый включили бухгалтеров, юриста, аудиторов, бизнес-ассистентов, специалистов по сервису. И в работе сразу появилась динамика. Компания оперативно и качественно обслуживает клиентов.

Узнав об этом, руководитель компании был вне себя. На совещании он сказал: «Компания стала слишком неповоротливой и косной. Мы долго раскачиваемся, не успеваем за требованиями рынка. Прошу своего заместителя и Директора по персоналу предложить, как изменить ситуацию. Если хотите, **разбивайте людей на группы, перекраивайте оргструктуру.** Нам надо стать гибкими и чуткими к ожиданиям заказчиков, повышать эффективность».

HR-директор стал думать, как решить задачу. И вспомнил, что когда-то читал: в 2001 году крупные IT-компании столкнулись с проблемой неэффективности. Руководители заметили, что 80% продуктов, разработанных ими, оказались никому не нужными. Требовалось преломить ситуацию и начать **делать то, что нужно людям**. Первые лица компаний собрались на горнолыжном курорте и приняли «Agile Manifesto» (c англ. Agile – живой, гибкий, быстрый). В манифесте провозглашались принципы работы: сотрудничество с заказчиком, открытость, гибкость. Предполагалось вести деятельность быстрыми циклами.

«А не внедрить ли в компании систему Agile, – подумал HR. – Сейчас этот метод успешно переносят с IT-компаний на другие». Да, конечно, придется изменить HR-работу: подбирать и **воспитывать не менеджеров, а профессионалов**, делать упор не на отчетность, а на обратную связь. Со всем этим легко справиться. Но предстоит еще много чего реформировать во всей компании. И Директор по персоналу решил разобраться, в чем суть Agile-принципов. Если руководство компании решит внедрять их, HR-директору придется выступать в роли консультанта, вдохновителя и организатора.

# Принцип Agile: не подразделения, а круги, в которых не должности, а роли

**Кому подойдет Agile, а кому нет**  
 Этот способ управления стоит внедрять, если задачи, которые решает компания или группа подразделений, сложны, каким будет результат заранее почти неизвестно, требования у клиентов к продукту меняются, а работу легко разделить на модули, с заказчиками - наладить взаимодействие. Кроме того, задачи можно разделить на модули решать сформированными группами сотрудников. К примеру, для маркетологов, IT-специалистов и специалистов инвестиционных компаний Agile – палочка-выручалочка. А для sales-менедждеров, к примеру,  этот способ не подойдет. Любой звонок клиенту может изменить задачи менеджера по продажам. И что же, заново собирать круг и обсуждать новую задачу?!

Да, в компании, которая работает по принципу Agile, нет отделов, служб и департаментов. Есть круги (команды), которые решают конкретные бизнес-задачи. Каждый круг – свою, и только одну. Многозадачность противоречит природе Agile: высокое качество, гибкость, проявляющаяся в оперативной реакции на запросы клиента (заказчика), и настройка процессов под эти запросы возможны при условии, что весь круг сосредоточен на одной задаче. **Под каждую новую бизнес-задачу создается свой круг.** Клиентом, а точнее, заказчиком, может быть как стороннее юридическое лицо, так и специалисты самой компании, ее высшее руководство.

Спрашивается, как тогда формируется круг? Как становится понятным, кто в него войдет? Очень просто: Вы определяете, какие работы (функции) нужно выполнить, чтобы решить бизнес-задачу. Затем смотрите, **кто из сотрудников сможет выполнить эти работы**. Их и включайте в круг. Оптимальное количество – 7±2 специалиста.

**ПРИМЕР**

Круг разрабатывает проектную документацию для стороннего заказчика. Он будет участвовать в тендере на право застройки участка в городе жилыми домами и объектами социальной инфраструктуры. Какие работы нужно провести, чтобы выполнить заказ? HR-директор вместе с экспертами составил перечень работ. Первое: надо рассчитать, сколько компания-заказчик инвестирует в застройку, сколько новых рабочих мест создаст и сколько налогов заплатит в бюджет. Это может сделать бухгалтер. Значит, в круг надо включить такого работника. Кроме того, кто-то должен следить за тем, соответствуют ли законодательству планы по застройке и действия, которые предполагает совершать заказчик. Значит, в команде должен быть еще юрист.

Следующий вид работ – планы застройки, выполненные в специальной компьютерной программе, графики и схемы, таблицы. Следовательно, нужно привлечь IT- специалиста. Кроме того, требуется еще такая роль – разработка схемы коммуникаций в соответствии с техническими требованиями, положениями законодательства об охране окружающей среды, а также нормативными актами, регулирующими процессы возведения объектов. Выполнят эту роль два специалиста – эколог и инженер. Потребуются еще специалист по охране труда, эксперт, который знает, как правильно оформлять документацию к тендеру, и имеющий опыт участия в подобных мероприятиях. Получится весьма разношерстная команда специалистов. Она похожа на проектную группу. Но есть отличия в том, как Agile-круг функционирует (об этом см. далее).

Есть нюанс: один сотрудник может входить в несколько кругов, если не загружен полностью в одном. Например, юристы, финансисты, рекламщики вполне могут трудиться в нескольких кругах.

Екатерина ИСТОМИНА,

руководитель отдела подбора ГК «Крошка Картошка»

# На прошлой работе у меня был неудачный опыт внедрения Agile

В преддверии новогодних праздников нужно было усилить розничную сеть – подобрать продавцов-консультантов, понимающих ассортимент и готовых работать за процент с минимальным окладом. 200 человек за два месяца! HR-служба успешно провела рекламную кампанию, подобрала персонал. Но до розничных точек дошли лишь 50 человек. Служба безопасности и бухгалтерия требовали от кандидатов полный пакет документов, проводили дополнительные собеседования и проверки. Многие отказались их проходить, у кого-то не оказалось ИНН или военного билета. Если бы бухгалтерия и служба безопасности входили в круг и руководствовались общей задачей, то все продавцы пришли бы на работу и компания выполнила бы план.

**Главное отличие и плюс – одновременность работ**

Так как в круге есть специалисты, необходимые для выполнения всех работ, то в деятельности круга нет очередности. **Все работы выполняются одновременно.** Одни специалисты не сидят и не ждут, пока другие сделают свою часть и передадут результат. Благодаря такому подходу эффективность труда повышается.

**Круг сам может попросить ввести новые роли. В интранете появится Письмо о намерениях**  
 Например, руководитель-связной поставил задачу – создать и продвинуть сайт. Руководитель-коммуникатор включил в круг шесть человек: архитектор сайта, дизайнер, маркетолог, специалист по поисковой оптимизации (SEO), редактор, контент-менеджер. Сотрудники начали работать. Но на одной из летучек круг заявил, что нужны еще роли. А именно: флеш-аниматор, фотограф, специалист по юзабилити, линк-менеджер. Руководитель-коммуникатор составил Письмо о намерениях, в котором описал, какие роли открылись в круге. Письмо выложил в интранете. На него откликнулись сотрудники, написав свои ответные письма. Коммуникатор изучил их и выбрал специалистов, которых включил в круг. Письма лежат на сайте. И являются доказательством того, что работник осознавал, какие обязанности на себя берет.

**ПРИМЕР**

В 1960–1970-х годах считалось, что лучше всего добывать уголь длинными забоями. Одна бригада шахтеров погружается под землю, выполняет свою задачу, затем поднимается на поверхность. Другая заступает и решает следующую задачу. Таким образом, бригада начинала действовать только после того, как предыдущая закончит свою часть. Однажды шахтеры из Южного Йоркшира (Северная Англия) убедили начальство разрешить им сформировать автономные бригады из работников с разными навыками. В итоге шахтеры смогли заменять друг друга и работать непрерывно круглыми сутками. Ждать, когда предыдущая бригада завершит свою работу, не требовалось. Объемы добычи угля выросли на 20%, но при этом компания не несла дополнительных затрат.

Есть немало примеров, когда компании наращивали обороты, внедрив Agile. К примеру, General Mills зафиксировала рост производительности на 40%. В компании FedEx количество ошибок, допускаемых в обслуживании клиентов, сократилось на 15%. А в С&S Wholesal Grocers благодаря Agile **на 60% снизили издержки производства**. Задачи удается решить чуть ли не в два раза быстрее и порой качественнее, креативнее, чем обычно.

**Объявите: начальников больше нет! Есть Внешний круг и руководители-связные. Некоторые уйдут**

Действительно, эшелоны руководителей придется упразднить. **Компания отказывается от многоуровневой иерархии** и использует горизонтальные структуры управления. По сути, останутся только два уровня руководства. Первый – Внешний круг. В него войдут первые лица компании – собственники бизнеса и гендиректор. Они могут включить в этот круг и некоторых руководителей департаментов, обладающих экспертными знаниями и стратегическим мышлением. Внешний круг определяет стратегию компании и ставит бизнес-задачи кругам. Кроме того, он назначает руководителей-связных. Они и есть второй уровень управленцев.

**Руководитель-связной** должен быть в каждой команде. Он выполняет две функции. Первая: доводит до круга задачу, поставленную Внешним кругом, дает обратную связь от обычного круга Внешнему. Вторая функция: следит, чтобы круг придерживался политики компании, не выполнял проекты, не представляющие интереса для нее.

Но обратите внимание: **связной – не начальник в привычном смысле слова**. Он не отдает распоряжений, не наказывает и не поощряет сотрудников. Он ставит задачу кругу, но указывать конкретному специалисту, что делать, не может. Руководитель-связной определяет лишь, ЧТО сделать, а не КАК. Кстати, и Внешний круг не вправе вмешиваться в работу обычных кругов. Считается, что сотрудники – профессионалы и вправе сами решать, как достигать цели. Но связной помогает сотрудникам круга определить, какие работы с точки зрения бизнес-целей приоритетней. У специалистов в любой момент может возникнуть вопрос, что сделать в первую очередь. Поэтому связной должен быть доступен для круга всегда. Иначе тот может принять неверное решение.

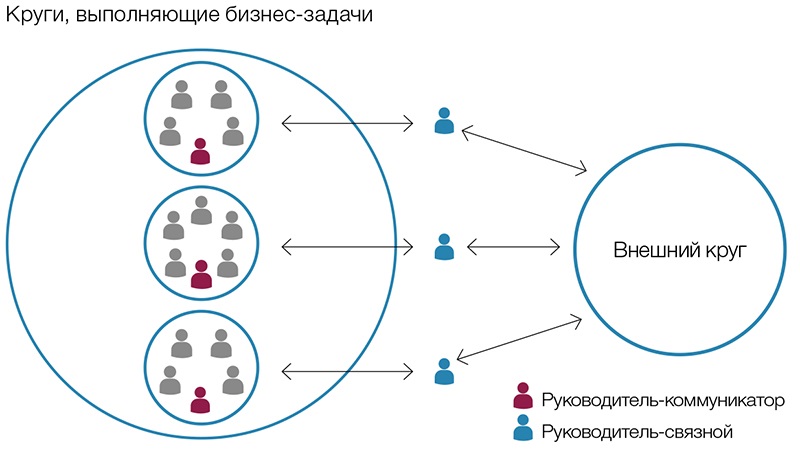
**Не все специалисты смогут работать по правилам Agile**

Чтобы быть успешным при Agile, сотрудник должен обладать определенным уровнем самостоятельности. Нужно не просто выполнять порученные задачи, а предлагать и реализовывать лучшие варианты решения. У команды возникнут проблемы с теми специалистами, которые не привыкли брать ответственность за свои действия. Сотрудничество с такими людьми у круга не сложится. Более того, многие люди внутренне не готовы работать в Agile-среде. Они хотят четких и стабильных бизнес-процессов, не готовы осваивать новые знания. В среднем 25–30% персонала не настроены действительно зарабатывать. С такими необходимо расставаться.

Может получиться, что не для всех управленцев компании хватит должностей «Руководитель-связной». Тогда им придется перейти в состав кругов и **работать в команде на равных с бывшими подчиненными**. В Agile-компаниях бывшие топ-менеджеры трудятся так же, как маркетологи, программисты, менеджеры по продажам. И это нормально. Разумеется, не все руководители захотят перейти в разряд исполнителей. Будьте готовы, что часть покинет компанию.

Их примеру могут последовать и те, кого все же назначили связными. Ведь это потеря статуса, красивой должности, привилегий. К тому же требуется сменить стиль взаимоотношений с сотрудниками. Не распекать подчиненных, не указывать, как работать и жить, а направлять. Не подчинять, а сотрудничать. Меньше субординации, больше дела. Это понравится не всем управленцам. Многие уйдут. Разъясните это первым лицам компании. Они должны знать об этом, быть готовыми к этому и поддерживать Вас.

**Рисунок 1. Структура компании, работающей по принципу Agile**



**Как работает команда: поначалу строго придерживайтесь схемы и технологии**

И только после того, как процесс удастся отточить, позволите кругам корректировать его под себя и под задачи.

Итак, если описывать без подробностей, схема работы такова. Сначала весь круг собирается и обсуждает задачу, оценивает, какие ресурсы потребуются, что и как предстоит сделать. Затем участники вырабатывают план работы на ближайший период – от недели до месяца. Все специалисты, которые входят в круг, включаются и выполняют свою часть работы. Каждый день проходят короткие совещания, на которых круг смотрит, что удалось реализовать, что не удалось, как устранить недоработки. Когда период заканчивается, устраивают просмотр демо – того продукта, который удалось сделать. Весь круг собирается и выявляет плюсы продукта, его недостатки, намечает, что доработать. После этого снова составляют план работ на ближайший период. В конце опять устраивают демонстрацию продукта. **Если выявляют недостатки, дорабатывают их.** И так до тех пор, пока не удастся сделать тот продукт, который нужен. Суть Agile: попробовали – получили обратную связь – отреагировали и отрегулировали. Схему работы см. на рисунке 2 ниже.

**Рисунок 2. Как выстраивается работа в круге над бизнес-задачей при Agile**



Конечно, в каждом этапе есть свои нюансы и особенности. Далее мы расскажем о них подробнее.

**Этап 1. Руководитель-связной с заказчиком формулируют, какой продукт нужно сделать – составляют Журнал пожеланий по проекту**

**Внимание! На первом собрании круга в начале спринта и на демонстрации продукта должен присутствовать заказчик**  
 Именно заказчик лучше всех знает, какой продукт он хочет получить на выходе. И только он сможет ответить на вопросы, которые возникнут у участников круга. А вопросов, скорее всего, будет немало. Специалисты наверняка захотят многое уточнить. Очень важно, чтобы уточнения им предоставили. Иначе круг рискует разработать не тот продукт, который необходим. А когда будет готов промежуточный продукт, присутствие заказчика необходимо, чтоб сотрудники поняли, то ли они делают, что требуется.

Руководитель-связной получает от Внешнего круга задачу – реализовать проект. Связной встречается с заказчиком (сторонним или внутренним) и вместе с ним составляет Журнал пожеланий по проекту. По сути, это **описание, какой продукт надо создать**, какими качествами и характеристиками он должен обладать, какие количественные и качественные показатели требуются от круга. Чем точнее составлен Журнал пожеланий по проекту, тем лучше – выше вероятность, что круг сделает то, что надо.

**ПРИМЕР**

Кругу поставили задачу: разработать и реализовать план вывода на региональный рынок новой серии полупрофессиональных средств по уходу за волосами. В Журнале пожеланий проекта руководитель-связной указал: продукт рассчитан на людей старше 30 лет, должен продаваться в специализированных магазинах и салонах красоты. Количественный показатель: за три месяца продать на 30 млрд рублей. Качественные показатели: тест на потенциальных потребителях, выявить недостатки и достоинства, предложить план работы, чтобы увеличить продажи на 20%. Готовый «продукт» – план продаж, выполненный на 100%.

**Этап 2. Задачу ставят кругу. Он выбирает руководителя-коммуникатора и решает, как и что делать в ближайшее время**

Если руководителя-связного образно можно назвать президентом круга, то руководитель-коммуникатор – премьер- министр. Его не назначают сверху, как связного. Коммуникатора выбирают сами сотрудники. Он **определяет, какие роли будут в его круге, назначает и снимает людей с ролей**, исходя из их компетенций, результатов и пожеланий. Если какая-то роль никем не выполняется, коммуникатор либо ищет подходящего специалиста, либо временно ставит на эту роль себя. Он работает наравне со всеми, но при этом отвечает за формирование командной игры. Самое главное – он организует совещания и летучки круга.

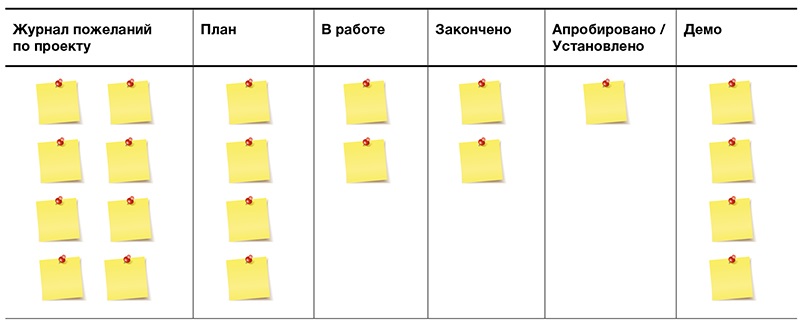
**4 минуса Agile-метода**  
 **1.** Не все люди сработаются, сложности «человеческого фактора».  
**2.**30% времени уходит на выстраивание отношений внутри команды.  
**3.** Невозможно рассчитать точный срок работы из-за постоянно меняющихся требований клиента.  
**4.** Нужны высококвалифицированные и мотивированные специалисты.

Поэтому прежде чем провести совещание по продукту, сначала выберите коммуникаторов в кругах. Затем руководитель-связной представляет проект и Журнал пожеланий по нему участникам круга. Они слушают, **оценивают, можно ли все это сделать**, какие нужны ресурсы и сколько времени потребуется. После этого переходят к выработке спринта (Sprint-backlog с англ. – задолженность по этапу проекта). Иначе говоря, решают, что конкретно каждый из них будет делать, чтобы решить задачу, в ближайший срок – от недели до месяца. В конечном итоге все работы круг должен **разделить на функции длительностью не более одного дня**.

Название «спринт» неслучайно – участники круга словно совершают забег на короткую дистанцию. Не обязательно решить за этот срок всю задачу. Достаточно выполнить лишь один из ее этапов. Но в любом случае в конце срока показать, что конкретно сделано. Это называется быстрым коротким результатом, минимальным продуктом, готовым к жизни – MVP (minimum viable product). По сути, это **некий промежуточный или пробный результат**.

Руководитель-коммуникатор модерирует обсуждение, каждый вид работ записывает на стикере и закрепляет его на Agile-доску в раздел «План». Затем по мере выполнения работ стикеры будут перемещать в другие разделы – «В работе», «Закончено», «Опробировано/Установлено», «Демо» (образец доски см. на рисунке 3 ниже).

**Рисунок 3. Образец Agile-доски со стикерами**



**4 плюса системы Agile**  
 **1.** Все вовлеченные стороны (заказчик, руководитель, исполнитель) видят картину в целом и реально участвуют в создании продукта.  
**2.**Заказчик участвует в проекте с самого начала. Он и сотрудники лучше понимают, что нужно.  
**3.** Удается решать сложные проблемы, в которых постоянно меняются требования к конечному результату.  
**4.** Бюрократия сводится к минимуму.

**ПРИМЕР**

Одному из кругов поставили задачу: разработать для мебельной компании новую концепцию обувного шкафа. Участники разбили весь процесс на 4 этапа – спринта. Каждый – по три недели. За время первого спринта круг создаст концепцию, за время второго – техническое задание, за время третьего изготовит пробный экземпляр, четвертого – сформирует полномасштабное производство и продажи продукта. Обозначив количество спринтов, специалисты круга подробно расписали, что и кто будет делать во время первого спринта. Исходили из того, что в конце нужно продемонстрировать эскиз товара с подробным описанием материалов и характеристик, предоставить расчет ценности для компании (планируемый объем, стоимость, доход). Задачи распределили между участниками команды так. Дизайнер разрабатывает эскизы, бухгалтер рассчитывает себестоимость шкафа, затраты на его производство, составляет прогноз рентабельности. Технолог проводит экспертизу решений дизайнера и может сказать: «То, что ты предлагаешь, технически выполнить невозможно». Маркетолог планирует объем производства и составляет концепцию продвижения товара на рынке. Задачу каждого участника круга руководитель-коммуникатор записал на стикере и расположил на Agile-доске.

**В штатном расписании не будет подразделений. Сотрудников принимайте на должности специалистов**  
 Законодательство не требует, чтобы в штатном расписании обязательно подразделения. Какой будет оргструктура, решает сама компания. Штатное расписание может выглядеть как перечень должностей. Их три категории: специалист, руководитель-коммуникатор и руководитель-связной. Новичков Вы будете, скорее всего, принимать на должность «специалист». Обозначайте также, в какой области сотрудник является специалистом. Название должности будет звучать, например, так: «специалист по юридическим вопросам», «специалист по маркетингу», «специалист по бухгалтерскому учету». Некоторые компании назначают зарплату сотрудникам индивидуально, прикидывая уровень загрузки каждого и профессионализм (стоимость часа работы). Другие предпочитают рассчитывать зарплату, исходя из участия работника в кругах. В каждом круге ему назначают зарплату, все суммируется и выплачивается ему.

Преимущество Agile в том, что бизнес-задачу оценивают одновременно разные специалисты. Они могут рассмотреть ее с разных точек зрения и корректно спланировать работу над ней. Вообще, **планирование – главная составляющая Agile-методологии**. На нее должно уходить не менее 20% от общего количества рабочих часов.

Будьте готовы к тому, что Вам придется обучать руководителей-связных и руководителей-коммуникаторов, как им работать по-новому. Для этого **HR-служба должна организовать занятия**. Они могут проходить в форме work-shop, фасилитационных сессий, мастер-классов. Это можете делать либо Вы, если разберетесь в нюансах, либо приглашенные специалисты. Кроме того, Вашей задачей будет контроль за тем, чтобы руководители (связные и коммуникаторы) соблюдали правила работы и не вторгались в деятельность кругов, подавляя самостоятельность и творчество людей. Обязательно заручитесь поддержкой высшего руководства компании.

Елена ДЕНИСОВА,

начальник сектора по оценке и развитию ГВЦ «РЖД»

# Если команда разбросана по России, хотя бы раз в неделю проводите совещание, когда люди видят друг друга

Подойдет, например, скайп. Нужно живое участие членов команды. Тогда получится настоящее обсуждение, в результате которого выработаете правильное решение. Если же общаться только по электронной почте или в мессенджере, то получится, что говорит только один. Либо руководитель, либо самый активный член команды или тот, на кого спихнули всю работу. Вы рискуете принять однобокое решение, с которым команда не согласна. Она может саботировать такое решение. Поэтому стремитесь организовать дискуссию, не сводите все мнения к одному, вырабатывайте действительно общее решение!

**Этап 3. Каждый день – летучка. Но не дольше 15 минут!**

Проводить летучку каждый день обязательно! На ней присутствует весь круг, и каждый участник смотрит, кто и что сделал за истекший день по спринту. Ведь у каждого специалиста все работы разделены на функции, которые укладываются в один день. Поэтому легко понять, все ли удалось.

Пусть руководитель-связной и руководитель-коммуникатор разъясняют специалистам: летучка – это совещание не для отчета начальникам, а для синхронизации работы. Но на самом деле этим смысл и предназначение ежедневного быстрого совещания не ограничиваются. На летучке можно обсудить проблемы и сложности, получить совет от коллег. А самое главное, **становится видно, как в целом продвигается работа по проекту, кто и как конкретно работает**. Таким образом, летучка – это завуалированная форма контроля и средство мотивации. Зная, что придется рассказывать коллегам о своей работе, каждый специалист будет стараться не ударить в грязь лицом и постарается работать лучше.

Проводит летучки руководитель-коммуникатор. Руководителю-связному не обязательно присутствовать на каждой летучке. Пусть встреча **проходит каждый день в одно и то же время**. Добивайтесь, чтобы приходили все участники. Если вся команда не будет присутствовать на таких stand up meeting (c англ. – совещание стоя), то возникнут сбои во взаимодействии. Строго придерживайтесь тайминга, иначе летучки будут превращаться в затяжные разглагольствования. Если появляется тема, которую нужно обсудить дополнительно, руководитель-коммуникатор отмечает ее и выделяет время вне совещания.

**ПРИМЕР**

Чтобы избегать разговоров ни о чем, руководитель-коммуникатор попросил каждого участника перед совещанием отвечать на три вопроса. Первый: «Что я сделал с момента прошлой встречи для того, чтобы помочь команде достичь цели спринта?». Второй вопрос: «Что я буду делать сегодня?» Третий вопрос: «Какие есть проблемы?» Затем на летучке коммуникатор предоставлял слово каждому участнику круга, и он лаконично озвучивал свои ответы на эти вопросы. Остальные слушают, при необходимости задают вопросы. Руководитель-коммуникатор просит не тратить время на несущественные детали и подробности, чтобы успеть обменяться актуальной и ценной информацией буквально на ходу. Если что-то меняется в этапах работы, все отражается на Аgile-доске.

На летучке иногда выясняется, что в рамках спринта требуется выполнить и другие работы, а не только те, которые изначально были запланированы. Тогда на Agile-доске появляются **новые стикеры с перечнями работ. Это новые задачи.** Руководитель-коммуникатор обсуждает, кто их может выполнить и закрепляет за конкретными сотрудниками.

**Этап 4. Смотрим, что удалось сделать – демо**

**5 проблем, с которыми можете столкнуться, внедряя Agile**  
 **1.**Начинающая команда. В круг попадут люди, которые не знают друг друга, не готовы тесно сотрудничать. Руководитель-коммуникатор помогает им выстроить отношения.  
**2.** Неверная оценка времени. Участники круга могут переоценить свою производительность и установить оптимистичные сроки для спринтов.  
**3.** Сроки в ущерб качеству. Стремясь уложиться в срок, сотрудники не уделяют внимание качеству. Руководитель-коммуникатор не должен допускать этого.  
**4.** Привычка к роли. Члены команды поначалу могут отказываться выполнять работу, которую прежде им не приходилось делать. Переубеждайте их на летучках.  
**5.**Недооценка роли клиента. Круг старается работать без участия клиента. Это может плохо отразиться на итогах проекта. Приглашайте клиента чаще.

Когда истечет время, отведенное на первый забег – спринт, устраивайте просмотр минимального продукта, который удалось создать. Иначе говоря, устройте демосессию. На ней обязательно должны присутствовать все участники круга, руководители – связной и коммуникатор, а также заказчик. Можете пригласить и представителя Внешнего круга.

По сути, Вы **сверите то, что получилось, с тем, что хотелось сделать**, и с тем, что ожидал заказчик. Это очень важный этап в деятельности круга. Обсуждая пробный продукт, специалисты поймут, что удалось, а что нет. Если спринт продолжался месяц, то демосессия длится четыре часа.

**Этап 5. Обсудите ошибки и как их исправить – Ретроспектива**

Этот и предыдущий этапы обеспечивают гибкость и оперативность Agile-системы в реакции на запросы заказчика. На этапе «Демо» сотрудники узнали, в чем отступили от ожиданий клиента. На этапе «Ретроспектива» руководитель-коммуникатор организует совещание так, чтобы сотрудники достигли двух целей. Во-первых, выявили, что мешало кругу сработать лучше. Может оказаться, что причина в отдельных членах команды. Они не способны или не готовы работать эффективно, помогать другим. Тогда их можно **освободить от обязанности работать в круге**, заменить. Во-вторых, нужно выработать конкретные меры, с помощью которых удастся исправить ошибки. Эти меры превратятся в задачи для следующего спринта. Благодаря этому круг скорректирует работу и сделает продукт, соответствующий пожеланиям клиента.

Все участники на Ретроспективе отвечают на четыре вопроса: «Что шло хорошо в cпринте?», «Какие проблемы были в прошлой итерации?», «Какие идеи появились по ходу Ретроспективы?», «Какие улучшения мы запланируем на следующий спринт?».

Продолжительность Ретроспективы для проекта в месяц – четыре часа, для проектов в год подведение итогов может занимать три дня. К тому же, чем больше участников, тем более длительной будет встреча.

**Создайте виртуальную биржу, чтобы учитывать, кто и в каких кругах участвовал**

Ведь специалисты могут участвовать в нескольких кругах. Руководство должно получать информацию, кто и где работал. Для этого создайте на корпоративном сайте форму, в которой **руководители-коммуникаторы будут фиксировать, кто работает** в кругах. А электронная форма сформирует данные по каждому сотруднику, подсчитав, в скольких кругах он работал. Некоторые компании создают виртуальные биржи. Обсудите с вашим IT-отделом, что они смогут сделать для учета ролей сотрудников, насколько серьезным должно быть участие сторонних разработчиков.

**ПРИМЕР**

В компании Zappos 1500 сотрудников за год получают 17 642 назначения на разные роли. Чтобы учитывать все это, компания создала виртуальную биржу Roles Marketplace. В ней не только фиксируют, в каких кругах участвовал каждый сотрудник (данные заносит он сам, а руководитель-коммуникатор проверяет), но и размещают объявления о вакантных ролях. С помощью People Points и Role Marketplace специалист может подать заявку на свободную роль и получить назначение.

**Сколько платить сотруднику за работу, решает круг**

После каждого Демо, когда есть какой-то результат, круг собирается и определяет, каков **вклад каждого участника в проект**. Вклад выражается в процентах. Кроме того, есть общая сумма денег на зарплату всего круга. Эту сумму умножаем на процент и получаем зарплату сотрудника. Расскажите об этом бухгалтерии.

**ПРИМЕР**

У круга, в котором семь участников, на зарплату за работу над проектом есть 1,8 млн руб. Изначально сотрудники решили, что реализуют проект за три спринта. Каждый – продолжительностью месяц. Таким образом, в конце каждого спринта на зарплату всех сотрудников приходится 600 тыс. руб. (1,8 млн руб.: 3 месяца). На собрании круга после первого спринта определили, что вклад маркетолога Андрея в общий результат составил 25%, после второго спринта – 18%, после третьего – 21%. Таким образом, зарплата маркетолога после первого месяца работы в круге составила 150 тыс. руб. (600 тыс. руб. x 25%), после второго – 108 тыс. руб., после третьего – 126 тыс. руб. Правда, завершить проект через три месяца, как планировалось в начале, не удалось. Пришлось начать еще четвертый спринт продолжительностью две недели. Однако деньги на зарплату уже были истрачены, поэтому две недели сотрудники отработали без оплаты.

**Важные выводы**

1. Чтобы от Agile-методики была отдача, просите управленцев следовать известному правилу: «Ставьте сотрудникам задачу, а как ее решить, пусть они думают сами».
2. Заказчик продукта, обязательно должен присутствовать на совещаниях круга в начале и конце каждого этапа работ. Тогда получится именно такой продукт, который заказчик хотел получить.
3. Не все смогут работать по правилам Agile, и уйдут. Как руководители, так и рядовые сотрудники. Ведь нужно уметь быстро осваивать новые знания, нести ответственность за личный и общий результат.

# Ищите любую возможность сказать людям “спасибо”

**31 января 2019 Дэвид Новак**

Некоторое время назад я проходил курс лечения в одном всемирно известном медицинском центре, где и познакомился с его ведущим онкологом. В какой-то момент я задал доктору вопрос о стаже ее медицинской практики. Она сказала, что работает в клинике уже более 40 лет. Тогда я спросил, как работодатель отметил такую важную дату в профессиональной деятельности врача — ведь уже четыре десятка лет этот замечательный специалист спасает человеческие жизни! Пожав плечами — скорее, с сожалением, чем с чувством гордости, — она рассмеялась и показала мне брелок для ключей, который ей подарили. Это была классическая ошибка работодателя. Весьма жалкая попытка отметить заслуги сотрудника, которая не просто не достигает своих целей, но, напротив, деморализует человека.

Даже врачи, спасающие сотни жизней, получают в награду лишь жалкий брелок. Поэтому нет ничего удивительного в том, что большинство сотрудников страдает от так называемого «дефицита признания». Особенно он сказывается на рядовых работниках, чья деятельность видится большим боссам куда менее значительной, чем работа высококвалифицированного врача-онколога. На тех, кто никогда не сможет получить благодарственное письмо от клиентов, партнеров или других людей, способных сказать «спасибо» за хорошую работу даже тогда, когда сделать это забывает их собственный работодатель.

Мы должны высоко ценить труд людей, ту пользу, которую они приносят, вне зависимости от занимаемой ими должности. «Признать» не значит включить сотрудника в программу поощрения, чтобы выделить его из массы других членов коллектива. «Признать» значит отдать должное всему самому лучшему, что есть в людях, и тем самым поднять боевой дух всей организации.

Согласно недавнему опросу, проведенному моей компанией OGOLead, 82% работающих американцев не чувствуют, что их руководители в достаточной мере ценят их вклад в общее дело. Недостаток признания отрицательно сказывается на мотивации персонала, на эффективности его работы и, в конечном итоге, на прибыли компаний. Нам также удалось прийти к другому важному выводу: 40% американцев утверждают, что работали бы энергичнее, если бы им чаще воздавали должное.

Есть и хорошие новости для работодателей: проблему с дефицитом признания в организациях можно решить простым способом. Ниже я привел несколько ключевых стратегий, которые хорошо себя зарекомендовали за время моей работы на посту главы Yum! Brands, где мы формировали культуру признания заслуг в более чем 125 странах. Несмотря на культурные различия по регионам общий подход был все-таки один — и он работал.

**Помните о том, что не только денежное вознаграждение мотивирует большинство сотрудников.** Люди стремятся вкладывать душу в свою работу, им хочется, чтобы их замечали и уважали за их труд. Если вы искренне цените их, ваше отношение будет проявляться в ваших словах и поступках.

**Делитесь информацией.** Сэм Уолтон однажды сформулировал этот принцип лучше меня: «Чем больше людям известно, тем лучше они будут понимать, что происходит. Чем больше они понимают, тем больше они вовлечены в организационные процессы. И когда сотрудники вовлечены, уже ничто не сможет их остановить. Однако если вы не вводите своих коллег в курс дела и не доверяете им, они будут считать, что вы не рассматриваете их как своих партнеров».

**Задавайте как можно больше вопросов — не только менеджерам, но и рядовым членам коллектива.** Я обожаю задавать людям вот какой вопрос: «Что бы вы сделали на моем месте?» Возможно, в ответе, который вы получите, будет содержаться полезная рекомендация. В таком случае вам следует взять ее на заметку и применить там, где возможно, чтобы показать людям, что ваш интерес подлинный, а не показной. Даже если сотрудники не выскажут вам никаких ценных идей, подобные обсуждения по-прежнему стоит проводить, ведь люди будут чувствовать, что их мнение для вас имеет значение.

**Отмечайте не только успешное завершение масштабных проектов, но и небольшие победы.**Публичное признание и вознаграждение за «маленькие достижения» создает мощный заряд положительной энергии на долгое время. А вот говорить что-нибудь вроде «Конечно, это замечательно, что мы только что закрыли новую сделку, однако не забывайте, что мы все еще выбиваемся из годового бюджета на $5 млн!» не стоит.

**Пусть признание заслуг радует ваших людей.** Серьезно стоит относиться к своей работе, но не нужно слишком серьезно относиться к самому себе. Много лет я награждал людей забавными вещицами — детскими резиновыми игрушками или «вампирскими челюстями» — за вклад в развитие компании. Как вы думаете, о какой награде люди с большим удовольствием расскажут друзьям — о резиновом утенке или шариковой ручке?

**К каждому должен быть индивидуальный подход.**Еще одна интересная новость из исследований, проведенных OGO: 76% сотрудников хранят открытки с благодарностью, написанные от руки. Такие вещи окажут более сильное мотивирующее воздействие на человека, чем какой-нибудь ширпотреб.

**Признавайте заслуги вовремя и без опозданий.** Не стоит ждать ежемесячного совещания или годового обсуждения достигнутых показателей. Участники опроса, проведенного OGO, сообщали, что в среднем их хвалят один раз в 50 дней. Это не так часто, как им хотелось бы. Хорошие события происходят постоянно, просто старайтесь их отмечать и ищите любую возможность сказать людям «спасибо».

**И, наконец, помните, что признание заслуг других людей — это ваш приоритет, а не просто очередной пункт в списке дел.** Вы руководитель, вы обладаете исключительной способностью радовать своих людей и помогать им чувствовать себя на высоте. Воодушевляя их, вы воодушевитесь и сами.

Нам нужно создать мир, в котором каждый бизнес-лидер будет понимать, что признание заслуг — слишком важное дело, чтобы оставлять ее на откуп только отделу кадров. Мир, в котором онколог, спасший тысячи человеческих жизней, не будет получать брелок для ключей в качестве награды за многолетний труд, должен стать реальностью.

**Об авторе. Дэвид Новак (David Novak)** — бывший гендиректор и председатель совета директоров Yum! Brands (управляет брендами KFC, Pizza Hut, Taco Bell и другими), основатель компании OGOLead, автор книги «O GREAT ONE! A Little Story About the Awesome Power of Recognition».

# Как контролировать сотрудников, чтобы их мотивация возрастала

**Как контролировать сотрудников, чтобы их мотивация возрастала. А также повысились вовлеченность и лояльность**

Анна ЖЕЛОБАНОВА, заместитель генерального директора, Директор по персоналу логистического агентства «20А»

В компании-дистрибьюторе электроники и бытовой техники из-за кризиса начался спад продаж, часть сотрудников пришлось сократить. Нагрузка на остальных увеличилась. Руководитель компании на совещании попросил руководителей подразделений строго следить за тем, как люди соблюдают дисциплину, и ужесточить наказания за ее нарушения. Мнения HR-директора о том, правильно ли так поступать, никто не спросил. После этого работников **стали штрафовать даже за незначительные опоздания** и за малейшие отклонения от сроков выполнения задач, требовали ежедневно отчитываться о проделанной работе.

Эти меры привели к тому, что сотрудники были демотивированы, работу стали выполнять формально, в рамках необходимого, без какой-либо заинтересованности. Через три месяца подвели результаты работы и поразились – показатели упали на 27% по сравнению с предыдущим кварталом, хотя факторы сезонности не оказывают влияния на работу компании. Гендиректор снова собрал на совещание управленцев, и спросил, в чем дело. Директор по персоналу сказал, что вводить тотальный контроль не следовало. **В кризис у работников и без того высокое психологическое напряжение**, и карательные меры лишь усугубляют его, демотивируют людей. Контролировать сотрудников можно иначе – так, что они не станут воспринимать это как проверку. Руководители попросили HR-а рассказать о таких формах контроля.

Любовь ОТЕВА,

руководитель направления подбора и вовлеченности персонала компании INTOUCH

**Лучше объясняйте подчиненным, какого результата надо достичь**

Если грамотно выстраивать общение и четко ставить цели, сотрудники чувствуют себя ответственными за них и просто не могут подвести руководителя. Как-то у нас был очень сложный проект по подбору кандидатов, и я заметила, что сотрудники начали чаще отпрашиваться с работы. Я собрала их на встречу и попросила рассказать, что их смущает. Оказалось, сотрудники боялись меня подвести. Так как это был не первый набор, и база кандидатов была истощена, результат оказался хуже, чем они ожидали. Мы все обговорили, и работа над проектом пошла лучше. Позже в личных беседах сотрудники благодарили меня за поддержку и доверие.

**Регулярно собирать совещания и круглые столы для обсуждения рабочих вопросов**

Пусть это выглядит как спокойная беседа руководителя с сотрудниками о том, как обстоят дела у каждого из них, какие ценные наблюдения они сделали, что их волнует. Посоветуйте руководителям регулярно проводить такие совещания или круглые столы (скажем, раз в неделю, в две недели или в месяц, установить конкретное время и день) и позиционировать их как совместный поиск лучших решений и способов действий, как форму взаимной поддержки и выработки коллективных планов, как площадку для дискуссий.

**Но заметьте:** они, управленцы, должны создавать на таких собраниях позитивную и комфортную обстановку, чтобы все высказывались свободно. Тогда сотрудникам и в голову не придет, что таким образом руководитель их контролирует. Они станут открыто высказывать свое мнение, обмениваться информацией, общаться. А **руководитель, слушая подчиненных, получит информацию о состоянии дел** в подразделении, о том, кто над чем работает, у кого какие трудности, есть ли неэффективные участки.

Во время обсуждения задач, когда сотрудники будут высказывать идеи и предложения, руководитель может наметить и что сделать, и кто будет это делать, и за какой период времени. По сути, поставить задачу, обозначить исполнителей и сроки. Скажите руководителям подразделений: круглые столы **объединяют формальные методы контроля и позитивное управление вниманием**(повышение вовлеченности), становятся местом, где общаются новички и старожилы. С помощью круглых столов и совещаний легко контролировать, как идет обучение, адаптация сотрудников, как растет их профессионализм, уровень лояльности и вовлеченности, понимание стратегии компании.

**ПРИМЕР**

Директор по логистике раз в две недели проводил общее совещание всего подразделения. На очередном совещании управленец рассказал подчиненным, что в последнее время стало расти число жалоб на доставку товаров из интернет-магазина. «Как Вы думаете, в чем дело и как можно решить проблему?» – спросил сотрудников директор по логистике. Они сразу наперебой стали предлагать варианты решения. Все предложения и идеи зафиксировали, а потом обсудили их и выбрали наиболее подходящий и работающий вариант. Решили изменить условия работы с аутсорсинговой компанией, которая оказывала магазину курьерские услуги: установить доплату за каждую доставку, но выплачивать ее курьерам постфактум – после того, как они доставили товар, и при условии, что к доставке нет нареканий от клиентов. Ответственным назначили старшего менеджера отдела сбыта, который и предложил эту идею. В то время, пока сотрудник претворял свою идею в жизнь, в службе логистики не раз проходили рабочие совещания. На них руководитель интересовался у менеджера, как у него идут дела, тот обозначал сложности и проблемы, просил помощи у коллег в поиске решения. Все вместе находили выходы из сложных ситуаций, и через полгода после запуска новой системы вознаграждения курьеров количество недовольных клиентов составляло всего 6%.

**Для каждого из 4 психотипов сотрудников подберите подходящую форму контроля**

**Как нельзя контролировать сотрудников, чтобы не демотивировать:**

**1.** **Контроль «по случаю».**Руководитель устраивает проверки, когда вспомнит, что надо бы проконтролировать подчиненных.  
**2.** **Тотальный контроль.**Руководитель контролирует каждый шаг подчиненных, это блокирует у них инициативу, убивает чувство ответственности.  
**3.** **Контроль определенных участков.**Сотрудники быстро понимают, что шеф любит проверять, и усиленно работают только на этих участках.  
**4. Контроль без обратной связи.** Сотрудники не понимают, как и почему руководитель оценивает их работу, а потому не могут исправить свои недочеты и ошибки.  
**5.** ​**Поверхностный контроль.** Работа оценивается формально, без учета целого и реального положения вещей. У сотрудников пропадает желание трудиться качественно.

На четыре психотипа сотрудников разделила американская тренинговая компания Wilson Learning. Это – «драйверы», «экспрессивные», «аналитики» и «любезные». У каждого свое отношение к жизни и к работе, свой характер и реакция на контроль. Посоветуйте руководителям определить, к какому типу относится каждый подчиненный, и исходя из этого выработать такую форму контроля, которая не будет вызывать у него сопротивления. **Составьте описание каждого психотипа и раздайте управленцам.** Укажите характерные черты каждого типа, по которым можно понять, к какому из них человек относится. И, конечно же, укажите, какая форма контроля для каждого типа наиболее оптимальна.

Так, **«драйверы» ориентированы на результат** и очень ценят время. Им нужны конкретные указания: что конкретно нужно сделать и в какие сроки, каким будет эффект от выполнения задачи. Его можно прямо спрашивать о том, как идет работа и будут ли соблюдены сроки, так как он понимает, что все должно быть закончено вовремя. Пусть руководитель разговаривает с таким подчиненным четко и по делу.

**Для «аналитиков» процесс важен не менее, чем результат.** Они стремятся докопаться до сути, любят цифры и графики. Рекомендуйте руководителям, ставя задачи «аналитикам», тщательно аргументировать, почему надо выполнить задачу сейчас, приводить факты. Чтобы мягко проконтролировать такого сотрудника, руководитель должен быть готов неспешно и обстоятельно поговорить с ним о процессе работы – что идет хорошо и почему, а что не очень. О сроках напоминать надо мягко и неагрессивно, так как это для любителей процесса больной вопрос, и они знают об этом. Чрезмерное давление и прямота вызовут сопротивление и обиду.

**«Экспрессивные» сотрудники эмоциональны и любят общаться**, пытаются привлечь к себе внимание. Советуйте руководителю подавать таким сотрудникам рабочие задачи как возможность проявить себя, развить в себе новые качества. Подчеркивайте престижность работы над задачей, показывайте, что от нее зависит работа многих сотрудников. Контролировать «экспрессивных» надо мягко и бережно, по-дружески. Любой напор со стороны руководителя они воспримут настороженно и эмоционально. И посоветуйте управленцу периодически подбадривать экспрессивных сотрудников, так как они быстро перегорают.

**«Любезные» ставят на первый план отношения с людьми.** Чтобы обозначить таким сотрудникам задачу, начинайте с ними разговор с отвлеченных тем, выражайте сочувствие и понимание, готовность сопереживать. Контролировать «любезных» надо так, будто руководитель выражает готовность помочь, демонстрирует соучастие, способен все выслушать и понять. Такие сотрудники переживают, что не справятся с заданием в одиночку. Поэтому руководитель должен всегда подчеркивать, что поможет и поддержит. Тогда к его вопросам о работе подчиненные будут относиться спокойно.

Татьяна УГЛОВА,

Директор по персоналу компании «АТОЛ»

**Не перебарщивайте с контролем, достаточно одного-двух совещаний в неделю. В крайнем случае – летучки в начале дня**

Одного-двух совещаний в неделю достаточно, если сотрудники самостоятельны в решении своих задач. Руководитель поймет, в каком направлении работают подчиненные, оценит итоги недельной работы и при необходимости скорректирует ход их действий. Дайте понять сотрудникам, что Вы доверяете им как профессионалам и ответственным работникам. Люди опытные и личностно зрелые оценят это. Если же еженедельных совещаний недостаточно, то по утрам можно проводить так называемые «летучки». Всего за 15–20 минут начальник расставит приоритеты по текущим задачам и направит работу подчиненных в нужное русло.

**Ставить задачу и сразу же проконтролировать, как подчиненный будет ее выполнять**

Ирина КОРОЛЕВА, руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании Mango Office советует: обозначив задачу, пусть управленец сразу спросит сотрудника, как он планирует ее выполнять. Сотрудник расскажет свой план действий. Руководитель сможет проверить, что в плане неверно, и аккуратно объяснить подчиненному, что не так. Управленцы смогут скорректировать действия работника, и поймут, где могут возникнуть трудности, как спланировать работу так, чтобы избежать проблем. Такие действия руководителя подчиненные не воспринимают как контроль, а расценивают скорее как поддержку со стороны шефа.

Но отметьте: у **такого способа есть побочный эффект** – сотрудники могут некритично воспринимать план, составленный с учетом замечаний руководителя, четко следовать этому плану, не реагируя на изменение обстоятельств и внешних условий. А потом, если что, скажут: «Мы же с Вами вместе разрабатывали этот план!». Словом, переложат ответственность за результат на босса. Чтобы этого избежать, пусть управленцы подчеркивают, что сотрудник несет ответственность за выполнение задачи. А значит, он может корректировать план с учетом изменившихся обстоятельств.

**ПРИМЕР**

В архитектурное бюро поступил необычный заказ от клиента. Руководитель отдела проектов пригласил опытного архитектора, описал ему запросы клиента и обозначил сроки, а затем спросил, на сколько баллов архитектор оценил бы вероятность выполнить заказ в срок и в нужном качестве. Архитектор сказал, что на 7 баллов. Тогда руководитель спросил, почему сотрудник ставит такую оценку, в чем он видит трудности. Архитектор объяснил: «Сроки очень сжатые, а у меня нет опыта разработки таких необычных проектов. Также для проекта клиента требуется спроектировать трудоемкую электросхему, это займет много времени». Тогда начальник отдела стал думать, как ускорить работу не во вред качеству. Когда было решено передать разработку электросхемы другим специалистам бюро, начальник спросил, сможет ли тогда сотрудник выполнить проект на 10 баллов. Архитектор ответил, что постарается быстро разобраться во всех нюансах проекта и восполнить недостающие знания, чтобы выполнить проект наилучшим образом.

**Руководитель объявляет подчиненным: «Я консультант. Приходите ко мне сами, когда появляются вопросы»**

Начальник отдела объявляет себя не контролером и надзирателем, а консультантом, помощником подчиненных. Но на самом деле прекрасно контролирует все, что происходит в подразделении. Когда подчиненный приходит с вопросом или проблемой, просит помочь найти верное решение, **руководитель в ходе беседы узнает, как продвигается работа**, будет ли все сделано правильно и в срок. Иначе говоря, выступая в роли консультанта, руководитель незаметно и ненавязчиво для подчиненных выступает и в роли контролера.

**Но внимание!** Попросите руководителей не принуждать подчиненных приходить с вопросами, не вызывать их. Пусть сотрудники приходят к начальнику только тогда, когда считают нужным. Но чтобы они не расслаблялись и чувствовали свою ответственность за работу (проект), пусть управленец изредка напоминает сотрудникам, что надо соблюдать сроки и что задача должна быть выполнена качественно.

Елена ВИТЧАК в видеосеминаре «[Развитие персонала и работа с кадровым резервом](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2916)» в Школе Директора по персоналу.

**Внедрите самооценку. Сотрудники будут контролировать себя сами**

Руководитель ставит задачу подчиненному, оговаривает срок, когда она должна быть выполнена, и устанавливает конкретные даты, когда подчиненный будет оценивать промежуточные результаты своей работы. О своей оценке сотрудник должен рассказать управленцу. Он и подчиненный обсуждают эту оценку. В процессе обсуждения управленец понимает, что и как делает работник. Когда задача (проект) будет выполнена, сотрудник ставит себе итоговую оценку**\***.

Чтобы оценка была объективной, посоветуйте управленцу **заранее разработать критерии**. По ним сотрудник и будет формировать мнение о своей работе. Критерии можно сформулировать в виде вопросов и сделать из них анкету. Вопросы лучше формулировать конкретно, чтобы сотрудники давали такие же четкие ответы.

Расскажите руководителям, что **можно устроить перекрестную оценку**, то есть попросить сотрудников оценивать друг друга по заданным критериям. Благодаря этому работники научатся смотреть на свою работу со стороны, видеть свои недочеты. Но следите, чтобы сотрудники не использовали оценку работы друг друга как способ свести счеты. Кроме того, сотрудников нужно научить давать конструктивную обратную связь друг другу, чтобы исключить конфликты.

**Следите за балансом свободы и контроля. Не проверяйте то, что необязательно**

​Исходя из корпоративной политики компании, подумайте, что в работе Ваших подчиненных нужно контролировать, а что нет. Предоставьте свободу в некритичных для Вас вопросах. К примеру, если Ваши подчиненные не работают с клиентами, то, возможно, нет необходимости обязывать их одеваться по дресс-коду? Подумайте, стоит ли запрещать сотрудникам слушать музыку в наушниках в рабочее время? А украшать рабочее место фотографиями близких? Может быть, кому-то по договоренности с руководителем можно приходить немного раньше или позже? Если, конечно, это не скажется негативно на работе, но точно повысит их мотивацию, даже если начальник будет строже спрашивать за результаты.

**ПРИМЕР**

В отделе по работе с клиентами Mango Office внедрили систему самостоятельного контроля сотрудников. Они принимают участие в оценке качества телефонных разговоров коллег. Для этого они заполняют специальные бланки и потом совместно обсуждают результаты. Так, один менеджер прослушал беседу коллеги с клиентом и заметил, что тот сразу после приветствия стал презентовать клиенту услуги компании. В бланке оценки менеджер отметил, что до тех пор, пока не выяснены потребности клиента, презентацию делать рано, так как клиент может сопротивляться предложению и преждевременно закончить разговор. Лучше исходить из ситуации клиента: «Я вижу, у Вас в Личном кабинете заканчивается дисковое пространство…», а затем уже переходить к предложению. Тот менеджер, звонок которого обсуждали, понял, как лучше предлагать услуги компании, и теперь ему чаще удается продавать дополнительные услуги. Другой менеджер в беседе коллеги услышал, как тот спросил клиента: «Когда Вам будет удобно, чтобы я перезвонил?». В бланке оценки появилось замечание: если задавать вопрос таким образом, клиент может назвать весьма отдаленное время. Кроме того, лучше сразу обозначать, с какой целью менеджер будет звонить. Например, так: «Вам удобно будет, если я завтра позвоню вам с 11 до 12 часов, чтобы помочь с настройками и ответить на ваши вопросы?». Менеджер стал назначать звонки на ближайшие дни и, как следствие, лучше поддерживать связь с клиентами.

**Формировать позитивную атмосферу в подразделении, установить эмоциональную связь с сотрудниками**

По сути, это контроль через эмоциональный контакт. Если руководитель умеет наладить здоровую позитивную атмосферу в коллективе и установить контакт с каждым подчиненным, сотрудники сами будут стараться **выполнить работу как можно лучше, чтобы не подвести руководителя**. Руководитель сможет не только контролировать сотрудников, но и повысить их лояльность, вовлеченность и мотивацию. Рекомендуйте управленцам узнавать, чем интересуются их работники, чувствовать каждого сотрудника на эмоциональном уровне, видеть, в каком он настроении, почему в какой-то определенный день он работает медленнее. Советуйте руководителям **разделять с подчиненными радость их успехам**, причем не обязательно связанным только с работой. А если есть сложности, руководитель должен подумать, как помочь работнику. Сотрудники оценят внимание и понимание руководителя, будут стремиться работать с большей отдачей.

**Внимание!** Предупредите управленцев: кто-то из сотрудников может принять эмоциональный контакт, установившийся с шефом, за скрытое разрешение работать вполсилы. Советуйте пресекать это. Пусть руководители дают понять подчиненным, что ждут от них конкретных результатов в обозначенные сроки.

**Важные выводы**

1. Если контроль нужен для того, чтобы понимать, как выполняется задача, вовремя корректировать работу и мотивировать, он не должен выглядеть как строгая проверка.
2. Самый лучший контроль – когда сотрудники контролируют себя сами. Чтобы добиться этого, давайте возможность предлагать решения и их реализовывать, введите самооценку.
3. Контроль не снизит вовлеченность и лояльность персонала, а также его мотивацию, если руководитель будет играть роль консультанта и помощника, с которым сотрудники могут обсудить сложные вопросы и получить поддержку.

# Опасные плюшки: почему Илон Маск не угощает сотрудников кофе

**16 сентября 2016 Станислав Протасов**

Разного рода «плюшки» для сотрудников, начиная со стандартных бесплатных булочек с кофе и барбекю на крыше и заканчивая массажными комнатами, йога-залами и отелями в офисе, сейчас в технологической индустрии не редкость. Некоторые истории уже даже стали хрестоматийными. Зачем компании все это делают? Попробую объяснить.

Представим преуспевающую ИТ-корпорацию. Работает в ней не меньше 15 тысяч инженеров, талантливых и не очень – разных. Естественно, руководство не знает лично абсолютное большинство из них и не может адекватно оценить их уровень. Средний менеджмент обычно с этой задачей не справляется, а карьерные лифты в организациях такого размера работают не слишком эффективно. При этом в такой компании много экспериментальных проектов, большинство из которых ничем не заканчивается (что нормально). Так или иначе, здесь нужно много толковых инженеров.

Как удерживать таланты в такой ситуации? Ответ прост: сделать их пребывание в офисе максимально комфортным, чтобы границы «работа-отдых» размывались, и люди оказались в «золотой клетке». Это гораздо дешевле, чем пытаться кратно увеличивать эффективность огромной организации, и дешевле, чем настраивать карьерные лифты или воспитывать средний менеджмент, улучшать качество коммуникаций и систему мотивации. Так и появляются массажные салоны, бесплатные поездки в дорогие отели на тимбилдинг и т.д. При этом, скажем, Google, где каждый человек в среднем приносит около миллиона долларов год (это много), может себе это позволить и это обходится ему даже дешевле. В итоге он имеет армию высококвалифицированных технических специалистов.

Как человек, который строит бизнес, я прекрасно понимаю руководство, особенно принимая во внимание конкуренцию за таланты. В таком прочтении «золотые клетки» логичны: чем дольше в компании таланты, тем больше шансов, что один из экспериментальных проектов взлетит. Но гораздо важнее рассмотреть явление с точки зрения самого талантливого человека, который пришел в индустрию.

Снова представим условную ИТ-корпорацию с 15 тысячами инженеров. Сидит у нее где-нибудь в Швейцарии талантливый программист и пишет код. Много хорошего кода – предположим, в пять раз больше, чем средний специалист. Насколько велики шансы, что его заметят и дадут возможность делать что-то более ответственное и важное? Конечно, они не нулевые, – но все же не очень высокие, вспомним про неэффективные карьерные лифты корпораций. Уйти из шикарного офиса с тимбилдингами на берегу озера в горах ему, конечно, тяжело, многие этого не сделают. Однако, по моему опыту, по-настоящему неординарный человек все-таки приходит не на «плюшки», а на интересную задачу – он хочет расти профессионально, создавать продукт, которым будут пользоваться миллионы людей по всему миру.

«Золотые клетки», безусловно, могут – и удерживают – людей, но шансы на то, что те себя реализуют в такой системе, где низкие шансы себя проявить компенсируются разного рода приятными мелочами – снижаются. Более того, человек, постоянно живущий в таких условиях, неумолимо теряет мотивацию, превращаясь в «овоща», который просто не понимает, зачем он работает, его работа становится бессмысленной. Ничем не лучше, впрочем, если он делает это осмысленно. Тут вспоминается фильм «Матрица», где один из героев, говоря о выдуманной реальности, признавался, что понимает – никакого стейка на самом деле нет, это на самом деле просто импульсы, но как же вкусно.

В этом смысле, как я считаю, «золотые клетки» могут быть просто опасны. Это беда для человека, который, может быть, растеряет свой талант и никогда не выйдет из анабиоза. Да и работодателю, естественно, «овощ» не интересен. Лидеры, которые создают неординарные проекты, хотят видеть амбициозного и креативного профессионала. Пара простых примеров.

Недавно я прочитал статью про Маска, который настолько одержим своим проектом, что часто буквально ночует в офисе. Что-то мне подсказывает, что работать с ним по-человечески не очень-то просто, а просыпаясь, он скорее начинает раздавать указания, чем кофе с печеньем. Обратный пример – старейшие автоконцерны, где едва ли люди работают больше 8 часов в день. Они имеют, я уверен, комфортные условия, но каков шанс для большинства из них, что они поучаствуют в прорывном проекте уровня Tesla?

Вот поэтому талантливые люди и идут работать к Маску или в другие многообещающие стартапы. Они понимают, что могут поучаствовать в чем-то глобальном и уехать сразу на пять этажей вверх по карьерной лестнице, а не идти 20 лет к должности начальника отдела и иллюзорному шансу приобщиться к значимому проекту.

Для меня практические выводы давно очевидны: нанимая сотрудников уже двадцать лет, я стараюсь привлечь к нам людей, которым важно получить возможность создать вторую контейнерную технологию, что мы уже сделали в свое время, а не просто сидеть в красивом офисе с бесплатной парковкой. Как мне кажется, для молодого талантливого человека это самая правильная мотивация, и именно такого специалиста я хочу видеть в своей команде. Хотя, конечно, это личный выбор каждого: либо бесплатные приятные «фишки» и спокойствие, либо не такие прекрасные условия стартапа, но возможность поучаствовать в чем-то значимом.

**Об авторе.** Станислав Протасов – сооснователь и вице-президент компании Acronis

# Позвольте сотрудникам выбирать себе соцпакет

**Позвольте сотрудникам выбирать себе соцпакет. Внедрите систему «кафетерия», не увеличивая затраты компании**

**Ольга ТРОФИМОВА,**директор департамента управления персоналом «Промсвязьбанка»

**Последние пять лет банк регулярно в конце года проводил опрос сотрудников о соцпакете. В первую очередь хотелось понять, довольны ли они добровольным медицинским страхованием, пользуются ли им. Опрос разочаровал: с каждым годом все меньше людей обращается в медицинские клиники. Получается, банк зря платит деньги, причем весьма немалые. Что же делать: отменять ДМС или побуждать сотрудников активнее посещать клиники? Конечно, нет. Нужно реформировать соцпакет. Как именно, подскажут сотрудники.**

HR-служба разработала анкету и попросила сотрудников заполнить ее – ответить на вопросы о соцпакете. Судя по ответам, работники хотели бы получать дополнительные льготы либо выбирать то, что для них наиболее ценно, и при необходимости даже доплачивать за это. Сомнений не осталось: нужно расширить набор льгот и предоставить самим сотрудникам возможность самостоятельно формировать из них свой соцпакет, то есть организовать его по принципу «кафетерия».

В том, что это целесообразно делать, мы были уверены. Хороший соцпакет повышает лояльность сотрудников, иногда является одним из факторов, влияющих на выбор места работы. Кроме того, работник не беспокоится о решении хотя бы части своих личных проблем, что позволяет ему больше времени уделять работе. А это выгодно работодателю. Разумеется, при условии, что из-за расширения перечня льгот затраты компании не возрастут.

Наталия КАРПОВА,

руководитель HR-департамента компании Goltsblat BLP

**Удивительно, но факт: корпоративные пенсии в составе соцпакета у нас не востребованы**

Это показал опрос, который мы провели в компании перед тем, как внедрять систему flexible benefits (гибкие льготы). Наиболее востребованными у сотрудников оказало++сь добровольное медицинское страхование на себя и на членов семьи, а также компенсация на питание (для работников с невысоким уровнем доходов). Корпоративное же пенсионное страхование, вопреки ожиданиям, сотрудники не пожелали получить в качестве льготы. Вероятно, это объясняется тем, что коллектив у нас молодой, а также скептицизмом по поводу того, что в нашей стране можно получать достойную пенсию. Мы решили, что включим в состав льгот ДМС, страхование путешественника, фитнес для сотрудников и членов семей, компенсацию на питание. Избежать увеличения бюджета мы смогли благодаря выгодным тарифам, которые провайдеры предоставили нам после многочисленных переговоров.

**Выявите, какие льготы наиболее востребованы сотрудниками. Правило выбора: одно из двух**

Если раньше Вы не проводили опросы сотрудников о том, насколько они удовлетворены соцпакетом и что конкретно хотели бы получить, то сделайте это сейчас. Включите в опросник список льгот и попросите сотрудников проранжировать их по степени важности или добавить свои льготы. Обработав ответы, Вы поймете, что наиболее востребовано сотрудниками, и включите в «меню кафетерия». У нас получился такой перечень:

– добровольное медицинское страхование для сотрудника;

– добровольное медицинское страхование для родственника сотрудника (в том числе для детей);

– дополнительные дни отпуска;

– карта фитнес-клуба;

– отчисления на накопительную часть пенсии;

– изучение иностранного языка;

– курсы повышения квалификации, получение второго высшего образования;

– оплата путевки;

– оплата проезда к месту отдыха.

Разумеется, работодатель совсем не должен удовлетворять все желания сотрудников. Вы выберите те льготы, стоимость которых можно компенсировать, не увеличивая существенно расходы компании (какие льготы обычно предоставляют работникам российские компании, смотрите в диаграмме ниже). Введите правило: по каждой составляющей соцпакета сотрудник выбирает одно из двух. Например, между тем, получить за счет компании ДМС для себя или для своего родственника. Либо страховку для себя за счет компании, а ДМС для родственника – уже за свой счет.

**Выбор – это не только разные льготы, но и множество вариантов одной**

Например, ДМС мы условно считаем одной льготой. Но мы разработали девять программ ДМС для взрослых и четыре – для детей сотрудников (не считая специальных программ для разных городов). Это были разные комбинации клиник, которые отличались и перечнем услуг, и их стоимостью. По-прежнему для разных уровней должностей предусматривался свой пакет (для управленцев дороже). Но, следуя принципу «кафетерия», мы не ограничивали сотрудников только той страховкой, которая предусмотрена для его должности. Каждый мог выбрать как более дорогую программу ДМС, так и наоборот, более дешевую, если она соответствовала его потребностям.

**Пример**

В группе компаний «Новард» после введения концепции «кафетерия» каждый сотрудник сам смог выбирать, из чего складывается его индивидуальная программа медицинских услуг. В его распоряжении более 40 медицинских учреждений и самые разные виды медпомощи: амбулаторная, услуги врача в офисе, личный доктор, помощь на дому, скорая помощь, плановая и экстренная госпитализация, большой спектр стоматологических услуг и инструментальных диагностических исследований, годовая медицинская страховка для выезда за рубеж. Сотрудник сам комплектует свою программу ДМС. Если допустимый лимит превышается, работник делает доплату.

Светлана НИКОЛАШИНА,

Директор по персоналу компании ОМК

**«Кафетерий» все равно не угодит всем. Уместен в компаниях, находящихся в больших городах**

Ведь в больших городах больше возможностей, люди видят эти возможности, понимают, как ими воспользоваться, а потому легко выбирают ту или иную льготу, входящую в соцпакет. Но все равно нельзя исключить, что кому-то будет сложно сделать выбор, и он останется без льгот. Либо будет выбирать их только потому, что «так положено». Кроме того, часто, внедрив соцпакет по принципу «кафетерия», компании считают свой долг перед сотрудниками исполненным и не оказывают другой социальной поддержки. Но никто не застрахован от различных жизненных проблем. Когда они возникают, требуется помощь. Мы учли все эти минусы «кафетерия», когда вводили единый соцпакет для подразделений нашей компании. Проанализировали также минусы и плюсы монетизации (прибавка к зарплате вместо льгот) и в итоге остановились на классическом варианте соцпакета.

**Выбрал более дорогую льготу – доплати. Сэкономил на одной льготе, другую получи на большую сумму**

Благодаря такому подходу Вы соблюдете баланс расходов и не превысите HR-бюджет, но дадите сотрудникам выбор. Установите лимит для каждой должности. Если сотрудник выбирает льготы, которые стоят больше, чем лимит для его должности, он может возместить эту разницу в течение года. Для этого он **пишет заявление,** в котором просит бухгалтерию списывать сумму разницы из своей заработной платы равномерными частями. Если же, напротив, сотрудник сэкономил на одной льготе (выбрал более дешевую, чем полагается по лимиту для его должности), то получает право выбрать другую льготу на большую стоимость.

**Пример**

Молодой PR-менеджер, зная, что редко обращается за медицинской помощью, выбрал себе самую минимальную программу ДМС. Она обошлась для него намного дешевле, чем предусмотрено лимитом для его должности. Кроме того, для менеджера не актуальна такая льгота, как оплата путевки в российский пансионат, он отказался от этой части соцпакета. Молодой человек предпочитает отдыхать за границей. Так как сотрудник сэкономил на ДМС и отказался от оплаты путевки, у него есть право выбрать другие услуги на большую сумму, чем допустимо для него. Сотрудник воспользовался своим правом и попросил оплатить ему курсы иностранного языка, а также приобрести абонемент в более престижный и дорогостоящий фитнес-клуб.

**Рассчитывая затраты, не забудьте про налоги**

Одна из самых трудоемких и важных процедур в подготовке программы «кафетерия» – расчет бюджета, лимитов для разных категорий сотрудников и стоимости каждой льготы.

Помните, что не все расходы компании на предоставление льгот сотрудникам по законодательству можно отнести к затратам, которые уменьшают налогооблагаемую прибыль. Некоторые расходы разрешается покрывать лишь за счет чистой прибыли, которая осталась после уплаты налогов. Значит, к сумме расходов надо добавить еще и сумму налогов. А затем посмотрите, не вый-дет ли в итоге общая стоимость за рамки бюджета.

**Пример**

В компании все сотрудники заявляли, что хотели бы вместо дорогого ДМС получить в качестве льготы оплату путевки на отдых в российские санатории, пансионаты или Дома отдыха. Поначалу, сравнив затраты на ДМС с предполагаемой общей стоимостью путевок для сотрудников, руководство компании посчитало, что такое возможно. Однако бухгалтерия не согласилась с этим. Она указала на то, что стоимость путевок нельзя списать в затраты, а значит, на их стоимость не получится уменьшить налогооблагаемую прибыль. Кроме того, стоимость путевки облагается налогом на доходы физических лиц. Этот налог удерживается непосредственно с сотрудников – из их зарплаты. Это и дополнительная работа для бухгалтерии, и лишние удержания из доходов работников. Суммировав все, HR-директор понял, что вряд ли целесообразно вводить в качестве льготы в соцпакете оплату путевок.

**Чтобы не платить с ДМС взносы в государственные фонды**

Заключайте со страховой компанией договор добровольного медицинского страхования не менее чем на год. Тогда начислять на платежи по договору взносы в фонд – пенсионный, социального страхования и обязательного медицинского страхования – не нужно. Это следует из [пункта 5](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902345075&anchor=ZAP22QI3D8#ZAP22QI3D8) части первой статьи 9 Закона от 24 июля 2009 г. № 212-ФЗ.

**Способ сэкономить** – стараться большинство льгот проводить оптом через провайдеров услуг и с ними расплачиваться. В таком случае Вы можете получить скидки. Правда, если нет возможности найти провайдера, не отказывайтесь сразу от льготы. Даже если придется что-то делать сотрудникам вашего департамента, это упрощает жизнь остальным сотрудникам. Им не нужно ехать, например, в фитнес-клуб, чтобы купить карту, а потом заполнять документы на возврат денежных средств и ждать, пока банк вернет их, так как поступила оплата от компании.

**Подумайте, как автоматизировать процессы расчетов с сотрудниками по «кафетерию»**

Если в вашей компании 100–200 сотрудников, это не самая большая проблема и можно вручную обрабатывать данные, а также вести учет расходов на льготы. Но если сотрудников больше 1000, то требуется автоматизированная программа, которая бы позволяла и HR-департаменту, и бухгалтерии учитывать, какие именно льготы выбрал тот или иной сотрудник, какова стоимость этих льгот, доплачивает он что-то или нет. Например, в нашем банке процессы учета кадров и расчетов заработной платы ведутся в едином программном обеспечении. Поэтому мы поручили IT-отделу лишь доработать это программное обеспечение.

Наталия СЫС,

Директор по персоналу и организационному развитию группы компаний «Новард»

**Чтобы с ростом расходов на «кафетерий» увеличивались и доходы компании, увяжите «меню» с KPI**

К примеру, если сотрудник выполняет KPI, то лимит, на который он может рассчитывать, выбирая себе ту или иную социальную льготу, повышается. Иначе говоря, сотрудник получает право на более дорогостоящий бенефит для своего соцпакета. Тогда Вы будете уверены, что выполняется главное условие: инвестиции в развитие «меню» соцпакета повышают мотивацию и эффективность персонала. А чтобы привязка к KPI вдохновляла сотрудника на новые трудовые подвиги, нужно включить в ассортимент социальных льгот именно то, что привлекательно для него. Например, не фитнес-клуб, а занятия боксом или в секции карате. Чтобы выявить индивидуальные предпочтения, HR-департаменты проводят опросы. Кроме того, сотруднику надо предоставить возможность доплачивать за понравившуюся услугу, если лимит, установленный для него, недостаточен.

**Наладьте коммуникации, объясните, что и как сотрудники могут выбирать, что надо заполнить**

До введения «кафетерия» сотрудники думали: «Мне ничего не нужно заполнять – в начале года мне автоматически пришлют страховой полис». После введения «кафетерия» им предстояло изменить свои мысли: «Нужно разобраться с программой, выбрать льготы и заполнить как минимум один-два бланка, чтобы в этой программе участвовать». Но, чтобы каждый работник понимал, что именно ему надо заполнить и почему, нужно рассказать коллективу о новой программе льгот.

**Пример**

На корпоративном портале «Промсвязьбанка» специалисты HR-департамента разместили подробное описание программы и того, как в ней участвовать, какие бланки нужно заполнить и почему. Кроме того, с помощью IT-отдела служба персонала сделала рассылку на электронную почту сотрудников. В письме говорилось, что льготы предоставляются в новом формате и каждому сотруднику необходимо их выбрать на следующий год. Кроме того, информация размещалась на информационных стендах, которые располагаются на территории банка. Служба персонала даже придумала несколько комикс-историй про «кафетерий», чтобы сотрудники лучше поняли преимущества от нововведения, а также какие бланки и как заполнять.

**Подключите колл-центр, откройте специальный адрес в Интернете для вопросов сотрудников**

Даже если Вы задействуете все возможные каналы коммуникаций, будьте готовы, что все равно у людей будет масса вопросов. Сотрудники начнут звонить в HR-департамент, писать на электронную почту менеджеров по персоналу. Чтобы не было ощущения беспорядка, подключите коллег из колл-центра – укажите их телефон на корпоративном сайте и попросите отвечать на вопросы сотрудников. Кроме того, на сайте создайте отдельный электронный ящик, куда будут поступать вопросы по льготам от сотрудников. Позаботьтесь о том, чтобы сотрудники получали ответы своевременно. **Помните:** вся работа по информированию сотрудников очень важна, она создает у сотрудников первое впечатление от новой программы. Коммуникации должны быть максимально простыми и понятными. Не забывайте, что существует категория сотрудников, у которых нет электронного адреса. Они тоже должны иметь возможность быстро дозвониться до человека, отвечающего за программу «кафетерия».

**Как сэкономить на налоге на прибыль, заключая договор ДМС**

Нужно выполнить одно условие: затраты на добровольное медицинское страхование не должны превышать 6 % от размера фонда оплаты труда. Тогда с затрат на ДМС ваша компания вправе не уплачивать налог на прибыль. Это следует из [абзаца 1](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902350511&anchor=ZA02IAU3IG#ZA02IAU3IG) и [пункта 16](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902350511&anchor=ZA022BC3DG#ZA022BC3DG) статьи 255 Налогового кодекса и подтверждается [письмом Минфина России от 4 июня 2008 г. № 03-03-06/2/65](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902105830).

**Подкрепите «кафетерий» дополнительными видами соцподдержки сотрудников**

В жизни сотрудников порой складываются непростые ситуации, оказывайте им поддержку. В «Промсвязьбанке» мы предоставляем всем сотрудникам дополнительно: материальную помощь в тяжелых жизненных ситуациях, полностью оплачиваемые дни больничного листа, поддержку молодым мамам, готовым выйти на работу раньше, чем через полтора года, отмечаем семейные события наших сотрудников (например, рождение ребенка, поступление детей в высшие учебные заведения). Все эти меры усиливают эффект от соцпакета, который можно формировать самостоятельно.

**На запуск программы «кафетерия» ушло восемь месяцев. Что она дала?**

Сейчас уже можно говорить о первых результатах:

– компания более эффективно расходует средства на соцпакет, гибко планирует и использует бюджет на льготы для сотрудников;

– работники становятся более лояльными компании. Опрос на выявление вовлеченности, проведенный в прошлом году, показал: они считают льготы одним из наиболее привлекательных условий работы в компании;

– заботясь о своих сотрудниках и создавая комфортные условия для их работы, компания улучшила бренд работодателя, что очень ценно, когда приходится бороться за таланты;

– суммы, которые тратятся на соцпакет, несопоставимы с расходами на заработную плату и уж точно в несколько раз меньше, чем потратили бы работники, если бы пытались самостоятельно получить те же услуги, что предусмотрены соцпакетом.

# Как обратную связь от клиентов превратить в мотивацию сотрудников

**Делайте упор на нематериальные стимулы, фильтруйте отклики**

Лариса КРУТИКОВА, Директор по персоналу компании «КамаАвтоОпт» (г. Санкт-Петербург)

На совещании у гендиректора инвестиционно-промышленной компании заговорили об эффективности персонала. Финансовый директор сообщил, что **показатели выработки продукции на одного сотрудника снизились**, хотя сокращать производство не планировалось. Директор по маркетингу заметил, что и количество негативных отзывов клиентов о продукции и об уровне сервиса увеличилось. Затем руководитель департамента маркетинга добавил: «У меня есть ощущение, что я один читаю эти отзывы». Выяснилось, что так и есть. Доступом к сервису обратной связи от клиентов располагают только маркетологи. Они и сами не систематически изучают отклики клиентов, реагируют только на самые острые или на просьбы решить проблему и редко рассказывают о них сотрудникам других подразделений.

HR-директор предложил: «Давайте сделаем так, чтобы сотрудники и других подразделений могли если не читать отзывы клиентов, то хотя бы регулярно узнавать, что они пишут, как оценивают работу компании и сотрудников. Это может мотивировать людей работать лучше». Гендиректор поддержал это предложение, заметив, что заодно удастся **упорядочить работу с обратной связью от клиентов**, систематизировать и анализировать отзывы. HR-директору руководитель компании поручил продумать, как превратить отклики и оценки потребителей в инструмент мотивации сотрудников, повысить качество обслуживания клиентов.

Екатерина СТРАХОВА,

директор по подбору и развитию персонала компании «Рекадро»

Отзывы от клиентов не приходят? Проверьте, легко ли им дать отзыв, клиентоориентированы ли сотрудники

Узнайте, через какие сервисы и каким образом происходит сбор отзывов, поставьте себя на место клиента и прикиньте, воспользовались бы Вы сервисом, удобно ли Вам написать свой отзыв. Если нужно, скорректируйте автоматизированную программу. Кроме того, чтобы пользователи оценивали работу компании и сотрудников, ее корпоративная культура должна быть пропитана духом клиентоориентированности. Чтобы выяснить, так ли это, проведите опрос сотрудников, используя чек-листы.

**Первое, что необходимо, – собирать отзывы. Просто дать клиентам возможность высказываться недостаточно**

Скорее всего, клиенты не станут сами активно оценивать работу сотрудников компании или ее продукцию. Скажем, Вы сделали на сайте кнопку «Оценить работу персонала» или «Оценить нашу продукцию (услуги)». Это вовсе не значит, что покупатели и пользователи сразу начнут оставлять свои отзывы. Откликов будет мало, и по ним вряд ли можно сделать обоснованные выводы об удовлетворенности клиентов и покупателей, либо о качестве работы сотрудников, либо о достоинствах продукции (услуг) компании.

Более того, эти **выводы могут быть неадекватными**действительному положению дел. Ведь если у клиента осталось хорошее впечатление от взаимодействия с компанией и он доволен, то не будет оставлять отзыв. Но это охотно сделают те, кто недоволен. А значит, картина может получиться удручающей. Если Вы замечали, в банках рядом с окошком, за которым сидит операционист, обслуживающий клиентов, стоят приборчики. На них две клавиши, под одной написано «Понравилось», под другой «Не понравилось». Клиент может нажать ту или иную кнопку, оценив таким образом качество обслуживания и работы конкретного специалиста. Статистика показывает: чаще всего приборчиком пользуются те, кто остался недоволен качеством обслуживания. Если делать выводы по таким отзывам, сложится необъективная картина.

О том, как провести оценку работы персонала методом «Тайный покупатель» и сделать правильные выводы, читайте в № [5, 2012](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=9942).

Как же быть? Как получать разные и объективные отзывы клиентов и составлять верное представление о том, как они оценивают работу компании? Во-первых, просить клиентов высказаться, напоминать о просьбе. Скажем, сделать на сайте такую функцию – когда клиент изучает предложения компании, периодически **всплывает окно**. В нем просьба оценить продукцию компании и/или уровень сервиса по определенной, скажем, 10-балльной шкале. На основании полученных оценок рассчитаете NPS (Net Promoter Score) – индекс лояльности потребителей. Во-вторых, оценивать качество работы сотрудников, не афишируя это, например методом «Тайный покупатель»**\***. В-третьих, прибегать к тактике мягкого принуждения – **стимулировать клиентов и покупателей оставлять отзывы**.

**7 способов получить обратную связь от клиентов**

**1.** Завести книгу отзывов, жалоб и предложений в каждом пункте обслуживания клиентов.  
**2.** Собирать отзывы на сайте компании либо отзывы на специальных сайтах (например, Flamp, Yell).  
**3.** Открыть горячую линию, чтобы клиенты могли позвонить.  
**4.**Объявить адрес электронной почты, на которую клиенты будут писать руководству компании.  
**5.** Провести проверку работы сотрудников методом «Тайный покупатель».  
**6.** Организовать устный опрос клиентов, скажем, на мероприятии компании.  
**7.** Использовать специальное программное обеспечение, например пульты с двумя кнопками – «доволен обслуживанием» и «недоволен обслуживанием».

**Пример**

В компании R Staff HR-служба и служба маркетинга разработали анкету для клиентов. В ней 30 вопросов. Но когда клиенты узнавали, что вопросов столько, часто отказывались отвечать. Они не готовы тратить столько времени на то, чтобы поделиться с компанией своими впечатлениями от взаимоотношений с ней. Тогда служба маркетинга разработала различные виды стимулирования для клиентов: за согласие ответить на вопросы анкеты включала человека в состав участников розыгрыша призов, предоставляла скидку на продукцию или услугу компании. Кроме того, подчеркивала, что анкетирование анонимное и клиент может попутно подать жалобу на что-то, подсказать, как улучшить работу и обслуживание. Благодаря этому удается ежемесячно собирать несколько сотен анкет и на основании информации, которая в них отражена, делать выводы о работе компании и ее отдельных подразделений, о недочетах и уровне обслуживания клиентов.

**Обратите внимание!** Чтобы выводы были релевантными, проводите опросы клиентов и проверки методом «Тайный покупатель» регулярно. Тогда Вы сможете сопоставлять данные за разные периоды, видеть динамику и понять, если данные будут неадекватные.

Во многих компаниях работают горячие линии для клиентов. Но данные об откликах клиентов, которые звонят на линию, также не отражают полной картины, так как звонят люди в основном с претензиями и проблемами.

**Разработайте стандарты работы и заключите с важными клиентами договор об уровне сервиса**

О том, как разработать стандарты проведения в рабочих ситуациях для работников торговых компаний, читайте в № [1, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11788).

Стандарты нужны, **чтобы сотрудники понимали, как надо работать** – создавать продукт, оказывать услугу, обслуживать клиентов. А самое главное – работники должны знать, в каких случаях можно утверждать, что они все сделали правильно, а в каких – неправильно и почему. Это важно еще и потому, что стандарты могут стать и средством защиты сотрудника от обвинений неадекватного клиента. Достаточно обратиться к стандартам, сверить то, что там прописано, с действиями сотрудника, и станет понятно, действительно ли он нарушал требования к работе**\***. Стандарты разрабатывайте с учетом того, что клиенты и покупатели ожидают от компании. Это выясняется с помощью опроса. Проведите его перед тем, как разработаете стандарты.

**Не увязывайте премию руководителя наряду с NPS еще и с eNPS!**

Аббревиатура eNPS – это индекс лояльности сотрудников. В одной компании премию руководителей увязали с этим показателем. Таким образом хотели стимулировать управленцев больше работать с подчиненными, лучше их узнавать как личностей и мотивировать, при необходимости выступать в роли наставника. В итоге руководство компании рассчитывало повысить лояльность и вовлеченность персонала. Управленцы не сопротивлялись и старались выполнить еNPS, но все равно премию получили не в полном размере. Показатель eNPS оказался ниже, чем хотелось. Подчиненные проявили придирчивость к руководителям, считали, что они и так обязаны «возиться с сотрудниками». На оценку сильно влияли личностные факторы, многие намеренно занижали ее, чтобы насолить шефу.

Договор об уровне сервиса заключается с наиболее важными клиентами, для того чтобы подчеркнуть желание компании обеспечить высокий уровень сервиса. Но самое главное: в таком договоре прописывается, что **важный клиент предоставляет компании отчет** о том, как она работала, выставляются оценки за сервис. Их Вы и сможете впоследствии использовать для мотивации сотрудников.

**Пример**

Туркомпания «Тревэл Service» заключила с корпоративными клиентами договор об уровне сервиса. В договоре прописали, какие именно услуги, насколько быстро и качественно должна оказывать турфирма: на какой секунде сотрудник должен ответить на звонок клиента (взять трубку), сколько вариантов перелета и проживания в отеле предложить, в течение какого времени ответить на письменный запрос. Кроме того, турфирма обязуется быть доступной для клиента 24 часа 7 дней в неделю. Согласно договору, в конце каждого квартала компания-клиент предоставляет руководителю и в HR-службу турфирмы отчет по каждой услуге – была ли она оказана так, как прописано в договоре. На основании этого отчета руководство турфирмы оценивает работу сотрудников.

**Не учитывайте очень эмоциональные – как негативные, так и позитивные – отзывы клиентов**

Клиенты тоже люди, и они не всегда объективны. Поэтому каждый отзыв о продукции или работе сотрудников рассматривайте индивидуально. Доверяйте тем отзывам и оценкам, которые основаны на фактах и в основе которых понятное суждение. Словом, за которыми можно **увидеть ситуацию, послужившую причиной для того или иного отклика клиента**.

А эмоциональные и ничем не подкрепленные отзывы игнорируйте. Скажем, такие: «У вас все ужасно! Вы не умеете работать!» или «Это прекрасно! Я всем доволен – и продуктом, и обслуживанием! Просто великолепно!». Не исключено, что позитивный отзыв написал кто-то из сотрудников, выдавая себя за клиента. Доверяйте отзывам, подобным таким: «Заказала дополнительный комплект. Все доставили вовремя и в исправном состоянии. Спасибо!», «Узнала об акции, по которой постоянные клиенты получают скидку на следующий заказ. Позвонила, но сотрудник сказал, что я не имею права на скидку. И бросил трубку. Но я с этим не согласна. Однако мне ничего не объяснили».

**Систематизируйте отзывы и регулярно озвучивайте их сотрудникам. Не только front-офиса**

Неправильно думать, будто оценки, которые ставят клиенты, важны только для сотрудников front-офиса – sales-менеджеров, маркетологов, менеджеров по работе с клиентами. Для работников, которые никак не контактируют с потребителями продукции или услуг компании, это не менее, а может быть, и более важно. Часто сотрудники back-офиса трудятся внутри компании, словно изолированно от внешнего мира, и **утрачивают понимание, что работают для людей**, создают продукт, которым они пользуются. И именно по этому продукту клиенты судят о компании и их работниках. Поэтому информируйте всех сотрудников, вплоть до производственного персонала, как клиенты характеризуют компанию, ее продукцию (услуги) и работу сотрудников. Это сильно мотивирует персонал. Отзывы клиентов работники станут использовать, к примеру, для того, чтобы убедиться, видят ли клиенты те недостатки в продукции компании, которые замечают сами работники. Если не видят, значит, подозрения сотрудников безосновательны и вызваны личностными эмоциональными фактами.

**Пример**

Руководитель технического отдела на совещании в конце каждого месяца зачитывал подчиненным наиболее яркие отзывы клиентов о продукции компании. Кроме того, он сообщал, сколько всего отзывов получено, сколько из них положительных и отрицательных. Данные руководитель отдела брал в службе маркетинга, которая проводила опросы клиентов, а также отслеживала отклики, поступающие на сайт по сервису обратной связи. Постепенно люди привыкли к тому, что им сообщают, как клиенты оценивают работу компании, и уже сами спрашивали, какие отклики пришли от них за последнее время. Руководитель отдела назначил ответственного – своего заместителя. В конце месяца он готовил обзор клиентской обратной связи и знакомил с ним сотрудников. Через полгода в отделе повысился уровень дисциплины и лояльности, сотрудники стали лучше работать, что позитивно отразилось на результатах. И все только благодаря тому, что люди стали осознавать, что работают не сами по себе, а для клиентов. И старались делать это лучше, так как осознали значимость своего труда.

**Материальная мотивация: увяжите отзывы клиентов с переменной частью зарплаты и с бонусом**

Словом, сделайте такой показатель (количество позитивных отзывов клиентов) одним из KPI, от выполнения которого зависит, какую премию в составе зарплаты или по итогам временного периода (квартала, полугодия, года) получит сотрудник. Установите вес такого KPI. По идее, он не должен быть меньше 0,2 или 20% от общей суммы премии, иначе говоря, на него должна приходиться пятая часть всего размера премии. **Пропишите, в каком случае считается, что KPI выполнен**, и причитающаяся сумма выплачивается полностью, а в каких случаях – нет**\***.

Если Вы получаете отзывы клиентов и покупателей с помощью метода «Тайный покупатель», то установите, к примеру, такую градацию: сотрудник удостоился средней оценки в 5 баллов. Следовательно, получает премию полностью. Если ему поставили 4 балла, то выплата премии составит 80% от максимального размера. Наконец, за 3 балла переменная часть составит не более 50%, а за еще более низкие оценки – 0%.

Если Вы или электронная система рассчитываете NPS, тогда определите, при каком соотношении позитивных и отрицательных оценок клиентов премиальная часть выплачивается полностью. Предположим, для оценок установлена шкала от 0 до 10.

**Пример**

Директор по персоналу разработал шкалу, с помощью которой легко определить, какую премию надо выплачивать работнику. Скажем, если NPS равен 60–90%, премиальная часть выплачивается полностью. Если ниже, то уменьшается и размер бонуса: от 40 до 59% – половина премии, от 10 до 39% – не будет премии вообще. Этот механизм пришелся всем по душе. Руководители занялись отслеживанием и сбором откликов покупателей и потребителей.

Рассчитывали NPS так: от количества наивысших оценок (9–10 баллов) отнимается число низших отрицательных (от 1 до 5 баллов) оценок. Полученную сумму надо разделить на общее число оценок, выставленных клиентами (включая средние – 6–8 баллов). Так руководитель получал индекс лояльности потребителей. Если, к примеру, у сотрудника 11 положительных отзывов, 3 негативных и 6 нейтральных, его индекс лояльности клиентов составит 40% ((11 – 3) : 20 х 100). За такой результат работы полагается только половина премии.

Если есть возможность определять, о каком конкретно сотруднике или подразделении отзывался клиент, то разрабатывайте ступенчатую систему мотивации: для отдельных сотрудников, а также для смен и подразделений.

Наталья КРАСНОВА,

преподаватель MBA и Executive MBA в МИРБИС

Необязательно конвертировать отзывы клиентов в премии, чтобы повысить качество обслуживания!

Качество сервиса можно повысить иначе. Мне известен такой случай. Сотрудникам объявили, что в конце года будет создан рейтинг «100 лучших сотрудников», а те, кто в него попадет, поедут на тропический остров. Объяснили, что руководство будет оценивать работу сотрудников по двум показателям: первый – процент от продаж, второй – повышение NPS (показатель лояльности клиентов) у торговой точки. Замеры проводили ежемесячно. И руководители подразделений отметили, что люди, наконец, осознали важность командной работы, качество сервиса заметно повысилось.

**Выдавайте сотрудникам за позитивные отзывы клиентов корпоративную валюту. Организуйте магазин, где ей можно расплатиться**

За каждый позитивный отзыв клиента ставьте 2 балла, за отрицательный – минус 1 балл. В конце месяца суммируйте баллы и выдавайте валюту по утвержденному курсу. Скажем, на 20 баллов выдавайте 100 единиц валюты. Организуйте в компании реальный или виртуальный магазин, в котором на эту валюту сотрудник сможет приобрести что-то интересное.

По мнению Натальи КРАСНОВОЙ, преподавателя MBA и Executive MBA в МИРБИС, такой вид мотивации **повышает вовлеченность персонала, подстегивает сотрудников соревноваться**, кто качественнее сработает.

**Пример**

В производственной компании Interpipe даже не сомневались, как назвать корпоративную валюту – еж. Это животное изображено на логотипе недавнего проекта, который реализовала компания. Проект оказался настолько успешным, что слово «ежик» стало ассоциироваться у сотрудников с успехом на работе. За каждые пять баллов, начисленные сотруднику за позитивные отзывы клиентов, давали 10 ежей.

На корпоративном сайте расписали, за что, в каком количестве можно получить ежика и как можно распорядиться деньгами. Например, приобрести в виртуальном магазине компании (на сайте) сертификат на поход в ресторан, на полет на воздушном шаре, талоны на бензин, на выпуск сборника стихов или фирменную канцелярку компании. Ассортимент корпоративного магазина был сформирован так, чтобы сотрудники могли совершать небольшие покупки. В списке было 37 позиций, по инициативе группы сотрудников каталог изменяют.

Евгения ЧАПЛИНА,

Директор по персоналу компании «Вектор»

Сделайте в конкурсе номинацию, в которой победит тот, кто получил больше всего положительных отзывов от клиентов

Номинацию назовите, к примеру, «Лучший сотрудник по качеству обслуживания». Вручайте награду тому менеджеру, который получил больше всего откликов, и в них отмечалось, что он хорошо разбирается в продукции / услугах. Еще один вариант названия номинации – «Самый клиентоориентированный сотрудник». Победит тот, о работе которого клиенты оставили больше всего положительных откликов. Можно ввести и такую номинацию – «Лучший борец со скидками». Победу отдайте тому, кто качественно обслуживал клиентов, но предоставил меньше всего скидок. Награды могут быть переходящими.

**Каждый день фиксируйте количество отзывов клиентов и ведите рейтинг. В конце месяца / года выберите лучшего**

На доске или флипчарте напишите фамилии всех сотрудников подразделения (если можно отслеживать, о ком из сотрудников отозвался клиент) или перечень подразделений, которых оцениваем по откликам. Каждый день подсчитывайте и указывайте на доске или флипчарте количество положительных, отрицательных и нейтральных отзывов о сотруднике / подразделении. Благодаря этому все работники компании будут видеть, кто лидирует в конкретный день и как меняются позиции в рейтинге. По сути, Вы спровоцируете соревнование между сотрудниками – у кого больше позитивных отзывов. Это вызовет азарт и **вовлечет работников в процесс усовершенствования работы**. Ведь без этого позитивный отзыв от клиента не получить.

В конце месяца / года выбирайте победителя. Он получает звание «Самый клиентоориентированный сотрудник / подразделение». Составляют даже рейтинг компаний различных отраслей по отзывам клиентов. Например, ежегодный рейтинг Advantage Report формируют из компаний FMCG-сектора и розничной торговли. По мнению Галины СЕДЫХ, Директора по персоналу компании Henkel, сам факт того, что компания участвует в соревновании такого уровня, мотивирует сотрудников работать лучше.

**Схема. 4 ошибки, которые допускают компании, мотивируя сотрудников с помощью обратной связи от клиентов**

**Вывешивайте на Доску почета фото самых клиентоориентированных сотрудников**

Само словосочетание Доска почета напоминает о советском прошлом. Между тем вывешивать фотографии лучших на стенды – **мировая практика**. Западные компании давно чествуют «героев капиталистического труда» именно так. Да и отечественные не отстают. На Очаковском пивоваренном заводе Доска почета появилась в 1970-х годах и используется до сих пор.

**Пример**

В Sheraton Palace Доску почета разместили в столовой – там бывают все сотрудники. Большая часть обязательно увидит всех, чьи фотографии поместили на доску. Всего победителей конкурса «Самый внимательный к клиентам» шесть человек. Это те, кто лучше других обслуживал клиентов и получил наибольшее число позитивных отзывов. Рядом с фото указывается, сколько конкретно отзывов получил работник, что отмечали клиенты в своих отзывах. Это мотивирует работать качественнее и лучших сотрудников, и тех, кто пока не попал на Доску почета. Она заставляет всех сотрудников задуматься о качестве работы.

**Важные выводы**

1. Чтобы выводы, которые сделаете по откликам, были корректными, рассматривайте каждый отклик индивидуально. Получайте отзывы не только по тем каналам, по которым пишут о проблемах.
2. Порой мотивация сотрудников возрастает, даже если просто озвучивать им, что пишут клиенты. Люди начинают понимать, что продукцией пользуются.
3. Можно увязать обратную связь от клиентов с зарплатой. Но действенней нематериальная мотивация. Организуйте конкурс «Самый внимательный к клиентам сотрудник», вывешивайте фото победителей на Доску почета.

# Мотивировать и управлять людьми шутя

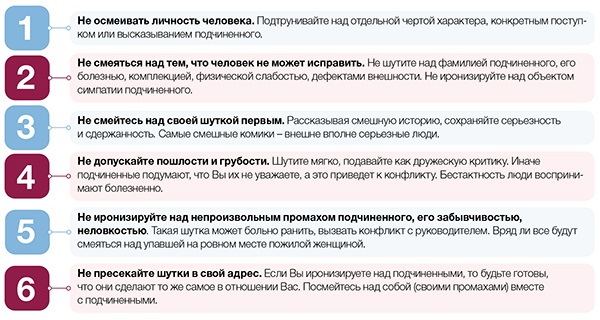
**Мотивировать и управлять людьми шутя, настраивать их на позитив. Поможет юмор. Объясните руководителям, как надо шутить**

**Ольга ИГНАТЬЕВА,**Директор по персоналу АКБ «ИНКАРОБАНК»

**Утром на парковке у здания компании HR-директор наблюдал такую сцену. Руководитель отдела рекламы подъехал на шикарном кабриолете BMW, поставил машину и направился в офис. Неподалеку в это же время припарковался один из его подчиненных и сказал: «Эх, хороший у Вас автомобиль!» На это управленец ответил: «Благодаря Вам. Работай еще лучше, и в следующем году у меня будет авто еще лучше!» HR понял, почему в отделе рекламы проблема с персоналом.**

Руководитель этого отдела не умеет шутить. Нет, он улыбался и думал, что пошутил удачно. На самом деле, он испортил настроение подчиненному на весь рабочий день. В этой так называемой «шутке» слишком много грубости и бестактности. **Подчиненного начальник выставил каким-то рабом, который должен на него работать.** Это воспринимается как неуважение. Вероятно, в том числе из-за таких вот шуточек в отделе высокая текучесть, люди увольняются с обидой и злостью на руководителя.

Хорошая же шутка, напротив, поднимет людям настроение, устранит напряжение и официоз. Это особенно ценно, **когда надо поговорить с подчиненным откровенно или раскрепостить сотрудников,**чтобы они выдали хорошую идею. И вообще, юмор в работе способствует созданию особой творческой и непринужденной обстановки. Только юмор должен быть уместным и удачным. А если руководитель расскажет, к примеру, как однажды во время корпоратива столкнул с борта теплохода своего заместителя и позволил ему тонуть, это вряд ли воодушевит сотрудников (о том, как нельзя шутить, см. в схеме ниже). HR-директор решил систематизировать знания о том, как надо правильно шутить, чтобы при возможности передавать их управленцам компании.



**Ольга КРАЕВА,**

**Директор по персоналу банка «Викинг» (г. Санкт-Петербург)**

**Начальник своей уместной шуткой может нейтрализовать конфликт**

Однажды проходя по коридору, начальник юридического отдела услышал, как девушка, менеджер по работе с крупными клиентами, распекает уборщицу, женщину преклонных лет, за то, что она плохо вымыла окна (хотя менеджер не обязана следить за чистотой). Глава юристов знал, что девушка просто вымещает злость на уборщице, а причина агрессии не в окнах. Только что закончилось заседание клиентского комитета, на котором стало известно, что девушка не полностью выполнила план по выдаче кредитов крупному бизнесу, и ее лишили квартальной премии. Начальник юротдела решил вмешаться. Он подошел к женщинам, примирительно положил руку на плечо менеджера и сказал, обращаясь к уборщице:  
– Вы извините, моя коллега настолько «чистолюбивая», что для нее честь следить за чистотой в офисе. Девушки заметили игру слов – «чистолюбивая», «честь», «чистота» – и улыбнулись. Конфликт был потушен.

**Предупреждайте коллег: руководители в зоне риска – могут стать «агеластами». Напоминайте об этом**

Агеластами называют людей, которые утрачивают способность шутить, острить и смеяться. По мнению известного филолога-фольклориста Владимира ПРОППА, таковыми являются руководители разных уровней и педагогические работники. Сказывается привычка поучать, указывать, вразумлять, решать, что правильно, а что нет. **Власть плюс дидактичность подавляют чувство юмора.**

Рассказывайте об этом управленцам при удобном случае и напоминайте, что юмор полезен для работы. Он помогает человеку сохранять душевную стойкость и переносить тяготы жизни. Словом, **способность шутить (в том числе над собой) играет роль психологической защиты от неприятных и опасных мыслей** и переживаний. В Арабских Эмиратах есть пословица: «Человек смеется, чтобы не плакать». А немецкий философ Иммануил КАНТ говорил: «Юмор… – это талант произвольно приходить в хорошее расположение духа». И наконец, не стоит забывать выражение барона МЮНХГАУЗЕНА: «Улыбайтесь, господа! Все самые глупые дела совершаются с умным выражением лица».

**Максим ГОРЬКИЙ,**

**писатель, драматург:**

*«Кого бы я ни писал, хотя бы величайшего человека эпохи, я непременно должен найти в нем те особенные, пусть даже, на первый взгляд, странные черты, подглядевши которые, я заставлю читателя внутренне улыбнуться»*

**Человек научился шутить, как только осознал двойственность и двусмысленность**

Двойственность ситуаций и двусмысленность слов – это и есть источник юмора. В эволюции человека были две коммуникативные фазы. Сначала – доязыковая (общение жестами), потом – вербальная (речь). Это привело к появлению разных функций у правого и левого полушарий. Люди стали получать сигналы от обеих систем: жестовой и вербальной. И именно смех стал инструментом, помогающим справиться с таким двойным посланием, найти оптимальные выходы из ситуации. Возможно, поэтому однозначные утверждения вызывают желание пошутить.

**Проявляйте самоиронию: «отчуждение» от ситуации и взгляд на себя со стороны**

Иначе говоря, советуйте руководителям подразделений отстраниться от того, в чем они участвуют, увидеть все со стороны, **уловить смешное в ситуации и пошутить над собой**. Имидж руководителя от этого не пострадает. Напротив, сотрудники поймут, что он не строит из себя совершенство, а признает, что является таким же человеком, как и все. Сам же руководитель с помощью самоиронии преодолевает внутренний негатив.

**Пример**

Первого апреля сотрудники отдела логистики разыграли своего руководителя. Старший менеджер зашел к нему в кабинет и заявил: «У нас проблема: транспортное предприятие в Ростове-на-Дону отказалось от перевозки грузов, которые прибудут в этот город из Борисоглебска (Украина). Позвонили и сказали, что часть машин сломалась, а часть застряла в Краснодаре – там позже отгрузили другие товары, которые эти машины должны были доставить ранее другому заказчику, перед тем, как исполнять наш заказ. Но мы уже придумали решение». Начальник отдела логистики схватился за голову, так как из-за такого отказа рушилась вся цепочка поставок, спланированная ранее. «А какое решение Вы придумали?» – поспешил спросить руководитель. И старший менеджер начал эмоционально рассказывать, что они уже предприняли. Причем в рассказе были такие детали, которые указывали на то, что все это розыгрыш. Скажем, история о том, что два менеджера отдела за свой счет выехали в Ростов-на-Дону, чтобы на месте решать проблему, причем один привлек своего знакомого водителя грузовика, и на этом грузовике они мчатся в южный город, чтобы самостоятельно перевести часть продукции.

Но начальник отдела, будучи в ужасе от того, что весь план работы может сорваться, не замечал этих подозрительных деталей. О том, что весь рассказ, это возможно, розыгрыш, начальник догадался в тот момент, когда старший менеджер сказал, что минимальную часть груза, необходимого для того, чтобы успокоить получателей, из Ростова-на-Дону с минуты на минуту доставят вертолетом. На лице руководителя появилось недоумение и он стал понимать, что здесь что-то не так. Старший менеджер рассмеялся, и все стало ясно. Начальник после этого сказал: «А я-то сижу, расспрашиваю с деловым видом о подробностях принятых мер, вникаю во все!» Словом, сам посмеялся над собой. Потом он не раз вспоминал про тот случай, когда говорил подчиненным: «Я в вас верю. Помните, во что даже поверил?» Как правило, после этой фразы все улыбались, и рабочие проблемы не казались такими уж сложными, а отношение сотрудников к руководителю только улучшилось.

Самокритичность руководителя, выраженная экспрессивно и с юмором, **подкупает подчиненных**. **Они даже легче мирятся с его недостатками.** Например, один гендиректор, когда топ-менеджеры и руководители среднего звена намекали ему на то, что у него сложный характер, отвечал: «Ой, знаю. Если бы сам работал с собой, то, наверное, застрелил бы». В ответ на это люди улыбались и шли работать. Один руководитель отдела рекламы имел заметный недостаток – заикался. Чтобы не комплексовать по этому поводу, руководитель сам на совещаниях иногда говорил подчиненным (особенно, когда появлялись новички): **«Не смейтесь над тем, что я заикаюсь. От этого заика болеет и потом умирает».** А в ходе обсуждения рабочих вопросов управленец иногда возвращался к тому, о чем уже говорилось, и в такой момент выдавал фразу: «Ах, да, об этом я Вам уже заикался». Подчиненные улыбались и переставали замечать недостаток начальника.

Но предостерегайте от чрезмерного увлечения самоиронией. Это может привести к тому, что сотрудники станут относиться к руководителю панибратски, перестанут всерьез воспринимать его распоряжения, станут небрежны в решении рабочих задач. Во всем важна мера. **Советуйте руководителям избегать самоиронии, замешанной на физиологии, пошлости или грубости,** а также не превращать самоиронию в самобичевание. Иначе могут появиться такие шутки, на которые подчиненные не будут знать, как правильно реагировать.

**Пример**

Совет директоров одного крупного финансового холдинга (Москва) назначил генеральным директором женщину. Чтобы снять напряжение во взаимоотношениях и установить более доверительный контакт с ближайшими подчиненными мужчинами, руководитель пробовала шутить на общих планерках. Но вместо смеха за каждой шуткой следовало тягостное молчание. Руководитель обратилась за советом к HR-директору: может быть, он сможет объяснить причину этих неловких пауз, ведь все шутки предыдущего генерального директора – мужчины, коллеги встречали улыбками и одоб- рительными возгласами. HR-директор проанализировал ситуацию и дал ответ: руководитель шутила над собой, неловко высмеивая не только свою внешность, но и свои способности, и даже уместность своего назначения на такую ответственную должность. Участники встреч просто не знали, как реагировать. Ведь своим смехом они словно бы подтвердили: да, она сегодня ужасно выглядит, да, она полная растяпа, да, ее давно пора снять. Поэтому мужчины предпочитали отмалчиваться. А предыдущий босс-мужчина не стеснялся дружелюбно подтрунивать над другими, лишний раз демонстрируя свое лидерство в коллективе, и подчиненные без опаски смеялись вместе с начальником. Женщина решила временно не прибегать к шуткам и юмору, пока не освоится в новой должности и не завоюет авторитет.

**Не шутите всегда. Вы рискуете рассказать одно и то же несколько раз**

Бизнес-тренер рассказывал в аудитории, как он пришел на встречу с генеральным директором и в приемной, выдержанной в кофейно-бежевых тонах, увидел кричаще-зеленый ковер. «Боже, кто выбирал ковер?» – спросил наш герой. «Шеф», – ответила секретарь. «Прекрасный цвет!» – сказал гость. Аудитория отреагировала громовым хохотом. В конце тренинга спикер, забывшись, снова рассказал ту же историю. В ответ воцарилось гробовое молчание. Стало ясно, что эта история дежурная и он не помнит, кому он ее рассказывает.

**Если человек жалуется на жизнь, не разуверяйте его, а согласитесь**

Бывает, что человеку кажется, что все плохо. Он выбирает из происходящего негативные факты, словно стремясь подтвердить свой негативный настрой, приходит к Вам и жалуется на жизнь. Не пытайтесь убедить его в обратном, а нарочито согласитесь и скажите: **«Да, вот такой ты самый несчастный из всех несчастных!»** Как правило, человек прекращает жаловаться на жизнь.

**Оксана СЕРГЕЕВА,**

 Директор по персоналу сети розничных магазинов «СИТИМАРКЕТ»

**Если Вы раздражены или недовольны решениями босса, представьте его малышом, в чепчике и с соской**

Это заставит Вас улыбнуться и смягчить свои чувства к шефу, не так сильно на него сердиться. Уровень стресса понизится, настроение улучшится. Придерживайтесь еще четырех правил, чтобы юмор и шутки действительно Вам помогали в работе.  
1. Смотрите, подходит ли место и время, чтобы шутить. Например, когда финансовый отдел готовит отчетность либо идет совещание и обсуждаются экономические показатели, стратегические цели, шутить неуместно.  
2. Изучите своих коллег, узнайте их ценности и приоритеты в жизни, и только после этого начинайте шутить. То, что вызовет смех одного, покажется оскорбительным другому.  
3. Если Вы не всегда способны шутить спонтанно, заготовьте пару шуток на общие темы о боссе, о работе, тяготах Вашей семейной жизни.  
4. Шутите над собой! Но без фанатизма. И вообще старайтесь высмеивать ситуации, а не людей.

**Играйте словами, используя их двусмысленность или употребляя в противоположном значении**

К примеру, руководитель отдела маркетинга знал, что его подчиненный Николай может выдать хорошую идею, если его на время оставить одного. Когда требовалась креативная идея, руководитель шутливо говорил всем на совещании: «Николай сейчас нуждается в тишине и уходе. Чем дальше уйдут коллеги и я, тем лучше!» Иначе говоря, **руководитель обыгрывал два разных значения слова «уход», используя омонимичность** (слова звучат одинаково, но имеют разное значение).

Еще пример: когда начальник видел, что подчиненные задерживаются, но толку от этого мало (они решают личные вопросы, сидят в Интернете, играют в компьютерные игры или переписываются в соцсетях с друзьями), то говорил такую фразу: **«Хватит уже залеживаться на работе!»** Слово «залеживаться» представляет собой микс двух других – задерживаться и спать (в смысле «вразвалочку что-то делать, причем не по работе»). Когда шеф говорил такую фразу, **сотрудники не обижались,** а осознавая, что поступают не совсем правильно, либо уходили, либо решали рабочие вопросы.

Очень хороший юмористический эффект дает употребление слов в значении, прямо противоположном прямому. Скажем, руководитель компании на совещании высказался: **«Где уж нам, глупым, сделать лучше, чем конкуренты?!»** Смысл фразы прямо противоположен тому, что на поверхности. Руководитель как раз уверен, что сотрудники не глупые и способны легко обойти конкурентов. Или, к примеру, руководитель направления встретил HR-менеджера и начальника отдела клиентского сервиса, которые ездят в филиалы и обучают новичков, и шутливо спросил: «Что это Вы все по командировкам и по командировкам?» В ответ услышал: **«Да, знаете, работы нет, делать нечего, вот и ездим».** Понятно, что сотрудники вложили в нее смысл, что на самом деле работы много. Этот же принцип в анекдотической истории: сотрудников call-центра спрашивают: «Как Вы должны правильно отвечать на звонки клиентов?» Ответ: «Не звоните сюда больше!»

**Пример**

Руководитель отдела разработок объявил, что планируется реализовать новый проект. Но сначала надо изучить, будет ли спрос на новую продукцию. Зная, что социолог Сергей очень кропотлив в проработке проектов, руководитель отдела попросил его провести беглый анализ востребованности продукции. Договорились, что через неделю на совещании Сергей расскажет о результатах. Но через неделю Сергей был не готов сделать доклад, через две – тоже. Руководитель стал подозревать, что сотрудник просто ничего не делает. Но когда, наконец, Сергей доложил о результатах своего анализа, то руководитель понял: сотрудник практически разработал весь проект, а не просто проанализировал спрос на продукцию. Но руководитель об этом не просил. И после разрабатывать проект так и не понадобилось. Когда в следующий раз нужно было проделать предварительную работу по проекту, руководитель сказал: «Сергей, только пожалуйста, без фанатизма и креатива!» Под креативом руководитель подразумевал в данном случае чрезмерную самостоятельность в исследовании. После этого у сотрудника появилось прозвище: «Серега креатив». Сам сотрудник не обижался, так как прозвище использовали без злобы.

**Карл ЧАПЕК,**

**чешский писатель, драматург:**

*«Шутка - это и нападеие, и оборона, и проявление превосходства, и оружие слабого»*

**Вызывайте забавные ассоциации с каким-либо событием или с героями фильмов**

Иначе говоря, сравнивайте происходящее в работе с каким-либо историческим событием, известным всем, либо сотрудников – с героями известных литературных персонажей или художественных фильмов, мультфильмов. Подойдет и такой прием, как апелляция к принятым в обществе представлениям о тех или иных людях. Таким образом Вы словно **расширите масштаб работы, осмыслите поступки в контексте социума и истории,** словно раздвините границы происходящего в отделе или компании. Самое главное – находите сходство и выпячивайте, подчеркивайте его. Так Вы создадите комический эффект.

**Пример**

Когда руководитель отдела продаж критиковал подчиненных за то, что они работают только с проверенными старыми клиентами и не привлекают новых, то сравнил их с саблезубой белкой из «Ледникового периода», которая носилась с орехом, который не ела, но зачем-то вцепилась в него и не выпускала, рискуя быть придавленной. Но она не замечала, что вокруг есть еще орехи, и можно их собрать, и вовсе не обязательно цепляться за один орех. Сравнение довольно прозрачное и четкое (есть схожесть), а потому сотрудники улыбнулись и лучше поняли мысль шефа – надо работать с новыми клиентами, чтобы получать дополнительную прибыль. Уже в следующем месяце по результатам работы было видно: появились новые клиенты и выручка от сделок выросла. А до этого руководитель отдела продаж серьезно и подолгу говорил о том, как полезно и хорошо искать новых клиентов, иногда распекал подчиненных, но толку не было. Шутливое сравнение с саблезубой белкой оказалось более эффективной мерой воздействия и убеждения, чем нравоучения.

**Екатерина ГРИПАСЬ,**

 руководитель управления по работе с персоналом компании «Финам»

**Если конфликт серьезный, даже самая удачная и уместная шутка не поможет его уладить. Но для профилактики подходит**

Когда страсти накалены, шутка может лишь усугубить ситуацию и привести к еще более глубокому конфликту. Ведь люди, будучи на взводе, остро реагируют на любое слово, и оно может ранить. Даже человек с очень хорошим чувством юмора может обидеться на вполне невинную шутку. Если Вы все же попытаетесь пошутить в разгар ссоры, обязательно помните: смеяться можно над ситуацией, но не над самим человеком. Не можете пошутить над ситуацией, поиронизируйте над собой. Не можете посмеяться над собой – не шутите в этот раз вообще. Но несомненно: удачная шутка может служить профилактикой конфликта. В то время как неудачная способна стать его катализатором.

Начальник отдела по работе с ценными бумагами Петр был достаточно позитивным человеком. Однажды его коллега – руководительница отдела кредитования физлиц – спросила: «Петр, а почему ты все время улыбаешься?» Тот, не растерявшись, ответил: «Да, видно, болван я!» Коллега рассмеялась. Комический эффект был достигнут за счет того, что Петр **сам сыграл на том, что в нашем обществе улыбчивые люди ассоциируются с дурачками**. Сравнивая себя с великими мира сего, **играя логикой, Вы удачно пошутите в таком духе:** «СОКРАТ, ГИППОКРАТ и ДОСТОЕВСКИЙ жили-жили, потом болели-болели и умерли. Что-то и мне не здоровится». Есть элементы черного юмора, но комическое здесь настолько явно, что воспринимается шутка позитивно.

А известный гроссмейстер Эммануил ЛАСКЕР ассоциировал шахматные фигуры с людьми и приписывал «пешкам», «слонам», «ферзям», «королям» человеческие чувства и амбиции, эмоции и способность говорить. Иногда гроссмейстер говорил: **«Пешка смеется над противником»**, подразумевая, что она загородила путь. Или: **«Слон хохочет»,** что означает, что удалось избежать ловушки, которую пытался поставить противник. Иногда помогают и ассоциации с историческим событием. Возникает комический эффект.

**Пример**

В одной столичной студии, которая занималась созданием и продажей рекламного видео, дела на старте шли не важно. Продукт производственники создавали качественный, а вот привлечь и заполучить новых клиентов менеджерам по продажам не удавалось. Опасение неудачи мешало им утром настроиться на оптимистичный лад и бодро включиться в рабочий процесс. Общение с потенциальными клиентами заканчивалось, как правило, уже на стадии «холодных звонков». Не услышав в голосе продавца уверенности и оптимизма, на другом конце провода отвечали вежливым, но категорическим отказом на предложение продолжить общение. Решимости работать продавцам это не придавало. Тогда HR придумал необычный мотивационный ход, и гендиректор идею поддержал. Каждое утро перед началом рабочего дня в студии диктор голосом ЛЕВИТАНА в стиле «От Советского Информбюро» сообщал: «Внимание! Внимание! Говорит Москва! До выполнения плана осталось 382 тысячи, всем срочно за работу!» Менеджеры смеялись, и в итоге звонили клиентам в оптимистичном настроении. И продажи пошли вверх.

**Альбина НАСИБУЛЛИНА,**

 HR-бизнес-партнер компании «Teleperformance Russia & Ukraine»

**Юмор помог бороться с опозданиями сотрудников. А штрафы идут на благотворительность**

Все происходило с элементами игры и развлечения. Мы объявили, что за опоздания на работу и на совещания каждый сотрудник будет платить. Мы установили стоимость каждой минуты опоздания, поставили на видном месте стеклянную баночку. Туда проштрафившиеся и опускали монетки и банкноты. Так как банка прозрачная, всем было видно, сколько в ней денег и, следовательно, как часто сотрудники опаздывали и во сколько им это обходилось. Собранные деньги передали в благотворительные фонды. Так сотрудники компенсировали время, потерянное из-за того, что приходили на работу позже, чем нужно, вкладом в добрые дела.

**Серьезное и смешное совместимы! Учитесь шутить, даже когда случилось что-то неприятное**

Серьезность и смех – не антонимы! Они вполне совместимы. Вырабатывайте способность смотреть на себя со стороны даже в серьезной ситуации и подмечать забавное, комическое. Даже если Вы совершили ошибку и спровоцировали неприятную ситуацию, не бойтесь, во-первых, признать ее, во-вторых, сыронизировать над собой. Это разрядит обстановку, снимет ненужное напряжение, и **Вы быстрее найдете оптимальный выход из сложного положения. А коллеги охотнее помогут Вам в этом,** чем если бы Вы их на полном серьезе просили о помощи. **Помните:** люди испытывают благодарность к тем, кто заставляет их смеяться, и даже если этот человек первоначально произвел не самое лучшее впечатление, после удачной шутки оно часто меняется в лучшую сторону.

**Пример**

В компанию пришел новый генеральный директор. Он назначил первое рабочее совещание на утро, но из-за пробок на дорогах опаздывал. Когда он, наконец, вошел в конференц-зал, попал в атмосферу напряженного молчания. Заместители посматривали на часы и пребывали не в лучшем настроении. Генеральный директор поздоровался, извинился за опоздание, поблагодарил за ожидание. И вспомнил, как сам ждал, когда прибудет важный гость. В Facebook гендиректор выставлял тогда статусы такого содержания: «Объявили, что N появится с минуты на минуту. Ждем еще 72 часа и расходимся». Гендиректор рассказал об этом присутствующим. Топ-менеджеры посмеялись, вышли из состояния недовольства. Совещание прошло очень позитивно.

**Чувство юмора помогает сохранять трезвость ума и самообладание, самоконтроль** даже в более ответственных и критических случаях. Умение вовремя сострить зачастую помогало избежать катастроф и спасало даже в чрезвычайных ситуациях. Так, например, на одной из электростанций во время пуска атомного реактора возник серьезный сбой системы, который мог привести к необратимым последствиям. Выручил всех инженер Евгений ЗЕМСКОВ. Он мгновенно оценил ситуацию, понял, как надо действовать, и успел нажать кнопку аварийной защиты. При этом сострил: «Уф, за секунду я прожил полжизни и отработал оставшуюся зарплату до пенсии».

**Фридрих ЭНГЕЛЬС,**

**немецкий филосов:**

*«…Одни лишь крепкие выражения не всегда придают достаточную силу языку и при постоянном повторении одних и тех же выражений, вроде негодяи и т. п., их эффект слабеет… желательно было бы прибегнуть к другому средству, которое обеспечило бы силу и выразительность и без крепких слов. И такое средство существует: оно заключается в преимущественном использовании иронии, насмешки, сарказма, которые уязвляют противника больнее, чем самые грубые слова возмущения»*

**Разрушьте автоматизм восприятия, подметьте странность и алогичность в привычном**

Автоматизм восприятия – это, по сути, привычки. Наши собственные и окружающих нас людей. **Многие события мы воспринимаем как данность, как нечто логичное, естественное и единственно правильное.** Но если разрушить этот автоматизм, можно разглядеть в «нормальных» поступках и взаимоотношениях людей алогизм и нелепость. Подметив их и озвучив, Вы выдадите прекрасную шутку. Владимир ДАЛЬ говорил: «Юмор – веселая, острая, шутливая складка ума, умеющая подмечать и резко выставлять странность обычаев, порядков и нравов».

Например, руководитель никак не мог добиться, чтобы сотрудники не просто говорили ему о проблемах, но и предлагали решение[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=334939#%D0%BD1) Тогда он стал шутить: «Конечно, ваши идеи и решения всегда лучше, чем предлагает руководство. Но если вы не представляете свою хорошую идею, вам даст свою плохую руководитель. И вам ее выполнять!» Иначе говоря, в привычном для сотрудников порядке вещей (приходишь к руководителю, жалуешься, и он тебе говорит решение) руководитель нашел что-то необычное: если свою хорошую идею не даете, получите плохую. Сотрудники воспринимали совет с юмором и старались предлагать решения проблем самостоятельно, не прибегая к помощи руководителя.

**Найдите связи и закономерности там, где их нет, в кажущемся хаосе**

Тогда Вы прослывете остроумным человеком. Отыскивайте смешные черточки там, где, казалось бы, нет ничего смешного. Чем неожиданнее шутка, тем больший эффект она производит. На этом принципе – начало и конец не связаны прямой логикой – построено большинство анекдотов.

**Пример**

Когда в компании ввели соревнование между подразделениями, сотрудники, работающие плохо, попали под прессинг коллег. Ведь из-за лодырей отстает все подразделение. И в одном из отделов во время совещания, на котором подводились итоги работы, сотрудники стали требовать, чтобы тот, кто не хочет работать хорошо, объяснил, в чем дело. Вместо этого он стал нападать на передовиков: «Вы просто гонитесь за деньгами, а сами в душе такие же, как и все. Как и я, Вы любите и отдохнуть, и домой пораньше прийти, и пива выпить. А здесь строите из себя коллективистов!» На это один из передовиков сказал: «Ну, получается, это ты – лучший работник, а мы – так, сибариты и негодяи». После этой фразы все рассмеялись, настолько неожиданный и парадоксальный вывод сделал передовик из слов отстающего сотрудника, вывел неожиданную закономерность, а также использовал и еще один прием – доведение до абсурда рассуждение лодыря. Когда все засмеялись, он смутился и не пытался больше оправдываться, признал, что работал не в полную силу, пообещал исправиться.

# Положение о компенсациях и льготах: что и как прописать.

**Чтобы и сэкономить на налогах, и подстраховаться на случай споров**

Екатерина ОВЧИННИК, Директор по персоналу компании «Интеркомп»

От того, что и как Вы пропишете в Положении о компенсациях и льготах, зависит, каким будет исход споров с сотрудниками о премиях, в том числе в суде. И вообще, будет ли повод для таких споров. Кроме того, Положение влияет на налогообложение расходов на льготы и компенсации. Если не учитывать требования законодательства, можно внести в документ **некорректные формулировки либо не включить нужные пункты**. Тогда налоговые инспекторы запретят включать затраты на выплату компенсаций в расходы на оплату труда. А если упустить требования [Трудового кодекса](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060), возникнут претензии и у трудовых инспекторов. Они станут придирчиво проверять, скажем, порядок начисления и выплаты премий. Относиться поверхностно к Положению нельзя.

Как может выглядеть этот документ целиком, какие разделы в нем сделать, какие приложения создать, что и как прописать, Вы увидите в образце ниже. А в самой статье я акцентирую Ваше внимание на важных моментах и подскажу, что учесть, какие формулировки внести.

[Скачать образец](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/75ca8906-0630-438a-99bf-caad6c90e762.pdf;Pologenie_79.pdf)

Юлия МАЛЯКИНА,

Директор по персоналу Гранд Отеля «Жемчужина»

**Мы четко прописали, как компания компенсирует сотрудникам затраты на жилье**

Есть два способа зафиксировать это. Первый – включить в Положение о компенсациях и льготах, что компания целиком возмещает арендную плату за персонал. Второй способ – удерживать часть стоимости проживания из заработной платы. Мы выбрали второй вариант. Из заработной платы удерживали 50% стоимости проживания. Причем работники могли и не жить в специальной гостинице для персонала, которую предоставляет компания, а снимать жилье самостоятельно. В этом случае мы выплачивали фиксированную сумму – 3750 рублей в месяц. На рынке работодателей в Сочи предложение гостиницы выглядело как выгодное для работника.

**Не старайтесь описать все льготы и компенсации именно в Положении. Запланируйте приложения**

Иначе говоря, в главном документе пропишите общие положения и терминологию, укажите, какие льготы и компенсации предоставляет Ваша компания, обозначьте общие подходы. А подробно условия, на которых компания предоставляет ту или иную льготу, пропишите в приложениях. Каждое посвятите одному виду льгот и компенсаций.

**ПРИМЕР**

Глава службы персонала разделил все компенсации и льготы, которые предоставляет компания, на четыре группы. Это – компенсационные выплаты, выплаты социального характера, разовые (единовременные) премии, вознаграждение отдельных групп сотрудников. По каждой группе будет разработано приложение. Однако нужно еще прописать нарушения, за которые можно снижать сотруднику премию или вовсе ее не выплачивать. Разумеется, имеются в виду вознаграждения, которые компания установила добровольно. Общая структура Положения получилась такой:  
**Положение о компенсациях и льготах**  
[Приложение 1. Компенсационные выплаты](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/960016a0-d78a-4ff5-b2ca-362c39373839.pdf;Pologenie_compensation_75.pdf)  
[Приложение 2. Выплаты социального характера](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/67c7e549-78bc-481a-a4cb-cf0268bd28ba.pdf;Pologenie_socviplati_75.pdf)  
[Приложение 3. Премиальные выплаты](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/9a598c84-0f7d-4ac5-89e4-e2d126603f86.pdf;Pologenie_premii_75.pdf)  
[Приложение 4. Общий список нарушений](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/1f5bad5c-fab2-4c07-a657-94b87c468ea3.pdf;Pologenie_naryshenia_75.pdf).

Если в компании много льгот и компенсаций, приложений может получиться много. Но пусть Вас это не смущает. Вы сможете детально прописать условия, на которых предоставляете каждый тип льготы. Кроме того, если условия выплаты той или иной льготы изменятся, Вам **не надо будет вносить изменения** в Положение и просить всех сотрудников расписаться под ним. Вы внесете коррективы только в приложение, в котором эта льгота указана, и попросите расписаться только тех сотрудников, которых она касается.

Татьяна КОПЫЛОВА,

Директор по персоналу компании «МИЭЛЬ-Новостройки»

**Укажите в Положении, кому и на каких условиях предоставляете «детские льготы»**

Рассмотрите каждую льготу. У нас, например, сотрудник, у которого ребенок идет в первый класс, к 1 сентября получает подарочный сертификат в детский магазин. В Положении мы указываем сумму сертификата. Аналогично прописана другая льгота – приглашение на праздник. Ребенок получает приглашение, если сотрудник-родитель в начале учебного года зарегистрировал его на корпоративном портале для участия в программе, а в конце учебного года предъявил ведомость с оценками чада, и там не более трех четверок, остальные – пятерки. Эти льготы распространяются на сотрудников, которые работают у нас больше года.

**Чтобы сотрудники не могли требовать разовые премии в безусловном порядке, пропишите три юридических нюанса**

Под разовыми премиями понимают обычно такие, которые выплачивают по итогам работы за отчетный период. Наверняка такие премии предусмотрены у вас в компании для руководителей и увязаны с KPI. Выполнил руководитель KPI – получает премию. Не выполнил – не получает. Несмотря на такую простую логику, все равно возникают споры вокруг таких премий. К примеру, сотрудник работал весь отчетный период. Когда он закончился, подвели итоги. Они хорошие – KPI управленец выполнил. Но **руководитель уволился до того, как компания выплачивает премии** по итогам отчетного периода. Гендиректор решает не выплачивать премию, а бывший сотрудник требует ее, так как выполнил KPI. Дело доходит до суда. (Как подготовиться к спору о премии, если сотрудник уволился до того, как она выплачивается, читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=499243).) Чтобы избежать споров с сотрудниками о разовых премиях, внесите в Положение о компенсациях и льготах три пункта.

1. Укажите, что **выплата премии – не обязанность, а право работодателя** ([ст. 22 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZAP2IDG3IB#ZAP2IDG3IB)). Компания сама решает, поощрять ли сотрудников за труд. Если считаете возможным, укажите, кто и как принимает такое решение. Скажем, совет директоров по представлениям от линейных менеджеров.

2. Пропишите, что **премия является стимулирующей выплатой** ([ч. первая ст. 129 ТК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZAP22SI3DC#ZAP22SI3DC)). Следовательно, компания выплачивает ее с единственной целью – чтобы мотивировать сотрудника продолжать эффективно работать в компании.

3. Внесите пункт, что **премия выдается сотрудникам, которые работают в компании.** Тогда Вы сможете в любой момент доказать, что правомерно не выплатили премию управленцу, который уволился раньше, чем наступила дата выплаты.

**ПРИМЕР**

В Положение о компенсациях и льготах HR-директор внес пункты:  
«...1.2. Настоящее Приложение распространяется на работников, состоящих в трудовых отношениях с компанией на основании заключенных трудовых договоров.  
1.3. Единовременная премия по результатам работы за отчетный период выдается только работникам, которые на момент выплаты работают в компании.  
1.4 Выплаты не производятся лицам, оказывающим услуги по договорам гражданско-правового характера и специалистам, с которыми трудовые отношения прекращены».

**Перечислите в Положении, какие обязательные льготы и компенсации выплачиваете сотрудникам**

Речь о выплатах, которые предусмотрены трудовым законодательством. Если ваша компания в силу специфики деятельности или географического местоположения обязана выплачивать некоторые из таких компенсаций, перечислите их в Положении. Покажете, что компания законопослушна, и проверите, все ли обязательные компенсации Вы прописали в документе (виды обязательных выплат см. в таблице ниже). Заодно убедитесь, что используете правильные надбавки к зарплате сотрудников. (Таблицу с надбавками к зарплатам смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/47c49942-a7a2-42b2-90f4-0305eef23081.pdf;Nadbavki_77.pdf)).

**Таблица. Два типа компенсаций и льгот, которые компания обязана выплачивать / предоставлять сотрудникам**

|  |  |
| --- | --- |
| Компенсация / тип компенсации | Какой нормативно-правовой акт регламентирует выплату |
| **I Выплаты / льготы из-за специфики работы** | |
| 1. Выплата при сокращении штата | [Статья 318](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA0295U3MN#ZA0295U3MN) Трудового кодекса |
| 2. Надбавки за вредные и тяжелые условия труда | [Статья 147](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=XA00MAG2MT#XA00MAG2MT) Трудового кодекса |
| 3. Надбавки за работу в ночное время и в праздничные и выходные дни | Статьи [96](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA00MHQ2O1#ZA00MHQ2O1), [153](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA02B203H4#ZA02B203H4), [154](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA02ELM3KJ#ZA02ELM3KJ) Трудового кодекса, [постановление Правительства РФ от 22 июля 2008 г. № 554](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=902111646) |
| 4. Надбавки за сверхурочную работу | [Статья 152](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZAP2GE63N3#ZAP2GE63N3) Трудового кодекса |
| 5. Ежегодный оплачиваемый отпуск | Статьи [321](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZAP298C3JN#ZAP298C3JN), [322](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA00MR22PC#ZA00MR22PC) Трудового кодекса |
| 6. Компенсация расходов, связанных с переездом, на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту отпуска и обратно | Статьи [325](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA027JA3D4#ZA027JA3D4), [326](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA023V23DN#ZA023V23DN) Трудового кодекса |
| 7. Компенсация за ненормированный рабочий день | Статьи [101](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA0215S3B7#ZA0215S3B7), [119](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA029MK3FT#ZA029MK3FT), [149](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA029A83I7#ZA029A83I7) Трудового кодекса |
| **II Выплаты / льготы по территориальному признаку** | |
| 1. Районный коэффициент к заработной плате | [Федеральный закон от 22 августа 2004 г. № 122-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420380615) |
| 2. Процентные надбавки к заработной плате, ранее – надбавки за непрерывный стаж работы на предприятиях | [Статья 317](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA01STE3BD#ZA01STE3BD) Трудового кодекса, в каждом субъекте РФ свой нормативно-правовой акт |
| 3. Коэффициент за работу в пустынных и безводных местностях (республики Калмыкия, Дагестан, Алтай, а также Астраханская, Ростовская, Саратовская области) | [Постановление Правительства РФ от 9 апреля 1992 г. № 239](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=9012350), [постановление Правительства РФ от 7 октября 1993 г. № 1004](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=901111293), постановление Правительства РФ от 14 декабря 1996 г. № 148 |
| 4. Коэффициент за работу в высокогорных районах (республики Алтай, Тыва, республики Северного Кавказа) | [Статья 129](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZA01PNO395#ZA01PNO395) Трудового кодекса, [разъяснение Минтруда России от 11 сентября 1995 г. № 3](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=9013366&anchor=XA00LTK2M0#XA00LTK2M0) |
| 5. Гарантии и компенсации лицам, работающим и проживающим в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока[1](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=499278#n1) | [Закон РФ от 19 февраля 1993 г. № 4520-I](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=542609107) |

**Ежемесячные премии подайте так, чтобы компания уверенно уменьшала на них налогооблагаемую прибыль**

Для этого укажите, что ежемесячные премии – это переменная часть зарплаты. Следовательно, такие выплаты включаются в расходы на оплату труда. Они уменьшают базу, облагаемую налогом на прибыль ([ст. 225 НК РФ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420368003&anchor=ZAP1RP83CE#ZAP1RP83CE)).

Если Вы не забудете внести фразу о премиях как о переменной части, то бухгалтерии, если возникнет спор с налоговыми инспекторами, будет **легче отстоять право уменьшить налогооблагаемую прибыль**. Главбух просто предъявит проверяющим Положение о компенсациях и льготах.

**Но внимание!** Вы наверняка захотите указать, что сотрудник не получает ежемесячную премию, если не выполнит плановые показатели, либо получает ее в меньшем размере. Не употребляйте при этом фразу «лишается премии». Увидев такие слова, трудовые инспекторы станут придирчиво проверять и само Положение о компенсациях и льготах, и все, что связано с премией. Лучше указать, что «премия не выплачивается» или «выплачивается в неполном размере».

Татьяна НОВОСЕЛЬЦЕВА,

Директор по персоналу компании «УЭС-ИНВЕСТ» (ГК «ЯВА»)

**Если хотите предусмотреть в Положении соцпакет по принципу кафетерия, то составьте таблицу льгот**

Таблица покажет, какие варианты соцпакета есть в компании. Сотрудник, взглянув на перечни опций, быстрее оценит каждый вариант и выберет приемлемый для себя. Мы, например, ввели систему баллов и для каждой группы обозначили варианты льгот. (Фрагмент таблицы льгот смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/8db0411f-136f-4375-8615-bb8c8cd6afb7.pdf;PologenComp_Cafeteriy_78.pdf)). Как набирать баллы, также прописали в Положении о компенсациях и льготах. В одном из пунктов документа дали информацию о том, когда HR-служба подсчитывает баллы, которые накопили сотрудники за год. Им важно, когда наступает этот момент. Поэтому мы точно указали этот день.

**Если компенсируете сотрудникам расходы на питание, помогите бухгалтерии не платить НДС**

Во-первых, укажите, как Вы компенсируете стоимость обедов сотрудникам. Один вариант: ежемесячно начисляете сумму к зарплате, исходя из количества рабочих дней в месяце и средней стоимости бизнес-ланча. Второй вариант: сами предоставляете обеды. Например, заказываете блюда кейтеринговой компании либо организовали столовую и заключили договор с организацией общественного питания.

Во-вторых, пропишите, что **стоимость обедов – это часть зарплаты**, а не доплата к ней. Укажите это и в трудовом договоре, и в коллективном (если составляете). Если Вы предоставляете обеды, а не начисляете деньги, то укажите, что это фактически часть зарплаты, выплачиваемая в натуральной форме. Укажите это не только в Положении о компенсациях и льготах, но и в трудовом и коллективном договорах.

Кроме того, **получите от каждого сотрудника заявление**, в котором он просит предоставлять ему часть зарплаты в натуральной форме. Так Вы соблюдете [статью 131](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=XA00RMQ2O5#XA00RMQ2O5) Трудового кодекса. Без заявлений **проверяющие** могут отказаться признавать средства, перечисляемые за обеды, частью зарплаты.

Если же Вы все нюансы пропишете в Положении, то можете считать обеды, предоставляемые сотрудникам, не реализацией, а передачей товара в счет зарплаты. А значит, бухгалтерия сможет и уменьшать на стоимость блюд налогооблагаемую прибыль, и **не платить НДС**. Словом, Вы сэкономите деньги компании. Не забудьте обратить на это внимание совета директоров.

**ПРИМЕР**

Директор по персоналу внес в Положение пункты:  
«... 4.2. Первого числа каждого месяца сотрудник получает на накопительную карточку сумму, равную стоимости питания в расчете на количество рабочих дней в месяце.  
4.3. Если сотрудник отработал в отчетном периоде меньше, чем планировалось, то на следующий отчетный период он получит компенсацию за вычетом дней, пропущенных в предыдущем периоде.  
... 4.5. Компания вправе организовать пункты питания в офисе и предоставлять сотрудникам готовые обеды. В таком случае никаких сумм работники не получают.  
4.6. Расходы на питание являются частью заработной платы и уменьшают налогооблагаемую прибыль компании. Стоимость обедов – это часть зарплаты, выплачиваемая в неденежной форме.  
4.7. Стоимость готовых обедов не превышает 20% от месячной зарплаты каждого сотрудника.  
4.8. Стоимость обедов не является реализацией товаров. Это – передача товаров в счет зарплаты. НДС с этой суммы не уплачивается.»

**Стоимость обедов, предоставляемых сотрудникам, не должна превышать 20% от зарплаты**

Следите, чтобы это условие было соблюдено. Так требует [Налоговый кодекс](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420384354). Обеды считайте не реализацией товаров, а их передачей в счет заработной платы. НДС с этой стоимости можете не платить.

**Необязательные льготы: компенсация за ненормированный рабочий день, за личный автомобиль, за мобильную связь**

Укажите в Положении список должностей, для которых установлен ненормированный рабочий день. Определите, какую компенсацию предоставляете. Можно либо дополнительные дни отпуска, либо доплату к зарплате (надбавку). Если решите предоставлять дополнительные дни отпуска, установите, сколько дней. Иначе **сотрудник сможет требовать столько, сколько решит сам**. В [Трудовом кодексе](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060) сказано, что «продолжительность отпуска не может быть менее трех календарных дней», значит, может быть больше. Не забудьте, что есть другие случаи, когда предоставляются дополнительные отпуска.

**ПРИМЕР**

HR-директор прописал, в каких случаях, кроме ненормированного рабочего дня, предоставляется три календарных дня дополнительного оплачиваемого отпуска: «...при регистрации собственного брака, рождении ребенка, утрате (смерть родственников: отец, мать, дети, родные братья/сестры, супруг/супруга, бабушка, дедушка).  
2.1.2. Оплата производится из средств чистой прибыли компании. Размер оплаты определяется исходя из средней заработной платы, рассчитанной в соответствии со [статьей 139](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=420373060&anchor=ZAP26683J9#ZAP26683J9) ТК РФ».

Чтобы оплачивать сотрудникам расходы, которые они понесли, если используют личный автомобиль и (или) свой мобильный телефон в служебных целях, пропишите эти компенсации тщательно.

Во-первых, **составьте перечень должностей**, для которых предусмотрен разъездной характер работы и на которых требуется пользоваться сотовыми телефонами для производственных целей. Во-вторых, укажите в Положении о компенсациях и льготах, что с каждым сотрудником, для которого предусмотрена разъездная работа, компания заключила соглашение. Пропишите также, **как определяется лимит компенсации** по оплате услуг связи. А именно: приказом руководителя, на основании личного заявления работника о затратах и договора с оператором связи. В-третьих, пропишите, **какие документы подтверждают**, что расходы, которые понес сотрудник, действительно связаны с эксплуатацией автомобиля или с использованием телефона в служебных целях.

Так, расходы на эксплуатацию автомобиля подтверждаются документами, в которых есть информация о:  
– работнике и транспортном средстве (по соглашению);  
– маршруте с указанием пунктов назначения и километража;  
– расходах, связанных с эксплуатацией: чеки АЗС, чеки или квитанции услуг мойки машины, ремонтных работ.

А затраты на использование мобильного телефона подтвердите **авансовым отчетом, кассовыми чеками**. Детализация звонков, кстати, не требуется, чтобы обосновать инспекторам производственный характер звонков. Бланки документов разработайте самостоятельно и согласуйте их с главбухом.

**Важные выводы**

1. Когда составляете Положение о компенсациях и льготах, думайте о юридической стороне дела – пропишите условия выплат так, чтобы с компанией было трудно судиться, а у проверяющих не возникало претензий.
2. Если предоставляете обеды, укажите, что их стоимость – часть зарплаты. И она не превышает 20% от размера зарплаты. Компания уменьшит налогооблагаемую прибыль.
3. Выплаты, которые компания обязана делать по закону, нелишне перечислить в Положении. А по льготам, предоставляемым добровольно, укажите, кто, когда и как ими пользуется.

# Как повысить лояльность сотрудников с помощью питания

О способах нематериального поощрения сотрудников и успешном опыте организации корпоративного питания в IT-компании, – узнайте из этой статьи.

Работодатели заинтересованы в предоставлении нестандартных корпоративных бонусов своим сотрудникам, добавляя в «бочку» обязанностей щедрую «ложку» нематериальных поощрений. Здоровый психологический климат в коллективе и позитивный настрой сотрудников играют немаловажную роль в мотивации персонала и формировании команды. Создать взаимовыгодные условия в тандеме работника и работодателя, сохранив баланс и удовольствие от взаимодействия, – непростая управленческая задача для современного менеджера.

**Зарубежный опыт нематериального поощрения сотрудников**

Летний номер **«Нью-Йорк Таймс»** пишет о компании – продавце товаров для сна, где сотрудникам оплачиваются занятия спортом при условии, что они отслеживают график своего сна. Кроме того, офис компании оборудован уютными капсулами, в которых можно вздремнуть или провести совещание.

В офисе другой крупной новостной интернет медиа-компании для сотрудников установлены аппараты по производству замороженного йогурта (вкусы меняются каждый месяц).

Компания-арендодатель помещений для небольших и начинающих бизнесов спонсирует летний загородный лагерь для своих сотрудников, с играми, медитациями, готовкой у костра и вечерними представлениями профессиональных актеров.

**Вариант с компенсацией обедов**

Компенсация питания персонала в IT-cфере, скорее, исключение из правил. Такие затраты занимают львиную долю в компенсационном пакете на сотрудника и в годовом бюджете компании в целом. Очень немногие компании-работодатели соглашаются нести такие расходы. Однако при рациональном и технологичном подходе компенсация питания становится значимым преимуществом работодателя перед другими участниками рынка труда.

Компания **Ingram Micro** в сотрудничестве с сервисом **Foodcard** реализовали корпоративное питание в форме технологичного интерактива для более 350 сотрудников трех офисов в Москве и Новосибирске.

***Ingram Micro Cloud*** *– ключевое R&D-подразделение Компании* ***Ingram Micro****, разработчик глобальной дистрибьюторской платформы для облачных сервисов. Компания осуществляет поддержку более 200 тысяч бизнесов по всему миру и обслуживает несколько сотен миллионов конечных пользователей в более чем 160 странах мира.*

Организовать такое питание помогли платежные пластиковые карты [Foodcard](http://bit.ly/2IhYjNs), управляемые через личный кабинет и мобильное приложение. Пластиковая карта рассчитана на одного пользователя с возможностью выбора кухни и стоимости обеда и принимается в различных ресторанах по всей стране.

Для сотрудников компании Ingram Micro был установлен месячный лимит использования средств на карте, которые могут быть потрачены в любое удобное время в течение календарного месяца. Были подключены рестораны в городах Москва и Новосибирск, семь из которых посещаются сотрудниками в Москве и шесть – в Новосибирске.

Использование карт корпоративного питания способствовало привлечению сотрудников в офис, поскольку при работе на удаленном доступе компенсация питания не производится. Следует отметить, что в Новосибирске Ingram Micro – единственная IT-компания, обеспечивающая корпоративным питанием своих сотрудников в таком формате и объеме.

Благодаря внедрению системы Foodcard, сотрудники технологичной компании получили высокотехнологичный сервис, удобный в использовании и позволяющий получать разнообразное питание в удобно расположенных ресторанах, без необходимости беспокоиться о наличных деньгах на это или предоставлении чеков для отчетности. Возможность вкусно и быстро перекусить рядом с офисом позволяет оптимально организовать рабочее время.

**Как сделать затраты на обеды выгодными**

С помощью системы Foodcard компания Ingram Micro полностью решила задачи, связанные с организацией питания персонала и последующей отчетностью, автоматизировав администрирование процесса. Лимитирование и контроль расходов позволили даже сэкономить бюджет организации на питание.

Механизм экономии работает следующим образом: на персональной карте питания каждого сотрудника установлен месячный лимит без ограничения по времени использования; если по какой-то причине сотрудник не пользовался картой для оплаты питания ежедневно в течение месяца, то денежные средства не переходят на следующий период, а остаются в распоряжении компании, поскольку оплачиваются лишь фактически заказанные сотрудником блюда.

Дополнительным источником экономии бюджета для компании Ingram Micro стало предоставление корпоративной скидки при расчете картами Foodcard в ресторанах Москвы. Несмотря на довольно гибкий подход к лимитированию карты, чистая экономия бюджета компании по итогам 2017 года составила ~10% от планируемого годового бюджета на корпоративное питание.

Безусловно, затраты на корпоративное питание сотрудников Ingram Micro по-прежнему занимают существенную долю годового бюджета всей компании, а компенсация питания является одной из самых затратных статей в компенсационном пакете, тем не менее, грамотное и технологичное решение по управлению питанием сотрудников добавляет компании Ingram Micro неоспоримое преимущество перед другими работодателями.

**Итоги**

Помимо положительной экономики проекта оба участника бизнес-процесса (работник и работодатель) получают ценные нематериальные бонусы: работодатель – лояльность сотрудников и прозрачность системы организации питания, работник – мобильность, легкость использования инструмента для оплаты питания и возможность выбора, а также значительную экономию обеденного времени.

**«Ловите их еще на первом интервью»: пять стоп-сигналов**

17.05.2018

Новый работник — это всегда вложения, финансовые и эмоциональные. Чтобы не тратить ресурсы попусту, важно сразу увидеть того, кто уволится через месяц или будет с трудом выполнять элементарную работу.

Как нанимать людей, имея собственный бизнес? Что уже на первом интервью говорит о потенциале кандидата, a что должно настораживать и даже пугать? О том, как избегать найма «неправильных», опасных для бизнеса людей, Forbes [**рассказала**](https://www.forbes.com/sites/courtneywilliams/2017/01/24/5-recruiting-red-flags-dont-hire-these-candidates/#3beb4f53436b) Кортни Уильямс, основатель и директор популярного образовательного стартапа Torsh.

— Честно говоря, подбор персонала — это сложный процесс, и я не могу себе позволить сократить его до простого чек-листа. Но все же я постаралась выделить пять стоп-сигналов, на которые нужно обратить внимание.

**1. Кандидат не отправил вам благодарственное письмо**

Я не нанимаю людей, которые не присылают мне письмо благодарности после интервью. Это демонстрирует недостаток уважения ко мне и моей команде за время и силы, которые мы вложили в отбор и интервьюирование этого человека. Это также может сигнализировать о том, что кандидат на самом деле не хочет занять эту должность и наша компания для него не в приоритете. Благодарственное письмо говорит о социальных навыках потенциального работника (или об их отсутствии) и показывает, будет ли он хорош в дальнейшей работе и взаимодействии с клиентами. Отправка благодарственного письма — вежливый жест, и все потенциальные кандидаты должны его писать, если они хотят получить работу в нашей компании. Этот шаг не гарантирует кандидату должность, но его отсутствие и вовсе ставит крест на шансах получить работу.

**2. Кандидат ничего не узнал о компании**

Все кандидаты должны изучать потенциальное место работы. Они должны знать хотя бы о том, чем занимается компания, кто ее потребители и главные конкуренты. Нет оправдания тому, не владеет этой информацией, ведь сейчас у большинства компаний есть веб-сайт и страницы в социальных сетях, где есть исчерпывающие сведения. Если кандидат ничего не узнал о компании, вероятно, он очень ленив. Никто не хочет видеть в своей команде ленивого работника. Если он не лентяй, то тогда он на самом деле просто не дорожит этой вакансией. Вы же не хотите такого сотрудника себе в команду? Вам нужны добросовестные работники, которые будут усердно трудиться. И всегда хочется увидеть эти задатки у кандидата еще на стадии интервью.

**3. Они говорят вам, что работой их мечты является что-то другое**

Вы, возможно, мечтаете стать космонавтом или торговать недвижимостью, но не говорите мне об этом, если ищите вакансию в IT-компании. Мы не ожидаем от сотрудников вечной преданности нашей компании, но нам хочется верить, что они хотят быть здесь в обозримом будущем. Вашей целью является нанять человека, который мотивирован работать, ведь это поможет ему достичь его конечных целей. Если его конечная цель слишком далека от должности, на которую он претендует, то маловероятно, что он устроится к вам. Вместо этого он направит попытки получить должность где-либо еще для достижения своих долгосрочных целей.

**4. Ему всего 25, но он уже сменил шесть компаний**

Сейчас 2018 год и люди меняют работу чаще, чем когда-либо раньше, но если перед вами 25-летний, который уже сменил шесть работ, то это стоп-сигнал. Еще хуже, если кандидат меняет работу несколько раз за год. Это говорит о недостатке фокусировки на одной цели, слабых навыках принятия решений и, возможно, недостаточной компетентности. Это также говорит о том, что он не считает вашу компанию особенной и собирается уйти и из нее тоже. Так почему же вы должны инвестировать в этого человека? Работа есть работа. Вам не нужны работники, которые сбегут при первых же трудностях.

**5. Он не объясняет, почему ему нужна эта должность**

Я хочу быть уверена, что кандидат хорошо подходит именно на рассматриваемую должность, а не просто нашей компании. Я всегда спрашиваю, почему он откликнулся именно на эту вакансию. Я хочу, чтобы он был рад иметь дело с технологиями, находиться в среде стартапа, но если он безразличен к должности, на которую претендует, то меня это беспокоит. Работник должен стремиться на то место, на которое мы ищем человека. С течением времени нормально, если сотрудник переходит на другую должность внутри компании, но на начальном этапе нужно быть уверенным, что личность и интересы кандидата совпадают с требованиями к текущему месту работы. Это гарантирует, что сотрудник будет доволен своей должностью долгое время.

# «Все супер!»: почему в американских компаниях перестали ругать сотрудников

Вы не поверите, но Wall Street Journal выяснил, что все больше руководителей считают: работникам нужно говорить только хорошее.

*Вы не поверите, но Wall Street Journal*[*выяснил*](http://www.wsj.com/articles/everything-is-awesome-why-you-cant-tell-employees-theyre-doing-a-bad-job-1423613936)*: все больше руководителей считают: работникам нужно говорить только хорошее. Несколько познавательных наблюдений из статьи.*

Акцент на позитив — такова новая мантра в компаниях вроде разработчика софта VMware, онлайн-магазина домашних вещей Wayfair и консалтинговой фирмы Boston Consulting Group. Теперь тамошние начальники часто осыпают работников похвалами, призывают их праздновать маленькие победы, а оценка эффективности сотрудника строится на анализе его сильных сторон — а не причин, почему он провалил презентацию для клиента. Лидеров старой закалки это, возможно, бесит, но менеджеры говорят, что жесткая тактика в наши дни приносит больше вреда, чем пользы.

Вот, например, чему учат менеджеров в VMware и Wayfair.

|  |  |
| --- | --- |
| **Как не надо говорить** | **Как надо говорить** |
| «Ну, и на чем мы застряли?» | «Что у нас реально хорошо получается?» |
| «Неплохо вышло» | «Это очень многообещающий результат!» |
| «Тебе нужно исправить…» | «Есть кое-что, что можно сделать еще лучше…» |
| «Этого мы не можем сделать» | «Этого мы еще не делали» |

В BCG, по словам партнера фирмы Мишель Расселл, раньше вызывали сотрудников и разбирали с ними их проколы. Некоторые даже от расстройства увольнялись, другие зацикливались на своих неудачах. Теперь от менеджеров ждут, что во время оценки эффективности и выдачи обратной связи они сосредоточатся на сильных сторонах и объяснят сотрудникам, как те могут использовать свои таланты, чтобы лучше справиться с работой. Причем рекомендуется называть не более двух областей, где нужны усовершенствования.

Руководитель проектов Лиз Гиллиам говорит, что один шеф запретил ей выписывать на листочек свои слабости, прежде чем она назовет свои лучшие стороны. Другой заставил ее выписать свои сильные стороны на доске. Это было страшно поначалу, но принесло ей новую уверенность в себе.

PricewaterhouseCoopers просит своих менеджеров проводить с молодыми сотрудниками беседы об их карьерных перспективах, об их возможном будущем в фирме, а не зацикливаться на том, что у них пошло не так в прошедшем году. Фирма призывает сотрудников отправлять коллегам и подчиненным электронные открытки с похвалой. Консультант Кейтлин Марку призналась WSJ, что хотя ей все-таки говорят об ее ошибках, она очень ценит лишнюю похвалу — иначе она сама критиковала бы себя больше, чем она того заслуживает.

В калифорнийской VMware менеджеров учат: нужно, чтобы сотрудники регулярно сами предлагали идеи по самосовершенствованию, а не реагировали на критику их прошлых ошибок. Судить, давать оценки, критиковать запрещается, говорит специалист по обучению Виктория Севилья.

Один из менеджеров компании Джилл Троттер рассказала, как в прошлом году ее начальник внедрил практику «хороших новостей». Во время очередного конференс-колла он вспомнил успешную презентацию, которую сделала Троттер, и попросил ее подробно поговорить о том, что в этой презентации удалось, и как команда может воспользоваться этими уроками. А когда есть что-то, что ей нужно научиться делать лучше, начальник говорит что-то вроде: «А вот еще один способ сделать это успешно». Мысль понятна, но ее гораздо проще принять, потому что она не звучит как «ты сделала это неправильно, я разочарован».

VMware использует методики семейных психологов, которые призывают, например, повысить соотношение позитивных замечаний к негативным. Бывший HR-менеджер компании Джессика Амортеги рассказывает, что инженерам бывает трудно подняться до уровня руководителя, потому что они склонны применять к подчиненным те же критические установки, которые помогают им при разработке софта. «Вы здесь не для того, чтобы вылавливать их баги», — объясняла она им.

Но в таком подходе есть свои проблемы, говорит Шейла Хин, профессор Гарвардской школы бизнеса. Например, менеджеры могут использовать его как повод избежать разговора о неприятном. Тогда проблемы будут накапливаться: ведь другие сотрудники все равно видят, когда кто-то не тянет. Так что не удивительно, что многие компании по-прежнему считают: жесткий подход — самый эффективный. В манифесте видеосервиса Netflix говорится, что сотрудники должны выкладываться вовсю, как профессиональные спортсмены, и все время достигать героических успехов: «Просто адекватный результат означает щедрое выходное пособие».

# Наука мотивации: когда лучше работает страх, а когда — приятные мысли?

Ученые вывели четыре правила, помогающие понять, в каких случаях побуждает к действию негативная мотивация, а в каких позитивная.

*Бет Сквареки — автор Lifehacker.*

Позитивное мышление бывает, прекрасно мотивирует нас поддерживать полезные привычки — но такую же роль могут играть и негативные мысли вроде страха перед провалом. В то же время мотивация, основанная на страхе, помогает одним людям, но обескураживает других. Новые исследования по психологии мотивации ученых из Корнельского университета показывают нам четыре способа понять, когда лучше сработает позитивное мышление, а когда негативное.

1. **Чувствуете ли вы, что погружены в этот вопрос, хорошо ли вы его знаете?** Если да, то негативные мысли, возможно, сработают лучше, потому что вы хорошо понимаете, почему негативный исход так плох для вас, а также что вы можете с этим сделать. С другой стороны, если вы пытаетесь убедить кого-то, кто интересуется вопросом лишь поверхностно, больше поможет позитивный мессидж.

2. **Сосредоточены ли вы на деталях или на общей картине?** Как и в предыдущем пункте, если вы готовы переварить все те мелкие детали, из которых складывается сообщение (к примеру, если вы исступленно изучаете все по нужной вам теме), негативные мысли сработают неплохо. Но если вы склонны пропускать детали и ухватывать лишь общий тон, то вас негативные мысли могут сбить с толку. Если вы не готовы погружаться в детали, задавайте позитивный тон.

3. **Насколько определен исход заранее?** Если заранее все понятно — допустим, у вас все неплохо с соблюдением диеты, но хотите напомнить себе лишний раз, чтобы предупредить сбой в этом процессе, — позитивный тон помогает лучше. Если же вы не так уверены, сработает ли план, то более эффективным может оказаться напоминание о возможных негативных последствиях.

4. **Каково ваше отношение к риску?** Если вы его не любите, то вы, вероятно, отреагируете лучше на позитивный мессидж о тех радостях и чудесностях, которые с вами случатся, если вы будете придерживаться цели. Но если вы склонны к рискам, то вас скорее мотивируют к действию мысли о негативном исходе.

Ученые из Корнелла сформулировали эти выводы, исходя из публичных сообщений в системе здравоохранения и из того, как реагировали на них большие группы людей, но похоже, те же пункты применимы и к самомотивации.

# 7 правил мотивации от олимпийских чемпионов

Как выдающиеся спортсмены настраивают себя на труд и победу.

*Журнал The Atlantic делится исследованиями и опытом выдающихся спортсменов.*

Не каждый из нас может стать спортсменом-олимпийцем. (Вообще-то некоторых, включая вашу покорную слугу, даже близко нельзя подпускать к арене.) Но все мы сталкиваемся с ситуациями, когда мы очень не хотим что-то делать, а сделать это нужно. Из интервью со спортсменами и тренерами, а также психологических исследований мы вывели семь правил, которым следуют олимпийцы, чтобы оставаться мотивированными во время нудных тренировок.

**1. Научитесь уговаривать себя**

В 1993 году исследователи проинтервьюировали 17 чемпионов по фигурному катанию и выявили 158 приемов, позволяющих им справляться с нагрузкой. Самый распространенный — рациональное мышление и внутренний диалог, или логический анализ всех возможных источников стресса, определение того, что можно взять под контроль, и рациональный разговор о проблеме с самим собой. Конькобежцы говорили, что старались «собрать все обоснованные мысли, пройтись по ним». Одна девушка убеждала себя, что занимается этим ради удовольствия: «Я вышла на лед не ради кого-то, не ради США. Я делаю это для себя».

**2. Любите — или хотя бы примите — тяжелый труд**

Исследования молодых пловцов и регбистов показали, что «выгорание» гораздо чаще обусловлено не физическим истощением или даже проигрышем, а падением ценности спорта в глазах самого спортсмена — когда он или она теряют к нему интерес или приписывают ему негативные качества.

Успешные атлеты — это люди, имеющие внутреннюю мотивацию и любящие свои тренировки, а не только соревнования. «Им нравится идея раздвижения границ, обучение, эмоциональный и физический вызов», — говорит Тери Маккивер, главный тренер по плаванию Калифорнийского университета в Беркли, тренировавшая олимпийцев.

**3. Будьте оптимистичны**

Да, это клише. Но одно исследование, в котором ученые опросили 10 олимпийских медалистов и их тренеров, все спортсмены и восемь тренеров описали победителей как «оптимистичных/позитивных». Лишь двое спортсменов охарактеризовали себя как «интеллигентного» человека, лишь четверо назвали себя «организованными». Никто не назвал себя милым или приятным.

Не обязательно быть приятным, умным, ориентированным на детали, если вы неумолимо позитивно воспринимаете свои способности. Другие исследования показывают, что такой подход также помогает олимпийским спортсменам быстро оправиться от поражения. А негативные настроения подрывают результат. Другое исследование показало, что ведущие спортсмены уверены, что обладают «уникальными качествами и способностями».

**4. Предугадывайте события**

Чтобы быть зачисленным в морскую пехоту, нужно проплыть 50 метров, ни разу не вдыхая воздух. Один тренер осознал, что больше всего проблем с этим упражнением у тех курсантов, которые заранее себя запугивают. Поэтому он начал убеждать их, что нужно сосредоточиться не на всем 50-метровом заплыве, а на каждом гребке в отдельности.

«Это перестраивает мозг и заставляет его следить за мгновенными изменениями в теле», — говорит Мартин Паулус, профессор Калифорнийского университета в Сан-Диего, который изучает военных и выдающихся спортсменов в центре OptiBrain. И тренер увидел, что многие из ребят справились гораздо лучше, чем если бы они заранее думали: «О боже, мне надо проплыть 50 метров».

Новые исследования OptiBrain показывают, что у ведущих спортсменов очень развита островковая доля коры полушарий мозга, которая помогает им предвидеть предстоящее напряжение и быстро к нему адаптироваться.

Островковая доля может генерировать удивительно точные прогнозы того, как тело будет чувствовать себя в следующий момент. Эта модель будущего состояния дела подсказывает другим участкам мозга начинать действия, более соответствующие надвигающимся требованиям обстановки. Клинические исследования показали, что люди с повышенной активностью островковой доли могут точнее угадывать свое сердцебиение, у них выше скорость реакции. Паулус не может с точностью сказать, становятся ли люди золотыми медалистами, потому что у них сильнее развита островковая доля, или наоборот — но эта доля, как и сами спортсмены, с практикой укрепляется.

**5. Держитесь наставника с демократическими взглядами**

Усилия тренера (а в нашей жизни это начальник, супруг, родители) значат почти столько же, сколько труд самого атлета. Одно исследование показало, что спортсмены более мотивированы, когда их тренеры не позволяли им расслабляться, но и не были слишком жестки — они постоянно требовали результатов, но относились к подопечным демократически. (Авторитарные тренеры — это те, кто выкрикивает указания, не давая себе труда их объяснять.)

Известно, что родители, которые объясняют свои дисциплинарные решения, с большей вероятностью добиваются от детей послушания, потому что выглядят более рациональными. И спортсменам помогает следовать указаниям процесс под названием «интернализация». Дэвид Парк, тренер ряда конькобежцев, говорит: «Когда я работаю с выдающимися спортсменами и говорю им что-то, они спрашивают: «Как это мне поможет?» Это позволяет им примерить задачу к себе».

**6. Практикуйте осознанность**

Осознанность (mindfulness) в целом описывается как сосредоточение внимания на личных переживаниях по мере их развертывания. Некоторые исследователи считают, что это помогает спортсменам добиться ощущения «потока», полного погружения в работу. Спортсмены, ощущающие «поток», говорят, что время идет быстрее, что им легче контролировать себя и ситуацию. Ведущие гольфисты, тренировавшие осознанность — например, осознание своего дыхания или умение принимать эмоции без осуждения, — повышали свои результаты в национальных рейтингах.

**7. Думайте о следующем большом соревновании**

Психолог Стивен Рейс считает, что поведением людей руководят 16 базовых желаний, от стремления к власти до независимости, любопытства и одобрения. Он также доказывал, что не следует рассматривать «внутреннюю мотивацию» как более значимую, чем другие мотиваторы вроде денег или власти.

«Люди колоссальным образом различаются в том, что делает их счастливыми. Для одних соревнование, победа и богатство — главные источники счастья, для других же это ощущение собственной компетентности или социализация», — говорил Рейс.

Даже некоторые знаменитые спортсмены не любят тренировки сами по себе — они лишь рассматривают их как средство одержать верх в следующем состязании. Соревнования и публичные выступления дают краткосрочную мотивацию для конкретных усовершенствований. В этот момент мотивация тренироваться настолько интегрируется с повседневной жизнью человека и желанием отлично выступить, что ее трудно отделить от других, говорится в исследовании нескольких чемпионов из журнала Psychological Review.

Чемпионка по фигурному катанию Дороти Хэмилл говорила: «Были моменты, когда я так уставала, меня так тошнило от тренировок, что мой разум в это время был где-то еще. Но в конце концов я начинала думать о будущем: о, а ведь через несколько месяцев соревнование. Ага, все же есть свет в конце тоннеля. И тогда все становилось лучше».

# «Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает

**23 марта 2018 Лори Голер Жанель Гейл Адам Грант**

Стоит завести разговор о карьерных ценностях, как кто-нибудь обязательно вспомнит о пирамиде Маслоу — знаменитой теории известного психолога. [Популярная идея](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9_%D0%BF%D0%BE_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83) Абрахама Маслоу состоит в том, что у всех нас есть иерархия потребностей: когда наши базовые физиологические потребности и потребность в безопасности удовлетворены, мы хотим любви и чувства принадлежности, затем следует самоуважение и престиж и, наконец, самореализация. Но эта пирамида была построена более полувека назад, и недавно психологи [пришли к выводу](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691610369469), что она нуждается в обновлении.

Если взглянуть на социологические данные за последние десятилетия, с Маслоу трудно спорить. Когда основные потребности не удовлетворены, сложно думать о чем-то еще. Если на работе вам мало платят, и вы ночами не спите, беспокоясь о выживании, вряд ли вы будете размышлять о самореализации.

Но Маслоу создал свою пирамиду во времена, когда управление персоналом только зарождалось, и многие рабочие места в сфере производственной экономики не отвечали базовым физиологическим потребностям и требованиям безопасности. Сегодня все больше компаний работают в сфере экономики знаний и экономики услуг. Они не просто удовлетворяют базовые потребности, а стремятся удовлетворить каждую потребность сотрудников, обеспечивая такие удобства, как питание и спортивные залы, и соревнуясь за наиболее комфортные рабочие условия (с 1984 по 2011 годы компании, победившие в этой гонке, [превзошли](http://amp.aom.org/content/26/4/1.short) своих конкурентов по биржевой прибыли на 2,3–3,8% в год).

В таких условиях вопрос о выживании не стоит. А после того как нижний уровень потребностей пройден, пирамида Маслоу разваливается. Люди не всегда сначала стремятся к любви, а потом — к престижу и достижениям. И они не ждут, пока эти потребности будут удовлетворены, прежде чем начать стремиться к личностному росту и самовыражению.

Если бы Маслоу сегодня создавал свою пирамиду с нуля, пытаясь объяснить, что мотивирует людей к работе, кроме базовых потребностей, как бы она выглядела? На этот вопрос мы попытались ответить у себя в Facebook при поддержке группы специалистов по управлению персоналом на основе анализа данных.

Дважды в год мы проводим опросы наших сотрудников, спрашивая их, что они больше всего ценят в своей работе. Изучив сотни тысяч ответов, мы выделили три большие группы мотиваторов: **карьеру, коллектив и дело**.

**Ценность карьеры** — в работе, обеспечивающей автономию, которая позволяет использовать свои сильные стороны и способствует обучению и развитию. Она лежит в основе внутренней мотивации.

**Ценность коллектива** — в людях и чувстве уважения, заботы и признания. Она движет нашими отношениями и ощущением принадлежности.

**Ценность дела** — в цели: вы верите, что делаете что-то полезное, идентифицируете себя с миссией компании и меняете мир к лучшему. Она — [источник гордости](https://www.fastcompany.com/3069200/heres-what-facebook-discovered-from-its-internal-research-on-employee-happiness).

Эти три группы составляют так называемый [психологический контракт](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82) — незадокументированные ожидания и обязательства между сотрудниками и работодателями. Когда контракт выполняется, люди полностью отдаются работе. Но когда он  [нарушается](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x), люди испытывают меньше удовлетворения и преданности. Их вклад становится меньше, а результаты ниже.

Раньше организации строили всю культуру вокруг только одного аспекта психологического контракта. Можно было нанимать, мотивировать и удерживать людей, обещая отличную карьеру, дружный коллектив или значимое дело. Но, как выяснилось, люди хотят большего. В нашем последнем опросе больше четверти сотрудников Facebook назвали важными все три мотиватора. Им нужна и карьера, и коллектив, и дело. И 90% наших сотрудников указали в качестве важных минимум два из этих трех мотиваторов.

Мы решили выяснить, характерны ли определенные мотиваторы для конкретных людей или мест, и разбили данные на категории. Мы начали с возраста.

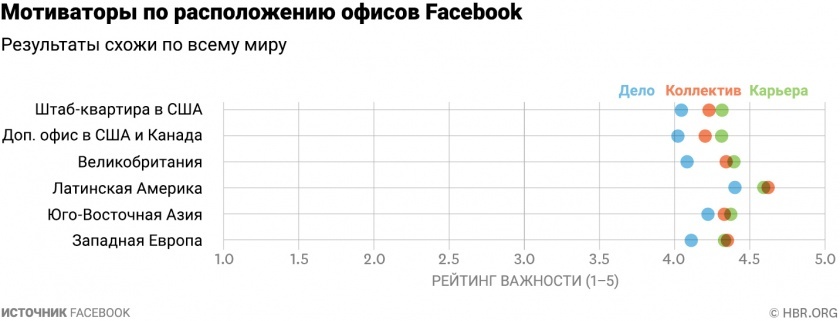
Много говорится о том, что поколение миллениалов отличается от всех других, но мы обнаружили, что в разных возрастных группах приоритеты на удивление похожи.



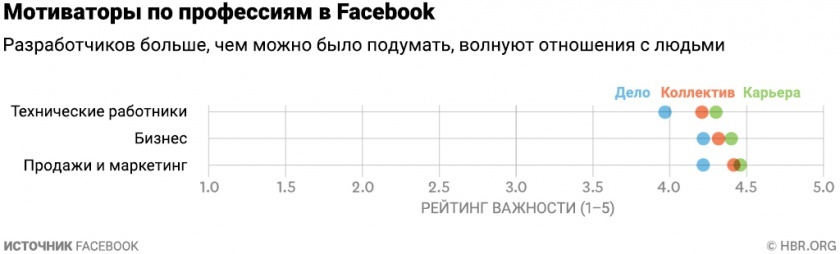
Вопреки распространенному мнению, что миллениалов больше заботит смысл и цель работы, мы увидели, что молодых людей дело волнует немного меньше, а карьера — немного больше, чем их старших коллег. Люди старше 55 лет — единственная группа сотрудников Facebook, для которых дело значит больше, чем карьера и коллектив. Это соответствует данным о том, что в середине жизни люди начинают больше задумываться о пользе для общества и меньше — о собственной успешности.

Но в целом разница между возрастными группами оказалась ничтожной. И это справедливо не только для Facebook. В национальном репрезентативном [исследовании](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352246) американцев разных поколений представители поколения Y, бэби-бумеров и поколения Х продемонстрировали одинаковые основные рабочие ценности — и одинаково расставили их в порядке важности. Как мы уже [говорили](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p16996/), миллениалы хотят в основном того же, что и все остальные.

Мы также не обнаружили значительных отличий в зависимости от уровня результативности: люди ценят эти три мотиватора, превосходят ли они их ожидания, отвечают или не соответствуют им. Сравнив данные по разным офисам, мы убедились, что карьера, коллектив и дело важны по всему миру.



И наконец мы обратились к профессиям. «Если бы не люди, — писал Курт Воннегут, — мир был бы раем для инженеров». Как показало исследование, это неверно. Нашим инженерам небезразличен коллектив, они присвоили этому мотиватору 4,18 балла по шкале от 1 до 5. Как и в случае с возрастом и местом расположения офиса, представители разных профессий считают карьеру, коллектив и дело одинаково важными.



«Узнать, чего действительно хочет человек, — говорил Маслоу, — это значительное психологическое достижение». Однако наши данные показывают: люди четко знают, чего хотят от работы, и в целом они хотят одного и того же. Когда речь идет об идеальной работе, большинство из нас стремятся к карьере, хорошему коллективу и значимому делу. Это важные мотиваторы, независимо от того, 20 вам лет или 60, работаете вы инженером или сотрудником отдела продаж, в Швеции или Бразилии, Сингапуре или США. Все мы стремимся найти ответы на вопросы «что?», «кто?» и «зачем?».

**Об авторах.** **Лори Голер** — руководитель отдела кадров в Facebook. **Жанель Гейл**— руководитель отдела HR-бизнес-партнеров в Facebook. **Бринн Харрингтон** — глава команды по развитию персонала в Facebook. **Адам Грант** — профессор Уортонской школы бизнеса, автор книг «Originals» и «Give and Take: A Revolutionary Approach to Success».

# 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.

# Как создать изящно замаскированную систему демотивации персонала, работающую медленно, но верно (на примере Сбербанка)

В системе демотивации персонала Сбербанка есть два важных элемента – система (само)оценки 5+ и система обучения персонала. Автор хочет рассказать про обе эти части, как они работают на практике. Кому интересно — под кат.

**Часть первая — система самооценки сотрудников 5+**

С формальной точки зрения, обе системы должны повышать мотивацию персонала, а вторая ещё и повышать ценность сотрудника для банка. На самом деле, в системе самооценки персонала установлены жёсткие ограничения на число работников подразделения, которые могут одновременно получить оценку выше средней. Это приводит к демотивации персонала в ситуациях, когда на повышенную оценку результатов претендует больше людей, чем то крохотное число сотрудников, которому руководитель может её поставить. Вряд ли тот из сотрудников, кто остался без признания своих заслуг, и дальше будет работать с повышенной самоотдачей – а зачем? Уже работал, но не оценили. А в следующем квартале прошлые заслуги никому уже не будут интересны. Так смысл работать на износ / задерживаться хоть на минуту после окончания рабочего дня / выходить по выходным по просьбам коллег из соседних отделов – всё равно не оценят? В итоге банк получает экономию от уменьшения ФОТ, но несёт потери от демотивации и уменьшения вовлеченности сотрудников. Что выгоднее – вопрос спорный. Разумеется, существует крохотный процент людей, которые умудряются получить повышенную премию, и это и есть маскировка системы.

Помимо вышеописанных, у системы самооценки есть два следующих существенных недостатка:

* Итоговую оценку сотруднику выставляет непосредственный руководитель. С одной стороны — а кто, как не он должен знать, как работал сотрудник в отчётном периоде? С другой стороны, если Ваш руководитель плохо к Вам относится — можете смело забыть про свою заслуженную повышенную премию. А если учесть, что есть такие руководители, которые могут месяцами не общаться со своими сотрудниками, то...
* Ещё одним минусом системы является то, что размер премии зависит не только от итогов работы человека и его оценки руководством, но и от итогов работы подразделения и всего банка. То есть — даже если ты заработал годовую оценку «Хорошо» (получить годовую оценку «Отлично» практически невозможно по причинам, изложенным выше), но руководство банка вогнало банк в финансовую дыру или руководство подразделения не выполнило план, то можешь забыть про хорошую премию.

Продолжая разбирать систему оценки персонала — очень интересно не работает внесенное недавно дополнение в систему новшество – теперь сотрудник должен оценить отдельно своё соответствие ценностям Сбербанка, и отдельно — свою результативность. Такая двойная оценка, в теории, должна позволять руководителям выявлять сотрудников с самыми разными сочетаниями соответствия ценностям и результативности, чтобы вовремя принять решение об увольнении / повышении / переобучении / дополнительной мотивации сотрудника. Но тогда зачем оценку соответствия ценностям включать в формулу расчёта премии? Ведь понятно, что никто не будет показывать соответствие ценностям ниже результативности, чтобы не потерять в деньгах.

Это не позволит выявить проблемы с низким соответствием сотрудника ценностям банка, в том числе вызванные демотивацией сотрудника. С другой стороны, руководитель может потребовать, и зачастую требует, от сотрудника обоснования повышенной самооценки соответствия ценностям или уравнивания обоих оценок, практически отсекая часть матрицы результативность / соответствие ценностям. В итоге, Герман, большинство матриц самооценки сводятся к одному-единственному варианту, не позволяя выявить существующие проблемы и возможности.

Также с точки зрения демотивации очень логично выглядит одновременно стартовавшие кампании — по увеличению вовлечённости сотрудников в виде развешивания по коридорам банка тупых цитат и лозунгов, и кампания по усилению контроля за временем прихода / ухода сотрудников с необходимостью написания объяснительных, даже если продолжительность рабочего дня была меньше 9 часов всего на три минуты.   
Это очень удивляет автора данного текста, так как вовлечённость подразумевает «каждый сотрудник – предприниматель», и кампания как бы призвана повысить результативность труда персонала, заодно уменьшив необходимость контроля. А усиление контроля, наоборот, говорит – «каждый сотрудник – дешёвый раб», и приводит в ответ к формальному подходу к выполнению должностной инструкции и нежеланию задерживаться на рабочем месте, а также немедленному увольнению по собственному желанию самых инициативных сотрудников, как оно уже и произошло.

Опять-таки ограничения на процент сотрудников подразделения, которые могут получить одновременно повышенную оценку, не способствуют увеличению той самой вовлечённости, как и информация о грядущем сокращении штатов, полученная автором из двух независимых источников. А если учесть, что согласно распространяемым руководством низшего звена слухам, одним из критериев сокращения будут опоздания сотрудников… Ты можешь быть гением, Герман, но ты опоздал пару раз, и тебя вышвырнут.

**Часть вторая — как в целях демотивации использовать систему обучения персонала**

И напоследок несколько слов о системе униж…, то есть обучения персонала. Казалось бы, замечательная идея – давайте обучать людей за счёт банка, чтобы они были благодарны банку за бесплатное обучение и лучше работали как за счёт увеличения знаний и навыков, так и за счёт возросшей мотивации. А чтобы лучше обучать, давайте это делать как в своём собственном корпоративном университете, так и на сторонних курсах.

А на практике? А на практике корпоративный университет расположен в какой-то дыре, куда ехать особо не хочется, да и курсы там не самые интересные с профессиональной точки зрения. А на действительно полезные курсы от сторонних организаций – денег нет. Точнее, выделяется такая сумма денег на подразделение, что сотрудник может себе позволить максимум один-два недельных курса за год. За год, Герман! И речь идёт не про ультрадорогие и полностью бесполезные курсы по SAP/R3, на которые деньги у руководства находятся мгновенно, хотя никто из обученных сотрудников эту систему никогда использовать в своей работе не будет, нет. Речь идёт про дешёвые в сравнении с стоимостью курсов SAP и полезные для выполняемой работы сотрудника курсы.

И самое забавное – когда через почти год после записи на курсы приходит время на них ехать, начальник может потребовать обоснование, зачем нужны эти курсы, и не отпустить сотрудника, ведь сотрудник уже был на курсах с похожим названием всего два года назад! А когда сотрудник поймёт, что пытаться попасть на необходимое ему обучение от банка бессмысленно, и не станет пытаться зарезервировать себе курсы на следующий год, то ему зададут вопрос – почему ты не ездишь на обучение и как ты собираешься развиваться? Не знаю, как кому, а мне такое унижение даром не нужно.

И вишенка на торте демотивации персонала – обещания главы банка об индексации зарплат сотрудникам год назад. А на деле – не было никакой индексации, зато премии, которые составляют значительную часть дохода сотрудников, безжалостно урезаются весь год. И уже известно о том, что будет сокращение штатов, но об этом я уже упоминал. Жду сокращения с нетерпением.

UPDATE 1: Годовую премию по сравнению с прошлыми годами урезали в два раза в рублёвом эквиваленте. Если же учесть падение курса рубля, то в долларовом эквиваленте размер премии упал вообще в 4 раза. И это урезание сопровождалось поздравлением от Германа Грефа с полученной Банком прибылью в 200 миллиардов рублей. Прекрасная идея, Герман — урезать годовые премии и поздравить с доходом банка одновременно! Жди вместо вовлечённости сотрудников новых заявлений на увольнение — они точно будут.

UPDATE 2: С кем из руководства ни поговорю — про сокращение штатов тишина. Похоже, придётся уходить по собственному, оставшись без компенсаций.

P.S. Автор успел за время работы в банке получить неоднократно «Хорошо», и даже «Отлично», так что не надо писать ему, что надо лучше работать, и тогда всё будет. И у автора уже нет желания работать после хамского запрета на посещение курсов и урезанных премий при том, что банк получил доход. А ответ на вопрос о развитии, который автор так и не озвучил своему «рукой водителю» — за деньги сотрудника в нужном с точки зрения него самого объёме после уже скорого увольнения из банка.

# Мы узнали, как работодатели следят за сотрудниками. От такого способа никому не скрыться

14 июня 2017

**Алексей Волков, директор агентства**[**Digital Tools**](http://digital.tools/)**, рассказал Rusbase, как ему удаётся эффективно контролировать удаленных сотрудников... Бойтесь, фрилансеры, любящие пропустить чашечку-другую чая во время рабочего дня. От этого способа вам не скрыться.**

Когда я начинал строить SEO-агентство, мне пришлось делегировать задачи сотрудникам. За несколько лет мой бизнес вырос, стал успешным и работает без моего участия, как часы. Например, в прошлом году я был в десяти турпоездках. Правда, я все равно работаю по 11 часов в день, но теперь могу спокойно отлучаться от работы.

Я смог добиться такого результата, в том числе, за счет контроля рабочего времени сотрудников. **Об этом и хочу рассказать.**

Что такое «трекер» или чего боятся сотрудники

Это программа, которая отслеживает, чем занимается человек, работая на компьютере. Трекеры часто советуют для повышения личной эффективности, потому что люди довольно неточно «чувствуют» время.

Отсюда и возникают вопросы: «Я продуктивно сегодня работал, почему ничего не успел?». Но если посмотреть результаты трекера, то будет видно, например, что непосредственно работой человек занимался 3 часа, а еще 2 часа переписывался [в «Фейсбуке»](http://www.rb.ru/tag/fb/).

В моем агентстве трекер — один из основных рабочих инструментов для сотрудников. **Без него у меня был бы не бизнес, а**[**самозанятость**](https://rb.ru/news/they-will-find-you/).

Как это работает

 Сейчас пользуемся трекером Hubstaff.com. **Нам необходимо было, чтобы:**



Клиенты трекера работали на разных операционных системах: и под Linux, и под Windows.



Наличие внешнего IP — не у всех трекеров это есть, многие полностью автономные.

Работаем на нем уже несколько лет. Возможно, что-то новое и интересное уже появилось. Просто решение меня пока устраивает.

Особенности внедрения

**Дольше всего выбирали сам сервис:** рассматривали конкурентов, тестировали варианты. Также затянулся вопрос с написанием инструкций и писем сотрудникам о том, что мы вводим такой учет.

* **Непосредственно**[**MVP внедрения**](http://www.rb.ru/tag/mvp/)**сделали быстро:** за неделю. Hubstuff интегрируется с Asana самостоятельно. А задачи в Asana формируются автоматически из нашей системы управления проектами.
* **Две недели писали связь с биллингом, чтобы все заработало.**Но по мере появления разработчики делают новые формы отчетности и управления. Например, сводный отчет о работе специалиста над проектом, привязку фактического времени к нормативам и так далее.

**Минус Hubstuff:** у него нет в API функционала предоставления прав доступа сотрудникам к проекту. Нужно, чтобы руководитель отдела зашел и вручную настроил права доступа для специалиста. Иногда бывает, что доступ предоставляется с задержкой в несколько часов, это неудобно.

Кому мы «засекаем» время

 Это программисты, верстальщики, оптимизаторы, специалисты по контексту, [маркетологи](http://www.rb.ru/tag/marketing/), аналитики, редактор текстов — всего 23 человека на удалёнке.

Не у всех в моем агентстве стоят трекеры. Например, менеджерам по работе с клиентами он не нужен. Трекаются те, для кого мы предполагаем, что они должны укладываться в нормативы по времени.

Вы спросите, как можно продуктивно работать, когда за тобой поминутно подсматривают? **Наличие трекера — не недоверие**. Это важнейший момент.

Это не система слежки за сотрудниками, а система учёта, чем сотрудник занимается. Нужно правильно понимать качественное рабочее время.

Можно и без трекера определить — хорошо человек работает или нет. Просто посмотреть на его результаты: например, у оптимизатора через три месяца трафик на сайте не вырос. Конечный результат все равно важен.

Чем это полезно для бизнеса

 Трекер — это автоматизированное средство формирования поминутной отчетности для клиентов. Когда мы озвучиваем клиенту бюджет на проект, то формируем цену, исходя из количества рабочих часов. Например, контракт по SEO на 60 тысяч рублей: предполагается, что в него заложено 30 часов работы специалиста.

**Каждые 5 минут снимается скриншот рабочего стола специалиста**. И если мы отчитываемся, что специалист 5 часов работал с семантическим ядром для конкретного проекта, то клиент может это проверить по скриншотам.

Там видно, например, что открыт файл с ключевиками, и в зависимости от времени скриншота видно, как он видоизменяется.

Более эффективная работа сотрудников и распределение ресурсов

Сейчас трекер автоматически формирует отчет о том, что сотрудник тратит больше времени на какую-то типовую задачу.

Неоднократно встречались ситуации, когда **сотрудник выполняет простую задачу полчаса**. А после того как мы это выявляем и показываем ему, как делать проще и лучше, он делает ту же задачу за пять минут.

Приведу пример, чем занимается наш редактор и почему ему корректно ставить трекер. Скажем, по одному из проектов мы должны сдать 450 текстов в месяц. Они подлежат определенному шаблону.

**Срабатывает норматив:** 450 текстов делятся на 20 рабочих дней. Поскольку мы уже затрекали все возможные процессы, то знаем, сколько в среднем требуется времени на написание и вычитку статьи. И после этого мы смотрим: задача вообще реальна или нет?

Так работает трекер

На что сотрудник потратил свой рабочий день

Так выглядит биллинг внутри нашей системы seo.digital.tools. Ручные операции тарифицируются согласно рабочему времени сотрудника

Нам все эти трекеры нужны для того, чтобы понимать, насколько наши прогнозы жизнеспособны. Мы работаем с задачами, которые плюс-минус всегда можно измерить.

**Поисковая оптимизация — это механическая функция.** Мы у себя насчитываем более 500 процессов, одни более рутинные, другие менее, но все измеримые. У нас нет такого понятия, как «качественное семантическое ядро», это ни о чём не говорит.

**Термин «качественное» предельно расшифрован и описаны критерии:**включение таких-то ключевых слов, что является показателем качества и так далее.

**Для всего есть чек-листы.** Иначе нельзя нанимать сотрудников: новичков не обучишь, а опытных не проверишь.

Иногда начинаешь проверять какого-то опытного гуру по чек-листу, а оказывается, что это п\*\*\*бол с конференции, который просто красиво умеет говорить.

Отсев кандидатов

 Эта измеримость помогает нанимать людей, которые нам нужны. Например, у нас есть вводный блок, знакомство с сотрудником, когда он приходит на работу. Мы говорим: «Если ты не успеешь изучить этот документ к 12 часам, дальше нет смысла продолжать. Просто не сможешь дальше работать».

Это проверено на куче кандидатов. Мы прощаем любые ошибки, когда человек учится, но он должен успевать с определенной скоростью читать и воспринимать информацию.

Чем это полезно для сотрудников

 Это происходит не без «ломки», но когда люди понимают, что зачастую впустую тратят свое жизненное время (растягивая небольшую задачу на полдня), то им становится этого времени жалко. Одни понимают, что могли бы меньше сидеть у компьютера, другие — что могли бы заработать больше денег. Люди становятся более собранными.

**Еще один живой пример:** одна из моих редакторов — **плохо управляемая девочка**. Очень долго я уговаривал ее поставить трекер. Но потом все-таки нашел аргумент, который ее заинтересовал.

Раньше она получала зарплату, например, в десятых числах нового месяца. Пока подготовит отчёт, пока вспомнит, чем занималась… Естественно, она всего не помнила и возникала ситуация:

*— Я работала не покладая рук!*

*— Что делала?*

*— Ну, вот и вот…*

*— Так этого мало для полного оклада. Давай, вспоминай.*

С трекером все стало спокойнее для нее и прозрачнее. Зарплату она теперь получает первого числа. В конце месяца в двенадцать ночи система отправила мне уведомление, посчитала ее рабочие часы, утром прилетает зарплата.

Были ли случаи увольнения из-за трекера?

Конкретно из-за трекера — нет. Трекер только помог убедиться в паре случаев, что «подозрения верны»:

1. В одном случае человек имел очень низкую производительность. Я посмотрел скриншоты — полдня у него ничего не происходило, человек отходил куда-то от компьютера. А в остальное время сидел в социальных сетях и искал музыку.
2. Со вторым кандидатом тоже было очевидно, что человек работает очень плохо. Трекер помог увидеть, что сотрудник в рабочее время брал заказы на фрилансе.

Людей, которые приходят в компанию, **мы сразу предупреждаем о трекере**. Ты либо принимаешь это на уровне собеседования, либо не принимаешь.

У нас нет жесткого давления. Все, кто остался работать, воспринимают трекер как инструмент для измеримости и увеличения эффективности. Руководители не стоят над душой и скриншоты с рабочих столов мы почти никогда не смотрим.

Как правильно «засекать» время

 У трекеров есть проблема: само по себе переключение с задачи на задачу — тоже задача :)

То есть, чтобы проработать 8 часов в трекере, нужно потратить на это 10-12 часов фактического времени. Тратится время на изучение ТЗ, поиск чего-то и так далее. Также человек ходит попить кофе, в туалет, читает какие-то корпоративные документы. Но для этого всего у нас также есть отдельная задача. Она не привязывается к рабочим проектам, но мы точно так же ее отслеживаем.

**Сотрудник ставит тикет: «пью кофе». И может заниматься чем хочет.** Просто для этой задачи мы тоже смотрим нормативы по времени, чтобы не было потрачено 8 часов на чаепитие.

Мы не параноики. Если человек не выполняет на идеальные 100% все нормативы, это не принципиально. Главное, чтобы не было злоупотреблений.

**Что нужно спрашивать у SEO-шника на собеседовании?**

SEO-специалист - это новая профессия, на которую еще нигде не учат. Нет профильных ВУЗов, нет профильных факультетов, нет профильных кафедр и нет даже профильных предметов. Соответственно, перед рекрутером стает вопрос «как же принимать на работу специалиста без профильного высшего образования?» Большинство HR- специалистов решает этот вопрос исходя из логики «будем выбирать из тех, кто ближе». Т.е. из специалистов технического профиля. Несмотря на то, что «они что-то делают в компьютере», не стоит забывать о том, что это абсолютно разные профессии, которые требуют абсолютно разных подходов. Программисту нужно знать технику и код. А сеошнику нужно понимать процесс продаж. Исходя из своего опыта, могу сказать, что хорошие сеошники получаются из маркетологов и экономистов.

**На что нужно обратить внимание при собеседовании**

Как это ни парадоксально, но сеошник должен уметь говорить. Спрашивайте, как соискатель учился в школе и в институте. Это поможет вам понять, как он может рассказать о себе, как он относится к жизни и к полученному образованию.

Важно понимать, что SEO-шники  могут получать информацию из разных источников, и следует признать, что она не всегда верна. Возможно, они обучались по устаревшим знаниям. Возможно, тот авторитет, к которому они прислушивались, «обучил» их инструментарию, но не научил думать и анализировать.

Применяйте психологические тесты, только если вам нужен определенный психотип сотрудника в компанию. Хотя, по большому счету, вы сможете понять это по резюме и по личному общению с соискателем.

**Как оценить профессиональные качества специалиста**

Плохая новость: вам все же придется почитать про оптимизацию. Ведь номинально вы должны спросить, что такое конверсия, куки, анкор, ссылка, трастовость, ТИц и PR (не ругайтесь, когда соискатель не сможет подробно объяснить, как они рассчитываются, ведь алгоритм знают только сотрудники поисковых систем), что такое внутренняя оптимизация, и  внешняя оптимизация, что такое авторитетность сайта, и знает ли он как настраивать цели в Google Analytics?

Посмотрите правильные ответы в первоисточниках поисковых систем Google (sites.google.com/site/webmasterhelpforum/ru/stati/rukovodstvo-po-poiskovoj-optimizacii-dla-nacinausih-ot-google) и Яндекс (help.yandex.ru/webmaster/?id=1108938), чтобы было с чем сравнивать полученные ответы.

Задавайте много вопросов. Уточняйте каждое не понятное вам слово. Ведь ваш будущий сотрудник должен будет доступно объяснить, зачем нужно тратить на сайт по 300 долларов в месяц, и для чего нужны изменения.

Обязательно спросите, в чем состоит задача поисковой системы. И, с точки зрения оптимизатора, правильным ответом будет: дать наиболее точный ответ на поисковый запрос пользователя.

Спрашивайте, какими инструментами аналитики он пользуется. У хорошего SEO-специалиста минимальный набор инструментов аналитики состоит из:

* Google Analytics;
* Яндекс Директ;
* Яндекс Метрика;
* Advego – программа для проверки уникальности текстов;
* Site-auditor – программа для анализа сайта в поисковых системах;
* Yazzle, Solomono.ru и т.д - программы для анализа ссылочной массы.

Помните, что SEO-специалист должен понимать, как ведет себя пользователь до момента конверсии. А значит, если соискатель говорит, что он не пользуется инструментами аналитики, а полагается на свой опыт, то лучше с этим специалистом попрощаться.

Попросите назвать 5 самых важных отчетов Google Analytics, которые могли бы быть полезны для сайта вашей компании. Это может быть: количество посетителей, количество новых посетителей, процент отказов, уровень конверсии, ROI, процент отказов и т.д.

Обязательно спросите, какие проекты он вел. С какими трудностями он столкнулся и как он их решил. И в чем выражен результат. Хорошо, если результат выражен не только в позициях по ключевым словам, но и в конкретных увеличениях продаж.

Спросите, кто для него авторитет в SEO. Тут абсолютно не важно, какое имя, фамилию или ник назовет соискатель. Главное, чтобы этот авторитет был.

Интересуйтесь, какие источники и блоги он читает, чтобы быть в курсе последних изменений в индустрии. Пожалуй, среди источников обязательными будут: seonews.ru, roem.ru, ain.ua, searchengines.ru.

**Вам нужно понимать, как соискатель оценивает качество сайта**

После того, как вы пообщались с претендентом, покажите ему сайт вашей компании и спросите, что бы он в нем изменил. Что бы он улучшил, а что бы вообще убрал. Покажите сайт конкурентов и спросите, что сделано удачно, что работает, а что нет. На этом этапе собеседования ваша задача оценить, насколько быстро соискатель воспринимает информацию и насколько аргументировано он может объяснить свою позицию.

В качестве «тестового домашнего задания» попросите сделать аудит сайта вашей компании. Но учтите, что для того, чтобы оценить «правильность» выполнения, перед этим вам придется заказать бесплатный или платный аудит сайта у профильной компании.

# 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 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**»**

# 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.

# «Оклады спасают бизнес. Только неопытные руководители хотят их отмены»

Евгений Костылев 25.11.2016

Собственник бизнеса «на пальцах» доказывает, почему отказ от оклада сотрудникам — страшное зло для работодателя. И почему для фирмы очень важно платить людям часть денег за процесс, а не за результат.

Недавно в колонке на DK.RU владелец  Бизнес-школы «Капитал» [Олег Сгонников](http://ekb.dk.ru/wiki/sgonnikov-oleg-valerievich#binding) заявил, что [найм хорошего сотрудника сродни женитьбе](http://ekb.dk.ru/news/pora-zapretit-oklady-pochemu-naym-tsennogo-sotrudnika-pohozh-na-zhenitbu-oleg-sgonnikov-237055252#binding). И как в нормальном браке муж не должен платить оклад жене, так и руководитель недолжен «сажать» подчиненных на постоянное довольствие.

[Евгений Костылев](http://nsk.dk.ru/wiki/kostylev-evgeniy#binding)**, учредитель и совладелец эколавки «**[Рыбсеть](http://ekb.dk.ru/wiki/rybset#binding)**»,**написал на ту же тему свое видение, в котором — с точки зрения интересов предпринимателей — показал, что платить оклады сотрудникам для бизнеса очень важно и выгодно:

— После очередного спада в экономике вновь стало модно говорить про диктатуру результата, про эффективность, а значит про то, что платить нанятым людям надо только когда их работа приносит этот самый желанный результат. Нет результата — нет дохода. В нынешних реалиях рынка труда это идея возродилась в мантре «давайте отменим оклады».

 Почему-то некоторые руководители уверены, что если пересадить тех же продавцов (менеджеров по продажам) на «голые» проценты, их мотивация возрастет. Раньше я рассуждал похожим образом, но теперь эта дурманящая мысль меня покинула.

Мне кажется, проценты вместо оклада платят неопытные или просто странные руководители.

Что за детский лепет про то, что найм сотрудника сродни замужеству! Мол, это все «по любви», а не за деньги. Это вы путаете поиск партнера по бизнесу и найм персонала, и путаете жестко и страшно! Если вы не способны понять, за что вы платите человеку оклад, это не значит, что нужно перестать его платить, это значит, пора задуматься о том, правильно ли вы вообще управляете людьми. А если еще проще: наверняка у вас бардак в системе менеджмента.

 Я понимаю, «голубая мечта» любого владельца бизнеса — сделать так, чтобы он мог разделить со своими подчиненными риски. Мол, нет результата — нет прибыли, значит, нет и оплаты. Сколько потопали, столько и полопали. Только знаете, что происходит вместо этой идиллической картинки в российском менеджменте?

 Вместо нее происходит вот что: когда результата нет, руководитель разводит руками и говорит, мол, нет денег, поэтому я вам ничего не заплачу, а когда результат есть и результат немалый, руководитель вводит заградительные тарифы. То есть прописывает для себя, больше какого объема денег он не готов платить людям, какой бы крутой результат ни был по итогам месяца, квартала, года.

Предел честности собственника — если сотрудник очень много заработал, заплатить ему эти деньги один раз, а потом перестроить систему так, чтобы больше столько платить не пришлось.

В таких случаях говорят: плохо выстроена система мотивации. Не зря в объявлениях о вакансиях так завлекательно и часто пишут «доход не ограничен». Пишут это потому, что знают — по-настоящему практически у всех сотрудников, даже самых наикрутейших продажников, он ограничен. И это правильно.

У любого наемного сотрудника должен быть потолок дохода!

Это то, что отличает его от владельца бизнеса, и эта мысль интуитивно (просто по причине жадности) понятна всем собственникам. Но то, что у сотрудников должна быть не только верхняя граница, но и нижняя, собственники часто не понимают. Попробую вам это доказать, но ссылаться буду не на сопливые рассуждения про «заботу о людях». Это оставим профсоюзам. Многие руководители скажут: мол, мне не важно, что там выгодно или нужно сотрудникам, я их нанимаю для решения определенных задач, которые должны привести к результату. Они же говорят на собеседованиях через одного, что они умные, толковые, активные, обладают лидерскими качествами. Вот пусть и проявят все эти свойства и принесут фирме результат. Эти слова мне как собственнику греют душу.

Я вам расскажу, почему оклад крайне выгоден не только заинтересованному в стабильности сотруднику, но и самому предпринимателю.

Один очень умный человек сказал «Ничто так крепко не удерживает человека от подвига, как маленький, но стабильный доход».

 Хорошо помню, когда я готовился нанять своего первого сотрудника, одна из самых сильных страшилок, которые меня удерживала от этого шага, была вот какая: я найму человека, быстро его обучу всему необходимому, а он пойдет и откроет такой же бизнес, будет знать всю мою «кухню», все мои секреты. Тогда я этот страх переборол и со временем понял, что именно останавливает 99% всех наших с вами сотрудников от того, чтобы поступить именно так. Даже тех, кто теоретически может это сделать. Их останавливает то, что им платят оклад!

99% потенциальных предпринимателей не становятся таковыми именно потому, что боятся потерять оклад.

Мы с вами как владельцы бизнеса, которые несут все риски на себе, понимаем всю ценность результата. Нет результата, нет прибыли. Но оклад – это то, что платится за процесс! А вся та магия, которая стоит за превращением этого процесса в результат, остается на нашей ответственности. Это только нам (ну или нам и узкому кругу руководителей, подчиненных непосредственно нам) известно, как из того факта, что сотрудник каждый день «два раза похлопал, три раза потопал», то есть из чисто процессного явления, получились деньги у него на зарплатной карточке. Не надо погружать его в эту магию, иначе вы сами толкнете его к тому, чтобы стать волшебником, читай, предпринимателем.

Правильный вопрос, который должен задать себе руководитель: за что я готов платить оклад?

И вот тут уже широкое поле вариантов, как вам ваша логика или ваше представление о культуре компании покажет, буквально все, что не запрещено законом. Хотите платить за соблюдение дресскода? Пожалуйста! Хотите за время, которое сотрудник проводит в офисе? Ваше право! Но сотрудник должен четко и точно знать, что у него есть оклад, и что платят его за соблюдение пунктов:1,2,3…

Оклады, разумные и платящиеся за процесс, это как раз ваша лучшая страховка, защита вашего бизнеса от неуемной конкуренции.

Это гарантия того, что активные, умные, работоспособные люди с лидерскими качествами еще остаются в числе наемных работников. А куда же мы без них со своими великими планами? Никуда, потому что бизнес делают не одиночки, бизнес делают команды!

# Ваши сотрудники делают вид, что работают

Почему выражать чувства на работе – важно для сотрудника, почему на него нельзя давить и угрожать «кнутом», почему деньги – не самая лучшая мотивация для работника?

На эти и многие другие вопросы отвечает новая книга Сьюзен Фаулер «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников». Главные [тезисы](http://secretmag.ru/longread/2016/08/23/pochemu-oni-ne-rabotayut-chto-ne-tak-s-vashimi-sotrudnikami/)произведения сегодня в рубрике «[Своё дело](http://ekb.dk.ru/wiki/svoyo-delo#binding)».

**Уделите внимание своим сотрудникам**

Руководство — это не только то, как вы руководите людьми, но и то, что вы делаете вместе с ними. Меня и смешит, и печалит одновременно, когда руководители заявляют, что не могут выкроить ни минуты для серьёзных разговоров с подчинёнными. Что же тогда для них значит лидерство?

Руководители считают себя ответственными за то, на что на самом деле влиять не могут, — за мотивацию других. Я делилась этими идеями с группой менеджеров в Китае, когда один из них вдруг закричал: «Невероятно! Ужасно!» Все аж подскочили с мест. Чересчур необычно — вдруг завопить среди тихой и спокойной аудитории. Я спросила его, что случилось. Он ответил: «Сколько я работаю, мне всё время говорили, что моя работа состоит в том, чтобы мотивировать людей. Я считался ответственным за их мотивацию. А теперь вы говорите, что я не могу сделать этого». «Всё верно, — сказала я. — И что вы сейчас чувствуете?» «Я потрясён, — повторил он и добавил: — А ещё мне стало значительно легче».

Лидерство — это не роль; лидерство — это практика. Руководство — это эмоциональный труд. Вы должны разбираться в том, что испытывают ваши подчинённые и почему они это испытывают, — а затем обсуждать это с ними. Лучшая форма такого общения — мотивационная беседа. Помогая людям определить их текущий мотивационный статус, вы облегчаете им переход к оптимальной мотивации. Ваши правильно поставленные вопросы наталкивают их на размышления. Этот аспект деятельности руководителя имеет огромное значение.

Преимущество номер один, которым хороший руководитель обеспечивает своих подчинённых, — время. Фраза «Я хочу уделить вам время, потому что забочусь о вас» производит на людей сильное впечатление. Есть связь между заботой и искренностью. Я забочусь о вас достаточно, чтобы честно подсказать, каким образом вы можете вырасти профессионально. Я забочусь о вас достаточно, чтобы помочь вам стать новой, лучшей версией себя.

Руководители считают себя ответственными за то, на что на самом деле влиять не могут, — за мотивацию других

Мотивация — это умение. Люди могут научиться ей. Научиться выбирать и создавать оптимальные мотивационные события в любое время и в любом месте. Прежде чем помочь своим сотрудникам провести оценочный процесс или научить их мотивации, вы должны научиться этому сами.

**Позвольте себе и своим подчинённым выражать чувства на работе**

Когда начальство давит на сотрудников, вынуждая их отказаться от эмоций, отрешиться от всех чувств, люди интерпретируют эти действия как корыстные. Проблема в том, что попытка устанавливать контакты на рабочих местах порой обескураживает или, хуже того, отталкивает окружающих. К сожалению, утверждения из серии «Ничего личного, только бизнес» уменьшают вероятность здорового функционирования людей на работе, так как влияют на качество отношений.

Менеджеры должны быть невероятно внимательными и ясно сознавать, какую власть они имеют. Большинство лидеров неприятно удивились бы тому, насколько сильные отрицательные эмоции рождает в подчинённых сам факт наличия этой власти и возможность её использовать. Даже если вы не используете свою власть, уже один тот факт, что она у вас есть, требует деликатности и внимания к нуждам окружающих.

К сожалению, большинство менеджеров никак нельзя отнести к разряду проницательных наблюдателей и мудрых толкователей увиденного. Между тем внутреннюю мотивацию другого человека почти невозможно понять из его внешнего поведения. Это — ещё один серьёзный довод в пользу мотивационных бесед.

Истинный профессиональный рост для лидера заключается в том, чтобы помнить о мечтах, идеалах и событиях, которые не могут быть легко измерены. Благодаря этому вам как руководителю станет комфортней мириться со своими чувствами.

Исключая эмоциональный фактор людей на работе (в том числе свои собственные эмоции) из-за невнимательности или недостатка квалификации, руководитель теряет «человеческое начало». Такая потеря — слишком высокая цена за кажущийся комфорт. Большинство руководителей «продвигают» корпоративные системы, основанные на изначально ошибочном предположении, что сотрудников нужно подтолкнуть, вознаградить, а то и прямо заставить достичь намеченных наверху целей. Они недооценивают главные потребности людей — вырасти, выделиться и жертвовать.

Люди в наши дни, как правило, посвящают себя работе и всему, что с ней связано, — например, взаимодействию с коллегами. На общение с членами семьи времени почти не остаётся. И всё же менеджеры полагают, что их действия «не личные», а сугубо деловые, словно бы не затрагивающие реальную жизнь сотрудника.

Можете быть абсолютно уверены: всё, что вы говорите и делаете, ваши подчинённые ощущают как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в чувствах. Один из возможных ответов на вопрос, почему проявления чувств на рабочем месте так обескураживают, состоит в том, что у менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на них. Правда, некоторые сотрудники не умеют применять саморегуляцию и позволяют эмоциям брать над собой верх. Но страх перед бесконтрольным проявлением эмоций непропорционален частоте возникновения и серьёзности эмоциональных вспышек. Вспышки единичны, а страх повсеместен.

Сосредоточившись исключительно на построении «организационных активов» или собственного наследия, бдительно следя за цифрами, вы игнорируете самую важную часть процесса, ту самую, которая обеспечивает стабильный успех, — помощь своим сотрудникам в личном преуспевании. Если вы сами работаете с навязанной мотивацией, то ваши муки становятся муками ваших подчинённых, а они, в свою очередь, оборачиваются муками и для клиентов вашей компании.

**Помните, что люди уже мотивированы**

Одна из главных причин, почему мотивация порой не работает — наша наивная убеждённость, что она у человека либо есть, либо её нет. Это, в свою очередь, приводит к ошибочному выводу: чем сильнее у человека мотивация, тем больше шансов, что он добьётся успеха. Хочу вас предостеречь: утверждение из серии «чем больше, тем лучше» в данном случае ложно. Проведите аналогию с дружбой: дело не в том, как много у вас друзей, а в том, настоящие ли это друзья.

У менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на выражение сотрудниками чувств

Возможные ответы на неверно поставленный вопрос: «Мотивирован ли этот человек?» сводятся к примитивной чёрно-белой картине мира, которая не позволяет вникнуть в подлинную суть проблемы. Новая постановка вопроса: «Почему человек мотивирован?» открывает широкий спектр возможностей для познания природы мотивации. Мотивация людей не работает, потому что они и так всегда мотивированы на те или иные действия. Парадокс состоит в том, что, даже если мотивация не работает, руководители считаются ответственными за неё. Мотивационная дилемма и привела в итоге к неэффективным моделям лидерства.

В людях заложена естественная потребность в благополучии. Мы хотим расти, развиваться и функционировать в полной мере. С древнейших времён до наших дней художники и музыканты пытаются выразить стремление человека найти и познать себя, утолить жажду внутреннего роста. Мы хотим процветать — но мы не можем процветать в одиночку. По своей природе люди — социальные существа. Стремление развить свой личный потенциал вполне естественно, но при этом мы признаём, что общение с окружающими и мир вокруг нас — неотъемлемые части этого процесса.

Наше желание процветать является врождённым, но это не означает, что благополучие возникает само собой, особенно когда это касается работы. Даже стремление к личностному росту и интеграция в социум не гарантируют здесь результата. Достижение успеха на работе — динамический процесс, и его необходимо подпитывать и оберегать. Наша работа либо способствует процветанию и поддерживает его, либо препятствует ему.

Если обратиться к фактам, то выяснится, что стандартные методы мотивации чаще подавляют, чем поощряют заложенный в сотрудниках потенциал. Менеджеры склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Поток — наиболее естественный внутренний статус. То, что вы делаете, уже само по себе вознаграждение и не требует каких-либо дополнительных наград. Но, если смотреть на вещи здраво, меньше всего возможностей на работе существует для вхождения в мотивационный статус потока, который предполагает получение удовольствия от совершаемых действий.

Фраза «Доверьтесь процессу» может казаться банальной, но она честно выражает суть. В глубине души все люди хотят быть оптимально мотивированными. Они естественно стремятся к тому, что является лучшим для них и для других. Используя три навыка для активации оптимальной мотивации, вы, смею утверждать, по-настоящему показываете свою любовь к делу.

**Материальное вознаграждение давно не работает**

Появилась целая индустрия, разрабатывающая различные схемы мотивирования: материальное поощрение, вознаграждения, конкурсы, символика, значки-бейджики, призы и программы признания достижений. Такие вознаграждения оказывают дурное обесценивающее влияние на жизненную активность и здравомыслие позитивно настроенных людей, которым нужно достигать целей исключительно из желания преуспеть. Много компаний мчатся слишком быстро, путая тактику и цель. Они превращают внутренние сайты, посвящённые продажам или человеческим ресурсам, в калейдоскоп игр или конкурсов. В результате этой гонки всё сводится к гонке за какими-нибудь значками или другими подобными наградами. Эта тактика не только не поддерживает мотивацию и не выстраивает никакой системы ценностей, но и может серьёзно нарушить обратную связь с сотрудниками. Вы как бы даёте им сигнал: ценность — в значках и рейтингах, а не в сущности вашего бизнеса.

Мы должны признать, что разнообразные состязания и победы в конкурсах — не лучший способ вдохновить сотрудников на трудовые подвиги. Мы должны понимать, что, невзирая на потребность в деньгах (которые, как известно, лишними не бывают), сосредоточенность на денежном вознаграждении заслоняет то, что на самом деле доставляет людям удовольствие в их работе. Получается, что традиционное мотивирование не работает так, как мы хотели бы, и не приводит к требуемым результатам. Значит, нужна альтернатива. Пора заканчивать с методом кнута и пряника и открыться для других, намного более эффективных стратегий руководства.

Сотрудники сами не понимают природу мотивации, поэтому в случае недовольства своей работой просто просят повышения зарплаты. Им нужно нечто другое, но они не знают, что именно, а самый простой и очевидный стимул — деньги. Менеджеры принимают эти правила игры и, так как не могут удовлетворить все подобные запросы, полагают, что у них связаны руки.

Люди с внешней мотивацией ориентируются на материальные аспекты — такие как деньги, стимулы, громкое имя или внушительный кабинет, — и нематериальные вроде одобрения, статуса, позора и страха.

Возлагая слишком большие надежды на деньги и другого рода вознаграждения, люди отвлекаются от того, что делает их счастливыми на самом деле. Руководители, как правило, не имеющие прямого контроля над выплатами, «выводятся» из системы мотивации. Они опускают руки и объявляют, что ничего не могут сделать с недовольством работников. Предъявление внешних факторов мотивации в качестве причины неудовлетворённости на рабочем месте только укрепляет устаревшие убеждения, которые приводят к неэффективному мотивационному лидерству

Плохо, если мотивация сводится к гонке за какими-нибудь значками

Твёрдо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчёркивать важность определённых результатов и давить на людей, чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.

**Делайте упор на долгосрочные, а не краткосрочные цели**

Работники оценивают менеджеров, борющихся за результат, как корыстных. Поддержка со стороны таких руководителей кажется им весьма условной: если ты выполнишь мою просьбу, я тебя вознагражу. Такие отношения подрывают чувство принадлежности. Гонка за результатами провоцирует волнение и напряжённость, блокирует креативность людей и способность сосредоточиться, оставляя их с ощущением некомпетентности, несоответствия и неэффективности при разрешении проблем.

Сосредоточение исключительно на результатах часто оказывается весьма прибыльным. Однако эта прибыль становится попросту опасной, когда в угоду ей автономия сменяется давлением, а компетентность — циничным использованием человеческих навыков.

Последствия налицо: люди могут достигнуть поставленных руководством целей, даже вопреки своим психологическим потребностям. Но чувство дискомфорта сделает невозможной долгосрочную гонку или повторение единожды показанных результатов, не говоря уже об их превышении.

Вы стремитесь к цели, только чтобы обнаружить: давление, напряжённость и внешние факторы препятствуют достижению хороших результатов, а не помогают. Традиционная мотивационная тактика сосредоточена на получении краткосрочных результатов, которые имеют тенденцию разрушать долгосрочные перспективы.

Что же работает? Отвечу: попытка помочь своим коллегам понять, почему они мотивированы; иными словами, облегчение перехода к оптимальной мотивации. Активируя оптимальную мотивацию для себя, вы не просто становитесь образцом для подражания — вы создаёте волновой эффект, который поощряет оптимальную мотивацию ваших сотрудников.

Вообразите себе человека, который идёт на работу с ощущением комфорта; чувством сопричастности чему-то большему, чем собственный успех; человека, который испытывает радость от непрерывного профессионального роста и изучения нового. Люди процветают, когда они преуспевают. Это и есть оптимальная мотивация.

Автор: Андрей Каяк

# KPI – есть ли реальная польза

Борис Дьяконов — о метриках, планах и мертвой птичке

15.04.2016

«Слово KPI уже звучит для нас так, будто оно старорусское. Менеджер с утра до вечера смотрит отчеты и устанавливает ключевые индикаторы эффективности. Идиотизм, да?».

[**Борис Дьяконов**](http://ekb.dk.ru/wiki/dyakonov-boris-petrovich#binding)**, CEO банка для предпринимателей «**[**Точка**](http://ekb.dk.ru/wiki/tochka#binding)**»**

— Сейчас все любят и талдычат фразу: «Ты не можешь управлять тем, что не можешь измерить». Всюду разные метрики, KPI. Эта аббревиатура — Key Performance Indicators — уже звучит для нашего уха так, будто она старорусская. Подавляющее большинство руководителей устанавливали сотрудникам KPI, мало кто из работников KPI не получал. Причем парадокс: переводится эта аббревиатура как «ключевые индикаторы эффективности».

Градусник идет вверх; две полоски (дамы поймут) — это индикаторы. Уже свершившихся событий. И я не понимаю, как можно кому-то индикатор установить?!

В этом огромная иллюзия, которую создает наш мозг: в момент, когда мы что-то распланировали и опутали это цифрами, у нас возникает ощущение, что надежды под контролем. Есть у тебя план, ты установил кому-то KPI — все, сейчас жизнь наладится. Это то, чем менеджерота занимается с утра до вечера – смотрит отчеты, придумывает все новые индикаторы. Идиотизм, да?

Пример: мы знаем, что пользователи у нас в системе проводят в среднем по семь минут. И если у Facebook, например, цель — задержать человека на как можно большее время, то в банковском сервисе наоборот. Моему эго, может быть, и польстит, если вы будете висеть в системе по два часа, но с точки зрения эффективности банка для предпринимателей это нонсенс — пользователь должен проводить там как можно меньше времени. Зашел — вышел — побежал дальше по своим делам. Так что время в системе — хорошая метрика. Однако влиять на нее приказами или установить кому-то такой KPI я не могу.

Но я в состоянии за ней следить, проводить серию экспериментов, каждый раз пробуя что-то новенькое, и смотреть, какие наши шаги сделали пребывание пользователя в системе проще. Если мы следим за тем, на что можем влиять, и влияем, и оцениваем результаты своих действий, то начинаем управляемо контролировать ситуацию. И контроль возникает не когда мы кому-то установили какие-то индикаторы, а когда нашли причинно-следственные связи, причем как можно выше по течению.

Чувствуете разницу между «установить кому-то KPI» и «оценить тренд»?

Я верю, что плохими KPI можно угробить бизнес. Возьмем классические индикаторы в контакт-центрах — количество звонков, которые приходятся на одного оператора за смену, и среднее время разговора. Когда среднее время снижается — это хорошо. И вы весь из себя эффективный менеджер, конечно, установили такой KPI сотрудникам. Что они начали делать? «Здравствуйте, вы не туда попали» и «Здравствуйте, огромное спасибо за ваш звонок. Мой коллега поможет вам разобраться с вашей проблемой». При этом KPI-то выполняется. Только остается один вопрос: на хрена вообще контакт-центр существует? По-моему, чтобы решать проблемы, которые вы и так создали.

В моей картине мира если клиент нам позвонил, значит, мы уже обосрались. Человек в здравом уме не будет просто так набирать номер финучреждения, приговаривая: «Что-то мне скучно, позвоню-ка в банк».

Сотрудникам я говорю простые вещи: «Если нам позвонили, у нас уже проблема. И ваша ближайшая задача — не сделать хуже». Это не имеет никакого отношения к числу звонков за смену и среднему времени разговора. Когда я понял, что ни одного своего друга не могу отправить в наш контакт-центр, потому что друзей у меня не останется, мы отменили все эти гребаные KPI. Вместо них есть ожидание, что как можно больше клиентов после общения с операторами будет счастливыми, потому что их вопросы будут решены с первого звонка — сколько бы ни длился разговор. И да, сотрудники должны брать трубку. Желательно, как можно раньше.

Я убежден: хороший индикатор — он один. И ближе к причине, а не к следствию. Если вы поставили KPI на финансовый результат, это ничего не даст.

Он лишь отразит, что вы натворили до этого. Наш свежий пример: мы открываем несколько тысяч счетов малому и среднему бизнесу в месяц по всей стране и заметили, что понедельники и пятницы у нас выпадают по количеству открытий. Увидели некую неритмичность в загрузке. Наши эффективные менеджеры стали устанавливать KPI для тех сотрудников, что обзванивают клиентов и назначают встречи — вроде как они не справляются. Мы разобрались в ситуации и увидели: эти люди не виноваты. Просто предыдущее подразделение наваливает им все заявки в пятницу вечером разом, и они не успевают разгрестись в понедельник с утра. Мы стали думать, как сделать так, чтобы заявки проходили через систему ритмично, начали экспериментировать. Если же вы просто смотрите, выполняется KPI или нет, то тратите свое время и время сотрудников на отчеты.

Отчеты, кстати, отдельная тема.

Что делает управленец, когда приходит на новое место работы или новое направление? Настраивает себе отчеты: а почем это, а сколько это в штуках. Когда менеджер так поступает, чувствует себя полезным. А когда он получает отчет, то считает, что начал разбираться в вопросе. В итоге если система достаточно долго живет в таком режиме, все, что она делает, — это производит отчеты.

Когда-то давно я слушал лекцию человека, который долго и мучительно учился в духовной семинарии. У него был злобный преподаватель древнегреческого, который гонял студентов и в хвост, и в гриву, заставлял спрягать слова, знать все значения, чтобы люди могли читать Новый завет в оригинале. У семинаристов это все в печенках сидело. На последней лекции, когда все уже сдали экзамен, профессор похвалил всех и сказал: «Итак, вы хорошо знаете древнегреческий, понимаете текст. А теперь представьте, что я поймал птичку. Меня заинтересовало, как она устроена, и я повыдергал из нее перышки, аккуратно разрезал ее скальпелем, посмотрел, как мышцы крепятся к косточкам, как сердце качает кровь. Я все разложил по баночкам, я теперь полностью понимаю, как птичка устроена, благодаря чему она летала и парила. Одна проблема: у меня больше нет живой птички. И я никогда не верну ее назад».

Так вот. Понять и разобраться в чем-то — это хорошо. Но в результате пропадает живая птичка.

Я верю в то, что вместо таких и сяких измерений, метрик, планов и выполнения KPI в бизнесе есть что-то гораздо большее. И самая страшная опасность, которая может быть — это все разрезать так, что птичка в какой-то момент перестанет летать. Берегите птичку.

Автор: Екатерина Стихина

# Сотрудники делают то, что им нравится

21.06.2017

«Захотел я в туалет или есть — это мотивация. Если мне говорят: «Работай больше, получишь бонус» — это стимуляция, внешнее воздействие». Авторская колонка Алексея Данилина (ГК «Лидер») на DK.RU.

[**Алексей Данилин**](http://ekb.dk.ru/wiki/danilin-aleksey#binding)**, управляющий партнер**[**ГК «Лидер»**](http://ekb.dk.ru/wiki/gk-lider#binding)**:**

 — Большинство людей умеют действовать только по инструкциям, им нужен контроль: будешь делать этот список дел, а по пятницам получать зарплату. Они просто нажимают определенные кнопки в определенной последовательности, но не развивают компанию. Если таких людей в компании 10%, то это еще куда ни шло, а если их будет много, то вся компания превратится во что-то неживое, в робота. И, чтобы заставить таких людей работать, часто руководители прибегают к так называемой «мотивации сотрудников». Но мотивация не работает ни в каких компаниях.

Мотивация vs Стимуляция

Мотивация — это сугубо внутреннее ощущение человека. И часто этот термин используют неправильно. Нельзя замотивировать человека деньгами или бонусами, чтобы он лучше работал. Вот захотел я в туалет или есть — это мотивация. **Если мне говорят: «Работай больше, получишь бонус» — это стимуляция, то есть внешнее воздействие. Мотивация же всегда идет изнутри.**

 Стимуляция начинает работать только тогда, когда хитрый HR начинает соображать: «Ага, что этому человеку надо? Он взял ипотеку, значит, его можно поймать на стабильной и высокой зарплате». Но к внутренней мотивации это имеет мало отношения.

 От того, на каком этапе развития находится человек, зависит и его внутренняя мотивация. Многие люди зацикливаются на ступеньке примитивных желаний. Или человека очень легко столкнуть на эту ступень.

Примитивный уровень мотивации связывают с социальными гарантиями, с официальным трудоустройством и какой-то минимальной защитой. Но это плохо работает. Люди работают не только за деньги. Может быть, первые несколько месяцев вам и важна зарплата, но потом на первый план выходят и другие потребности. Главное же, что двигает человеком — это мотивация к самореализации.

 Мотивация, как голос совести, просыпается в людях и говорит: «Ты на самом деле рожден вот для чего, какого ты тут в компании сидишь, бумажки перебираешь».

**Если у вас работает сотрудник, которого постоянно приходится мотивировать, чтобы он выполнял планы, значит, человек делает работу, которая ему не нравится.**

 Потому что человек, который любит свою работу, делает ее легко, весело и быстро, и ему не нужно заставлять себя работать.

 Это хорошо заметно на примере отдела продаж. Есть девочки (хранители очага) и мальчики (охотники-собиратели, добытчики). И девочкам обычно не нравится делать холодные звонки, но они нормально относятся к тому, чтобы оформлять документы. А мальчики, наоборот, обычно любят созваниваться, договариваться с клиентами, но вот договор составлять не любят. Это в большинстве случаев.

 В компаниях обычно как: если ты договариваешься с клиентом, то и договор будешь составлять ты. Поэтому сотрудник половину времени счастлив, а половину он, несчастный, договор составляет. Но ведь очевидно, что работу просто нужно разделить. Мы так и поступили.

Постепенно мы придем к тому, что каждый сотрудник будет делать только то, что ему нравится. А в этом случае никакая стимуляция или мотивация не нужна.

Соревновательный момент

Еще часто в компаниях используют соревновательный момент, чтобы повысить продуктивность сотрудников. Мне это не близко, я против.

 Но при этом я прекрасно понимаю, что некоторым нужно посоревноваться. Моему сыну шесть лет, и я понимаю, что ему надо бегать наперегонки и первым прибежать — для него это важно. Лет в десять это, наверное, тоже важно. Другое дело, когда речь идет о взрослых людях. Здесь не нужно соревнование устраивать.

**Соревновательный дух очень плох для компании, потому что люди в этом случае становятся каждый сам за себя. Таким образом, в компании моделируется конфликт, а собственник компании его усиливает.**

 Он разделяет компанию на команды и показывает им одну морковку, за которую нужно бороться. На мой взгляд, это бесчеловечно. Человечно — это когда каждый в своем темпе движется к цели. Человек должен соревноваться с лучшей версией себя, а не с другим сотрудником.

Денежные бонусы

Очень яркий пример, который показывает, как не работает финансовая стимуляция, — отдел продаж. Ведь там как обычно строится зарплата? Есть окладная часть и есть премиальная — процент с продаж, причем премиальная часть обычно значительно выше окладной. У нас сейчас четыре менеджера по продажам, и мы идем к тому, чтобы они работали совместно. Для этого мы отказываемся от премиальной части и оставляем только базовую. Сильно выше рынка.

**Перевод сотрудников на базовую зарплату, без бонусной части, исключает соперничество в компании, менеджеры не подсиживают друг у друга клиентов, а наоборот, могут помогать друг другу.**

 Почему мы так сделали? Не потому, что мы самые умные, а потому что это общемировые практики, которые дают свои результаты. Так действуют [Coca-Cola](http://www.dk.ru/wiki/coca-cola#binding), Procter & Gamble. Все эти монстры реально перешли на базовую оплату труда у менеджеров по продажам. В Coca-Cola вообще сейчас нет торговых представителей, нет продажников. Потому что не нужно себя обманывать: должность менеджера по продажам — это стратегическая недоработка маркетинга. Ведь если нужно продавать ваш продукт, то, значит, маркетинг недостаточный. Вот Coca-Cola продавать не нужно, ее и так придут и купят. И мы идем к тому же.

# 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.

# 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.

# 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.

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.

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.

# Нужна ли вам система штрафов и тотальный контроль: аргументы за и против

|  |  |
| --- | --- |
|  | Сергей Дрыпала, генеральный директор и собственник компании T. I.K |

Окончил Самарский государственный технический университет. Прошел путь от системного администратора до управляющего компанией. В 2008 году основал собственную фирму.

В 2011 году в компании начались кадровые проблемы: увольнялись сотрудники, которые не вызывали нареканий, у команды появлялись просроченные задачи. Я пригласил HR-директора, чтобы узнать причину, однако однозначного ответа не получил. Объективных причин не было: зарплату выдавали в срок, ДМС предоставляли, премии выплачивали своевременно.

Когда с заявлением об увольнении пришел руководитель оптового подразделения, который работал у нас с момента основания, я заволновался. Спросил у него, почему сотрудники вдруг стали массово уходить. Выяснилось, что причина в штрафах, которые мы ввели в 2010 году, чтобы дисциплинировать персонал. Но сделать это не удалось — коллектив демотивировали.

Кто должен отвечать за проступки подчиненных

Мы придерживались мнения: грамотный руководитель должен уметь организовывать работу подчиненных и правильно мотивировать их. Начальники делали устные замечания, однако результата это не давало. Большинство сотрудников регулярно опаздывали, тратили на обед полтора часа, а на перекуры бегали по десять раз в день. Тогда мы ввели штрафы для руководителей, решив, что так они быстрее справятся с проблемами на местах (рисунок). При этом установили, что штраф для начальника должен быть вдвое больше суммы штрафов, которые за месяц получили подчиненные. За первый проступок предупреждение, за второй — штраф. Если сотрудники нарушали правила четыре раза и более, им грозило увольнение.



Руководитель оптового подразделения признался, что среди его подчиненных есть двое саботажников. Они из принципа приходят в удобное для себя время, объясняя это тем, что у них ненормированный рабочий график, частые командировки и пр. Повлиять на них начальник не может, а портить репутацию не хочет, поэтому проще уволиться.

Что сделали мы. Собрали совещание, где обсудили сложные случаи в каждом подразделении. Саботажников и лентяев уволили, а руководителям предложили новую систему. Если отдел за полугодие справляется с работой, не имеет выговоров или замечаний, начальник получает дополнительно 15% оклада. Если отдел не справляется — руководитель теряет 15%. Для сотрудников, у которых есть KPI, эту сумму вычитали из бонусов.

Никогда не говорите это сотрудникам: 10 демотивирующих фраз

1. «Давай быстрей», «Сделай это»

Почему так говорить нельзя. Перед подчиненным надо ставить конкретные задачи, которые нельзя трактовать двусмысленно. Задание следует формулировать так, чтобы сотрудник ощутил мотивацию. Например: «Я полагаюсь на тебя. Не сомневаюсь, что ты сможешь выполнить это поручение в сжатые сроки». Иначе работник почувствует себя неуверенно.

2. «Ты должен работать лучше, а не упорней»

Почему так говорить нельзя. Эта фраза абсурдна, потому что работа требует и того, и другого. Отпуская подобные замечания, руководитель расписывается в собственной некомпетентности, потому что не может объяснить, чего конкретно он хочет.

3. «Ты не способен выполнить даже простое поручение»

Почему так говорить нельзя. Вместо желания измениться к лучшему человек испытает лишь обиду. Хороший руководитель должен пояснять приказы и составлять план работы, а также не допускать к выполнению заданий сотрудников без достаточной квалификации. Другими словами, любой промах подчиненного — отчасти или целиком ошибка его начальника.

4. «Что толку от твоих извинений?»

Почему так говорить нельзя. Если подчиненный может объяснить, почему случился сбой, дайте ему такую возможность. Если же вы и так знали о причинах, но не предотвратили их — следовательно, значительная часть вины за произошедшее лежит на вас. Будьте честны перед собой и другими.

5. «Ты должен быть счастлив, что я тебя не увольняю»

Почему так говорить нельзя. Либо увольняйте, либо не говорите об этом. После подобных высказываний сотрудник задумается о поиске новой работы, потому что сложно спокойно заниматься делом, когда твоя судьба в руках начальника-самодура.

6. «Я все время слежу за тобой», «Ты у меня на особом счету»

Почему так говорить нельзя. Лучше создайте условия, в которых подчиненные могли бы работать продуктивно без тотального контроля, а именно — атмосферу прозрачности и открытости, когда успехи и провалы каждого у всех на виду. Обещание следить, как и любые другие угрозы, воспринимается как слабость руководителя. К тому же влечет за собой ухудшение трудовой дисциплины: когда внимание начальника ослабевает, можно ничего не делать.

7. «Твоя задача — просто выполнять мои распоряжения»

Почему так говорить нельзя. Такие заявления унизительны для подчиненных и опасны для руководителя: больше вы не сможете рассчитывать на экспертное мнение и тем более на инициативу сотрудников. При этом риск совершить фатальную ошибку возрастает многократно.

8. «Ты ни на что не способен», «Повторяю для особо одаренных»

Почему так говорить нельзя. Подобные унижения не забываются, и оскорбленный сотрудник может начать относиться к компании и клиентам так же, как руководство относится к нему. Но главное, такие высказывания не решают ни одной воспитательной задачи, в частности не помогают исправлять и предотвращать ошибки.

9. «У меня нет времени на твои проблемы», «Это не моя работа»

Почему так говорить нельзя. Конечно, невозможно вникать во все вопросы, однако открещиваться от них тоже не стоит. Мудрый руководитель научит сотрудников не только говорить о проблемах, но и сразу предлагать возможные варианты решения.

10. «Мне неважно, что ты думаешь по этому поводу»

Почему так говорить нельзя. Если руководитель четко знает, какую инициативу он приветствует, а какую нет, и способен в точности донести это до подчиненных, то сложностей не возникает. Появляются они тогда, когда вы сами не до конца понимаете, чего хотите от своих сотрудников и в какой степени можете предоставить им свободу действий. В этом случае проблема не в работниках, а в слабой управленческой компетенции начальника или в его стиле руководства, который сковывает потенциал персонала и убивает его мотивацию к трудовой активности.

Можно ли устанавливать индивидуальное наказание

Главбух рассказал, что один из менеджеров по расчету зарплаты отсутствует на рабочем месте по два часа в обеденный перерыв. Сотруднице неоднократно делали замечания, однако она стала хитрить: уходила на обед в одно время с руководством. В конце месяца кадровики взяли выписку с проходной и посчитали, что работницу надо оштрафовать на 7 тыс. руб. за опоздания. Данные передали главбуху, который прилюдно сделал выговор, озвучив сумму штрафа. На следующий день получили от сотрудницы заявление об увольнении.

Что сделали мы. Когда стали разбираться в ситуации, выяснилось, что у менеджера ребенок, которого некому забирать из школы. Женщину уговорили остаться, штрафы отменили и разрешили в обед отсутствовать дольше. При этом «отсиживать» положенное рабочее время не обязали: сотрудница и так часто задерживалась в офисе в дни расчета зарплаты и выходила на работу по выходным.

Какие компании отказались от штрафов

McDonald’s не штрафует сотрудников ни за недостачу в кассе, ни за пропажу ингредиентов. Компания делает ставку на количество клиентов, поэтому берет ответственность на себя, а не перекладывает на работников.

В сети Walmart тоже отказались от штрафов. Например, чтобы пресечь воровство, ввели бонусы за их предотвращение. Если в магазине низкий уровень краж, каждому сотруднику начисляют премию в размере $200.

В «Ашане» вместо штрафов есть поощрения за стаж и качество работы. Например, размер премии кассира зависит от параметров, установленных магазином, — скорости работы и дружелюбности. Сотрудники экономически заинтересованы выполнять свои обязанности хорошо.

Вера Бояркова, директор по персоналу «Леруа Мерлен», пояснила: «Организации, которые активно используют штрафы, не ориентированы на развитие персонала, потому что сотрудник не может эффективно работать в условиях страха». Поэтому в компании развитая система мотивации, которая включает коллективную премию за финансовые показатели магазина. Она помогает сотрудникам учиться работе в команде и достигать целей.

Результат

Мы отменили штрафы и дали сотрудникам больше свободы. Основной показатель — результат, который получает компания. К примеру, не важно, во сколько приходит на работу менеджер, сидит он в офисе или дома, — главное, что он заключает сделки, которые приносят прибыль.

Комментарий эксперта  
Согласен: штрафы сначала демотивируют, а потом не работают

Сотрудник крупной торговой компании на условиях анонимности

Раз в год или два в нашей компании меняется руководство. Иностранные топ-менеджеры стараются построить работу «по западным лекалам». К примеру, нам запретили уходить на обед всем коллективом, стали штрафовать за опоздания, перекуры, жалобы клиентов, невыполнение индивидуального плана, пропуски тимбилдингов по выходным. Сначала мы просто злились, а потом стали саботировать. К примеру, мне было проще каждый месяц платить 5 тыс. руб. штрафа, чем подчиняться формальным правилам людей, которые не понимают российский менталитет и рынок.

Комментарий эксперта  
Не согласен: без жестких рамок люди перестают работать качественно

Виктор Кульбицкий, владелец компании «ПромСтрой 155»

Я согласен с автором частично. Пересмотреть штрафы необходимо, когда они приводят к увольнению ведущих сотрудников. Однако если дать персоналу слишком много свободы, то люди расслабятся. Демократичные отношения между руководителем и подчиненными возможны в небольших компаниях, где члены коллектива работают вместе не один год. Я бы не стал убирать штрафы, а изменил их форму. Например, не выплачивал бы премию или уменьшал сумму.

# Отказ от тайны: как раскрытие данных о размерах зарплат влияет на работу компании

24.01.2018

Привычная для Запада система, когда все сотрудники компании знают размер доходов коллег, в РФ только приживается. Одним она приносит пользу, другие – едва ли не губит из-за особенностей менталитета.

Компании, живущие по принципу «открытых зарплат», все чаще можно встретить в России. В таких фирмах все сотрудники знают, сколько получают коллеги, что может увеличивать производительность труда, но работает только при понятной системе мотивации персонала, пишет РБК.

Современные теории менеджмента зачастую основаны на минимуме бюрократии и максимуме открытости. В мире и России уже работают компании без начальников среднего звена и строгой иерархии, сотрудники нередко сами выбирают себе коллег и ставят задачи, но перейти на прозрачные отношения в сфере финансов решаются очень немногие. Чаще всего сотрудники фирм не знают, сколько зарабатывают коллеги и, тем более, начальство. В некоторых корпорациях за разглашение этой информации могут оштрафовать и даже уволить.

В России «открытые зарплаты» — исключительное явление, убеждена Елена Каминская, руководитель подразделения консалтинговой компании Strategic Business Partners, отвечающего за вознаграждение персонала. Как правило, у таких компаний плоское управление, ограниченное число должностей, а у сотрудников высока доля переменной составляющей в доходах. Обычно это стартапы или небольшие компании с дружным коллективом, у которого нет секретов друг от друга. По словам Каминской, в большой российской компании подобное зачастую невозможно:

Да, обсуждать зарплату любят все. Но оценивать ее правильно могут единицы. В большой структуре это может привести к конфликтам и снижению производительности.

Однако «открытые зарплаты» могут стать еще одним инструментом мотивации, если использовать их грамотно: сотрудник должен понимать, что то, как он работает, напрямую отражается на его доходах. Несколько директоров компаний, раскрывших данные о зарплатах, рассказали о своем опыте.

«Я отдал ответственность людям»

В марте 2017 года гендиректор и владелец ИТ-разработчика Mindbox Александр Горник раскрыл сотрудникам информацию обо всех зарплатах и бонусах в компании, в том числе сведения о собственных доходах. 70 сотрудников Mindbox отнеслись к нововведению оптимистично, так как увидели в новой системе возможность повысить свою эффективность и доходы.

Мы в компании увлечены новыми западными системами управления, вот и решились на эксперимент, — объясняет Горник.

Ежемесячные доходы сотрудников компании складываются из фиксированной части и бонусов. ​Компания поделена на десять команд, у каждой есть бюджет, который зависит от продаж, а после нововведения участники самостоятельно решают, кто и сколько бонусов получит в их дивизионе — в зависимости от вклада в общее дело.

После раскрытия доходов у каждого сотрудника появилось право просить прибавку к фиксированной части, но не больше, чем 20 тыс. руб. Для этого сотрудник заводит карточку в программе Trello и публично заявляет о своем стремлении зарабатывать больше. Решение принимается общим голосованием по компании, за прибавку жалованья коллеге должны проголосовать большинство сотрудников. С февраля по декабрь 2017 года 44 человека попросили повысить зарплату, и только один из них не получил желаемого.

Благодаря нововведениям выиграла и компания в целом, утверждает Горник, сотрудники стали больше и лучше работать. В 2016 году выручка Mindbox была 151 млн руб., а в 2017 году выросла на треть. Увеличилась на 6% маржинальность бизнеса. При этом доля фонда оплаты труда в расходах сократилась с 49 до 48%, а число сотрудников увеличилось на 6%.

Я отдал ответственность людям, они сами решают, какие задачи ставят как команда, кто из них что делает и сколько за это получает. У меня есть четкое нежелание руководить и контролировать людей, — говорит предприниматель.

Правила роста

В середине января 2018 года гендиректор агентства PR Partner (в компании работает 40 человек) Инна Алексеева подписала справки 2-НДФЛ для двух сотрудниц. Они трудятся на разных по рангу позициях, но за прошлый год получили по месту работы одинаковый доход. Причем обе знают доходы друг друга.

Та, что работает на более низкой должности (с меньшей зарплатой) и обладает меньшим трудовым стажем, старалась заработать больше премиальных. Ее более опытная коллега вкладывала гораздо меньше сил в работу. Она довольна базовой зарплатой, и это ее личный выбор, — подчеркивает Алексеева.

С момента основания агентства в 2006 году она не скрывает от сотрудников доходы их коллег. Все в курсе, кто сколько получает, в том числе и шесть начальников среднего звена и сама Инна: данные как о базовой ставке, так и о премиях можно посмотреть в специальном документе. В агентстве есть и такие специалисты, у которых ежемесячная премия больше, чем зарплата, разница между вознаграждением специалиста одного и того же уровня может достигать 200%. Те, кто регулярно получает премии и работает энергичнее остальных, — это кандидаты на рост.

Чтобы людям не было обидно, все знают и формулу, исходя из которой рассчитывается зарплата. Доходы сотрудников PR Partner сильно зависит от конкретных результатов: чем больше прибыли приносит сотрудник, тем выше его премия. Если же сотрудник не окупает собственную базовую зарплату в течение трех месяцев, то компания договаривается с ним о расставании, выплачивая две зарплаты в качестве компенсации.

Сразу становится ясно, кто работал эффективнее других, — резюмирует Алексеева. —Система создает конкуренцию и заставляет многих вовлекаться в процесс более глубоко. А тех, кто и без того вкалывает, справедливо награждает.

«Мешает менталитет»

Внедрить систему «открытых зарплат» даже в небольшой компании бывает тяжело. Например, гендиректор и сооснователь социальной сети для врачей «Доктор на работе» (в ней трудятся 46 человек) Станислав Сажин попробовал, но не вышло.

Сначала все шло хорошо.

Мы передали право принимать важные решения, например финансовые, наем и увольнение, нескольким группам из трех-шести сотрудников, которые избираются один раз в два года всем коллективом, — вспоминает Сажин. — Сотрудники втянулись, начали участвовать в управлении, расходы и доходы компании стали прозрачными.

Но дальше дело не пошло. По принятым правилам, если сотрудник хочет зарабатывать больше, он должен озвучить нынешнюю зарплату и поставить вопрос о повышении на собрании коллег.

Когда Сажин объявил, что хочет ввести систему «открытых зарплат», а финансовую компенсацию сотрудника будет определять не линейный руководитель, а его коллектив, подчиненные восприняли новость в штыки. Они устроили бунт и отказались идти на такой шаг. Бизнесмен уверен, что причина кроется в российском менталитете и в страхе: те, кто зарабатывает много, испугались, что у них отберут часть доходов, а те, кому платят объективно мало, чувствовали стыд. В итоге от практики обсуждения зарплат друг друга пока отказались.

Человек в России счастлив, если живет лучше, чем сосед, а значит, вероятность того, что работа компании может быть парализованной из-за жалоб о несправедливо высоких зарплатах, в принципе высока, — уверен Сажин.

Григорий Финкельштейн, партнер и руководитель направления «Управление кадровым потенциалом» компании «Экопси консалтинг», отмечает, что система открытой коммуникации стоит дорого.

Все сотрудники на сопоставимых должностях должны быть высококвалифицированными и высокооплачиваемыми, соревноваться должны работники примерно одного уровня. В такой компании один человек не может получать 10 тыс. руб., а другой — 1 млн. Все должны получать большие деньги.

# «Сотрудники страшнее конкурентов»: пять секретов управления Майкла Делла

Виктория Шилкина, Главный редактор проекта «Главная мысль», Москва

Основатель компании Dell лично отбирает сотрудников. Среди требований к кандидатам – любознательность «вечного студента», парадоксальное мышление, смелость и умение вовремя исправлять ошибки

Библиотека «Главная мысль» – это книги по бизнесу, саморазвитию, психологии в формате кратких изложений и обзоров.

В библиотеке собраны новинки современных издательств и классическая литература по бизнесу. Более 300 книг на данный момент. В том числе книга Майкла Делла «От Dell без посредников».

Бизнес-модель, основанная на прямой поставке товара, сделала компанию Dell номером один в США и второй по величине в мире. Отвечая на вопрос, в чем секрет его успеха, Майкл Делл признается, что главное для бизнеса – люди: «Если между Вами и подчиненными дистанция, а сотрудникам не близка философия компании, они страшнее конкурентов. Рано или поздно равнодушием и халатностью такие работники развалят компанию изнутри». Поэтому Делл лично отбирает кандидатов на вакансии, следит за соблюдением корпоративной культуры и не позволяет специалистам годами засиживаться на одной должности. Вот пять принципов управления в Dell.

Секрет 1. Отбирать сотрудников лично

Речь идет не о том, чтобы директору самостоятельно отбирать весь линейный персонал, вплоть до уборщиков и курьеров. Однако специалистов по b2b-продажам, управленцев, менеджеров высшего звена и особенно директоров розничных магазинов, которые непосредственно контактируют с покупателями, Делл собеседует лично. Предприниматель обращает внимание на то, каков человек в общении. Делл просит кандидата рассказать о работе, которой тот гордится, вспомнить о достижениях. «Кроме того, я стараюсь в чем-то не согласиться с соискателем. Мне хочется посмотреть, насколько велика его решимость отстаивать свое мнение», – говорит Делл. Тех, кто не боится защищать собственные идеи, принимают на работу.

Секрет 2. Быть в контакте с потребителями

С момента основания компании Майкл Делл поставил условие агентам по продажам: они должны уметь настраивать компьютер и устанавливать базовые программы. У менеджеров это не вызвало восторга: в других фирмах агенты сосредотачивались на продажах, а технические вопросы решали специалисты по «железу». Однако сотрудники убедились, что требование начальника – не блажь. Продавцы знали, с какими трудностями сталкивается пользователь при настройке системы, и поэтому давали дельные советы. В ответ клиенты высказывали пожелания к продукции, что помогало разрабатывать и выпускать актуальные новинки. Конкуренты проводили исследования, чтобы узнать, какая конфигурация популярна на рынке, а Dell уже располагала необходимой информацией. До сих пор Майкл Делл проводит около 40% рабочего времени на форумах, общаясь с покупателями. Он инкогнито посещает интернет-ресурсы, на которых пользователи обсуждают продукцию фирмы, вступает в дискуссии, цель которых – выяснить, что покупателям нравится, а что нет. После этого удачные решения получают развитие, а недостатки устраняются.

Секрет 3. Сужать круг обязанностей

Делл убежден: даже лучшие сотрудники не могут расти так же быстро, как компания в целом. Чтобы стимулировать персонал к развитию и предотвратить профессиональное выгорание, компанию разделили на сегменты. Сегментация создала новые рабочие места и сузила круг обязанностей действующих сотрудников. Работники сосредоточились на конкретных участках, многие прошли дополнительную подготовку за счет фирмы, после чего возглавили новые отделы и направления.

Секрет 4. Поощрять не людей, а команду

На заводах Dell рабочие трудятся попарно: вместе получают и выполняют заказ, вместе упаковывают продукцию и отправляют клиенту. Такая система преследует сразу две цели. Во-первых, работники страхуют друг друга. Если один что-то упустил из виду, другой исправляет недочет. Снижается количество брака. Во-вторых, командная работа гасит соперничество и побуждает коллег сотрудничать. Чем эффективнее работа напарников, тем большее вознаграждение получит каждый из них в конце месяца.

Секрет 5. Применять 360-градусную оценку

В компании Dell оценивают работу сотрудников по методу «360 градусов»: выясняют мнение о работнике у его коллег, в том числе из других подразделений, у начальства и подчиненных. Майкл Делл изучает и анализирует подготовленный отчет и принимает решение о начислении бонусов.

# Как добиться жесткой дисциплины и не убить лояльность команды

Вы узнаете: какие 11 методов помогут держать коллектив в ежовых рукавицах

и не заставят персонал возненавидеть работу.

В компании по производству алюминиевых строительных конструкций «Алюкон» вовремя поняли, что нельзя запретить воровать, употреблять алкоголь или опаздывать. Вместо запретов директор создал условия, когда это невыгодно делать.

Даже ключевого сотрудника компании, если он пьет, увольняют после третьего предупреждения. Увольняемого за пьянство на предприятии называют «четвертым». Он уходит сразу и без расчета. Об этом правиле рассказывают уже на первом собеседовании.

Сергей Смолин о том, как психолог помогает поддерживать дисциплину

Генеральный Директор маркетингового агентства Arena Marketing Communications, Москва

Сейчас ищу помещение для нового офиса. Хочу большой холл с барабанами, виниловыми вертушками, чтобы играла музыка, а люди варили кофе. Этакий пионерский лагерь, где можно быстро сбросить напряжение. Такой офис не будет слишком расслаблять, если правильно организовать дисциплину. Вот каким принципам я следую.

Не поощряю приспособленцев. Часто люди подстраиваются под руководителя, разделяют все его идеи. Я не самый любимый руководитель, у меня есть особенности, которые могут раздражать. Но мне и не нужно, чтобы меня все любили или подстраивались под меня. Я против приспособленцев: они разрушают бизнес.

Дисциплина не должна формировать страх перед руководителем, иначе сотрудник превратится в приспособленца. Поэтому я говорю подчиненным: «Если вам что‑то не нравится, вы можете об этом сказать, на это повлиять или уйти, если предыдущие действия ничего не изменили».

Однажды я принял единоличное решение, не посоветовавшись с HR-менеджером: пригласил на работу человека, который показался мне идеальным и перспективным сотрудником. Прекрасное британское образование, умение точно формулировать мысли, способность деликатно обозначить персональные перспективы, профессионализм, амбиции, коммуникабельность, внешность.

Скоро я понял, что все таланты человека ушли на формирование образа «эффективного менеджера», а не на реальную работу. В итоге — пустота.

Я жестко разговаривал с сотрудником, потому что в данной ситуации меня огорчило не то, что потеряла компания, взяв на работу слабого специалиста, а сам феномен настолько невероятной инфантильности у талантливого человека. Есть люди, которые просто физически не могут соответствовать уровню поставленной задачи, но здесь речь шла о человеке с очевидным потенциалом, раскрывать который он не собирался.

«Дисциплина — мать победы»

Александр Суворов Русский полководец, осново положник отечественной военной теории

Приглашаю психолога. Профессиональный психолог работает с каждым сотрудником отдельно и в составе команды. Регулярности в данном процессе нет, я приглашаю специалиста, как только чувствую, что в этом есть необходимость.

Он диагностирует климат в коллективе, выявляет проблемы, проверяет эмоциональное, психологическое и социальное состояние работников. Я не вникаю в детали, мне важен результат и рекомендации специалиста — они всегда работают.

Бывает, опытный сотрудник не может принять сложившиеся в коллективе правила. Этот внутренний конфликт выматывает, не оставляет сил на работу и может сломить человека в самый неподходящий момент. Психолог отслеживает такие ситуации и подсказывает, как их исправить. Я же понимаю, на кого из сотрудников мне стоит обратить внимание, чтобы потом не столкнуться с неприятными неожиданностями.

Не разрешаю удаленно работать всем подряд. Людей проще контролировать, когда они находятся в одном пространстве. Поэтому большинство сотрудников всегда работают в офисе. Но тем, в ком я уверен на 100%, разрешаю работать удаленно. Например, мой партнер живет на Бали. Я знаю, что там он может работать эффективно. Разница во времени и проблемы с коммуникацией не мешают нашему бизнесу, потому что каждый честно выполняет свои обязанности.

Требую от персонала ответственности. Всегда контролирую выполнение задач. Проговариваю несколько раз, какого результата ожидаю. Так у людей не зашкаливает креатив и они не срывают сроки.

Алексей Загуменнов о том, какое отношение имеет правда к дисциплине

Управляющий ГК «Авира», Пермь

Ученые Стэнфордского университета сравнивали эффекты от мотивации и дисциплины. Они выяснили: наибольшего финансового успеха достигают компании, в которых дисциплина преобладает над мотивацией.

Применяю полиграф. Поддерживать дисциплину нам помогает полиграф. Впервые мы воспользовались им в 2015 году. Тогда из шкафчика рабочего пропали деньги. В краже никто не признался. Атмосфера в коллективе накалялась, уровень недоверия рос. Из-за того, что люди отказывались взаимодействовать, падали производственные показатели.

Мы пригласили специалиста, который провел профилактическую беседу с каждым рабочим. Вор нашелся. Визит полиграфолога заменил сеанс психотерапии. Люди начали доверять друг другу, взаимодействовать. Я ознакомился с опытом регулярного использования полиграфа в компаниях Москвы и Санкт-Петербурга и решил внедрить профилактические проверки на полиграфе во всех отделах.

Проверки проходят раз в полгода. Последняя была этим летом. Проверили весь руководящий состав и специалистов, имеющих доступ к базам данных и финансовым потокам. Это обошлось в 148,4 тыс. руб.

Сегодня сотрудники приходят к полиграфологу без страха. Им не задают личные вопросы, не выпытывают сокровенные тайны. Основная цель — проверка лояльности и укрепление дисциплины. Зная, что раз в полгода придется держать ответ перед полиграфологом, специалисты перестали позволять себе лишнее. В команде сильная дисциплина, на производстве нет краж, в офисных департаментах не проходят откаты и серые схемы.

Сергей Ожегов о том, как удаленно контролировать персонал

Генеральный Директор «СерчИнформ», Москва

Наши офисы находятся в трех государствах и в шести федеральных округах России, а специалисты работают из самых разных точек нашей страны и мира. Мы оттачивали методику управления удаленными сотрудниками в течение года. Например, случилась проблема из‑за того, что сотрудник вовремя не отреагировал на сообщение. Тогда мы регламентировали обязанность быть на связи согласно рабочему графику в конкретном регионе.

Удаленные работники выстраивают график так, чтобы пересекаться во времени по меньшей мере четыре часа, и они обязаны быть на связи: почта, Skype, мессенджеры как минимум. Быстрая реакция на запросы коллег стала привычкой всех членов команды. Наш опыт показал, что при грамотном выстраивании процесса удаленные сотрудники справляются с обязанностями так же успешно, как офисные.

Даю понять: удаленная работа не отличается от офисной. Тем, кто не способен самоорганизоваться, удаленка не подойдет. Дисциплину офисных и удаленных сотрудников мониторим с помощью собственной системы учета рабочего времени.

Программа фиксирует действия сотрудника за компьютером, показывает, какие сайты он посещает, сколько времени на них проводит, какие программы и приложения использует, как часто отвлекается и делает перерывы, соблюдает ли рабочий график. Программа формирует отчеты, которые делают активность сотрудников прозрачной для руководства.

Собираю ежедневные отчеты. Сотрудники в конце рабочего дня пишут мини-отчет в свободной форме, в котором фиксируют:

над какими задачами работали;

сколько времени на это потратили;

на каком этапе остановились.

Руководитель видит, как сотрудник распорядился временем, каковы статусы текущих задач. Есть возможность быстро скорректировать работу специалиста и целого отдела: дать дополнительные указания, иначе расставить приоритеты. Такой подход минимизирует риск, что люди будут заниматься личными делами вместо работы.

# Непотизм: неписаные правила (не)корпоративного мира

[Джилл Коркиндейл](http://hbr-russia.ru/blogs/1009/)

17.08.2015

Несколько лет назад я работала с приятным, хотя ничем не выдающимся молодым человеком, который перешел к нам из маленькой местной газеты. Он был неопытен, с трудом приспосабливался к жестким дедлайнам, но мы были рады помочь ему и с готовностью отвечали на бесконечные вопросы. Через три месяца его вдруг продвинули в начальники. Бессмыслица какая-то! Он все так же не умел выдерживать сроки и знал меньше любого из нас — но вырвался вперед.

Позже я выяснила, что он приходился племянником издателю, что, конечно, многое объясняет, в том числе — как важны связи. И плевать, какие у меня достижения и рекомендации, на таком уровне я состязаться все равно не смогу. За десять лет он здорово продвинулся и процветает, благо вошел в наше тесное медийное сообщество с парадного входа. И подобный непотизм или, попросту говоря, кумовство в Британии (да и не только) — на каждом шагу. Родители обеспечивают студентам престижную практику, а то и работу, супруги ищут идеальное предложение на двоих. То же самое — в театре, в бизнесе и в политике.

С другой стороны, я как-то раз проводила тренинг с членами совета директоров и была свидетелем ожесточенных споров о назначении нового CEO, который до этого работал с прежним генеральным. Хотя это был явно самый опытный и талантливый член совета, никто не считал его назначение заслуженным.

Итак, непотизм: хорошо или плохо? Адам Беллоу (сын известного писателя и лауреата Нобелевской премии по литературе Сола Беллоу) в своей книге «In Praise of Nepotism» выступает прагматиком: мол, мы так уж устроены, заботимся о ближней и дальней родне. Он считает, что со времен древнекитайских кланов и римских пап эпохи Возрождения вплоть до американских семейств Горов, Кеннеди и Бушей непотизм играл как положительную, так и отрицательную роль. Если кумовство врывается в обычное течение жизни грубо или случайно, неловко становится всем, включая бенефициара, но в правильном исполнении оно бывает на пользу и обществу в целом.

В бизнесе никто не знает, в какой форме прилично говорить об этом явлении. Но как вы поступите, если под началом у вас окажется сынок большого босса? Обойдетесь с ним, как с любым другим, рискуя поссориться с молодым человеком и огорчить начальника? Или на всякий случай проявите максимальную деликатность?

Непотизм принципиально противоречит основным западным ценностям эгалитаризма и меритократии, а потому некоторые компании даже установили формальные правила против кумовства и блата. Но даже в компаниях, где официально непотизм не допускается, мы найдем очевидные, а то и возмутительные примеры высокого покровительства. Вот хотя бы Пол Вулфовиц, который перестарался, выбивая повышение для своей любовницы, и вынужден был уйти с поста директора Всемирного банка.

Интересно наблюдать, как действуют культурные коды. В азиатских и африканских компаниях, обычно вырастающих из семейного бизнеса, непотизм очень даже одобряется. В Великобритании старые компании в Сити традиционно набирают кадры из английской элиты. В одной из посвященных кумовству передаче на BBC доктор Джиллиан Эванс из Манчестерского университета разъяснила, что социальные и семейные связи образуют надежную страховочную сеть для детей высшего и среднего классов на случай, если они провалят экзамены или вылетят с первой работы: всегда найдет заступник, который сможет загладить этот провал, подыскать молодому человеку работу и восстановить его на «достойном» месте в обществе.

Это малоприятно для тех из нас, у кого такой подстраховки нет, кому приходится пробиваться своими силами. Но можем ли мы что-то сделать, а не только завидовать? Можем ли научиться чему-нибудь? Думаю, самое правильное — строить сеть поддержки лично для себя. И учтите три аспекта. Во-первых, позаботьтесь о том, чтобы ваше имя было известно большим боссам — кто вы есть и что вы умеете — на случай, если у них подвернется вакансия (тогда они вспомнят, что где-то про вас слышали). Во-вторых, укрепляйте связи с влиятельными знакомыми, убедитесь, что они готовы позаботиться о вас. В-третьих, когда вам предложат хорошую должность, проверьте, хватает ли у вас навыков, чтобы успешно с ней справиться. Вы не сынок босса, вам ошибку уж точно не простят.

Как вы воспринимаете кумовство? Ощущали ли вы на себе его позитивные или негативные последствия? Или же вы попросту получили работу благодаря знакомству и вас это ничуть не смущает?

**ДЖИЛЛ КОРКИНДЕЙЛ**

*Бывший редактор The Financial Times. Сейчас она занимается коучингом и пишет на темы глобального менеджмента и лидерства*

# У руководителей компании нет постоянных рабочих мест.

Нина Филоненко, Директор по развитию и совладелец компании «Экоокна», Сергиев Посад (Московская область)

У руководителей компании нет постоянных рабочих мест. Каждый месяц топы выбирают, рядом с каким сотрудником обосноваться

Восемь лет назад мы построили центральный офис рядом с производством. Рабочее пространство организовали в формате open space. Сотрудники и руководители, кроме совладельцев, Генерального и финансового директоров, не имеют своих кабинетов и работают в общем зале. Некоторое время это помогало менеджерам поддерживать высокий уровень взаимодействия с персоналом. Но компания и штат растут, отделы укрупняются. Понадобилось новое решение.

Как улучшили взаимодействие руководителей с растущим штатом. Предложили управленцам перемещаться по офису – раз в месяц менять свое рабочее место в рамках подшефного отдела. Цель – не подловить сотрудника на ошибках, а помочь улучшить работу либо ускорить адаптацию новичка. Рабочее пространство в офисе позволяет подсесть к любому сотруднику в отделе. Руководитель просто ставит стол и стул там, где считает нужным. Некоторые управленцы практикуют работу, стоя за мини-партами (см. также «Руководители, которые любят работать стоя»). Передвижения никак не регламентируются, поэтому руководители импровизируют. А наблюдениями и опытом делятся на собраниях. Такой подход решает сразу три задачи.

Руководители хорошо изучают характер и особенности подчиненных. Руководитель большого отдела может не замечать трудностей сотрудника при взаимодействии с коллегами, при решении текущих задач, снижения его мотивации из-за личных проблем. В то время как регулярное и близкое общение с персоналом позволяет находить правильные стимулы для мотивации и удерживать ценных специалистов. Например, в 2016 году одна такая сотрудница принесла мне заявление об увольнении. Ранее я работала рядом с ней. Она стремилась к развитию, испытывала себя в новых проектах. Однако потом инициатива начала иссякать, сроки выполнения задач затягивались. В итоге женщина решила уволиться. Я не стала подписывать заявление, дав неделю на размышления. Через неделю мы встретились и снова поговорили. Выяснилось, что у нее проблемы в семье. И она решила, что единственный способ изменить свою жизнь – смена работы. Основное недовольство в тот момент вызывало большое количество времени, которое она тратила на дорогу. Поэтому сотрудница решила освоить работу на дому. Если бы я раньше не общалась с этим специалистом, компания потеряла бы ценного профессионала. В результате сотрудница развелась с мужем, а мы изменили ее рабочий функционал и расширили круг обязанностей.

Сотрудники больше доверяют руководителям. Когда руководитель сидит в метре от сотрудника, работник решает оперативные вопросы напрямую, обменивается мнениями. Это способствует установлению доверительных отношений, повышает инициативность и улучшает исполнительность.

Укрепляется исполнительская дисциплина. Сотрудник, который работает рядом с руководителем, соблюдает все инструкции и не нарушает рабочие регламенты.

Результат. Главный мотивирующий фактор для большинства сотрудников – не деньги, а взаимопонимание в коллективе, хорошие отношения с коллегами и руководителями. Вот уже шесть лет мы используем метод «блуждающего управленца», когда нужно подтянуть сотрудника, оказать ему поддержку или наладить эмоциональный контакт. Это позволило нам создать в коллективе дружескую атмосферу. Вот каких еще результатов мы добились:

количество опозданий на работу уменьшилось на 100%;

время обеда и перекуров сократилось на 27%;

скорость выполнения поставленных задач увеличилась на 20%;

текучесть персонала снизилась на 50%.

Руководители, которые любят работать стоя

Parallels. Генеральный Директор компании Стен Биргер 20 лет работает в режиме свободного рабочего места, то есть без фактического офиса. Он использует для этого переносной стол. Примерно треть своего рабочего времени Стен проводит стоя.

Kabam. Генеральный Директор и сооснователь разработчика онлайн-игр Кевин Чоу устраивает ежедневные десятиминутные стоячие совещания в 9:15 утра. Непродолжительное общение стоя создает ощущение актуальности, позволяет сконцентрироваться на происходящем и внимательно выслушивать друг друга, а не отвлекаться на телефон или ноутбук.

Apple. Основатель компании Стив Джобс любил проводить рабочие встречи на ходу. Он постоянно двигался, и, по его словам, это помогало ему находить ценные идеи.

Yell.ru. Директор и сооснователь компании Йоаким Грёнвалль в 2015 году закупил для головного офиса в Санкт-Петербурге специальные столы с автоматическим регулированием высоты, чтобы сотрудники могли работать как сидя, так и стоя. Изменяя высоту стола в течение рабочего дня, можно существенно снизить нагрузку на позвоночник и предотвратить риск возникновения заболеваний, связанных с сидячим образом жизни. Директор отметил, что стоя проверять электронную почту или готовить презентацию значительно легче.

Подготовлено редакцией по материалам открытых источников

# Как держать сотрудников в тонусе, чтобы они не теряли интереса к работе: 20 идей Ваших коллег

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Уместен ли во время работы мастер-класс по изготовлению суши

Зачем устраивать для своих сотрудников свидания вслепую

В каких случаях в компании Yota Air сотрудники приклеивают на ноутбук стикер: «Я – внеофисный планктон»

Ваши подчиненные проводят на работе по восемь и более часов, зачастую занимаясь рутиной. Чтобы интерес к делу не угасал, а эффективность труда повышалась, в сотрудниках надо поддерживать позитивный настрой. Ваши коллеги рассказывают об идеях, которые реализуют в своих компаниях.

Есть еще один важный аспект: Генеральному Директору приходится много общаться со своими заместителями и начальниками отделов, поэтому ему важно представлять ожидания топ-менеджеров и руководителей среднего звена. С учетом этого редакция заказала исследование (его провела компания HeadHunter), чтобы узнать, чего ожидают от директоров их заместители в наступившем году. Результаты опроса Вы найдете на рисунке.

От редакции: c 14 по 18 ноября 2013 года исследовательский центр компании HeadHunter по заказу журнала «Генеральный Директор» провел опрос, в котором приняли участие 195 заместителей Генеральных Директоров компаний по всей России. Мы поставили цель выяснить, чего в 2014 году ожидают топ-менеджеры от своих руководителей. Респонденты могли выбирать несколько вариантов ответа, однако большинство из них (48%) отметили, что ждут новых интересных задач. Предлагался и такой вариант ответа: «Чтобы мой директор не ставил новых задач, с этими бы справиться». Удивительно, но ни один из 195 человек его не выбрал. Чего еще ждут топ-менеджеры? Узнайте это из рисунка, а также из мнений двух заместителей глав компании (см. блоки «Рассказывает практик» ниже).

Опыт практика

Собрания вне офиса, ночные игры, конкурс шашлыка и другие идеи

Наталья Куницкая Учредитель и финансовый директор группы компаний «Метро», Ярославль

По опыту скажу, что новшества, призванные внести в трудовые будни разнообразие, принимаются работниками с большим энтузиазмом, особенно если они сами участвуют в их внедрении. Однако прежде чем что-то изменить в своей компании, я прощупываю почву и обсуждаю задуманное с людьми. Благодаря этому, во-первых, у них не возникает ощущения, что новшества навязываются сверху, во-вторых, сотрудники морально к ним готовятся, в-третьих, могут внести здравые корректировки в мои планы.

У нас принято устраивать небольшое торжество после каждой успешно заключенной сделки: угощать сослуживцев чаем, тортом, конфетами. Также во всех филиалах мы регулярно проводим дни открытых дверей. Их цель – привлечение клиентов, и сотрудники офисов активно готовятся: приводят в порядок помещения, пишут доклады. Вот еще ряд идей, которые мы реализуем.

Идея 1. Работа по сменам. Пару лет назад я переняла у коллег из другого региона опыт работы сотрудников по сменам и ввела его для риелторов. Следует отметить, что график работы этих специалистов довольно свободный, тем не менее им приходилось отчитываться за весь рабочий день. Сейчас риелторы работают по сменам: одну неделю сотрудник в офисе с 9:00 до 14:00, следующую – с 14:00 до 19:00. Это оказалось удобным и для работников, и для компании. Во-первых, полдня на рабочем месте отсутствующего сотрудника может трудиться другой специалист – таким образом, увеличивается количество персонала и, следовательно, выручка. Во-вторых, половину дня сотрудники могут заниматься своими делами, не отчитываясь перед руководством.

Идея 2. Перемена места работы. Не так давно мы стали переводить сотрудников из одного офиса в другой. Это практикуется в случаях, когда мы замечаем у специалиста так называемый синдром выгорания либо когда он и коллеги не сходятся характерами. Так мы сохранили не одного ценного специалиста, а также поддержали хороший психологический климат в коллективе. Кроме того, время от времени каждый из наших менеджеров или руководителей филиала переходит (обычно недели на две) на работу в другой офис. Это приносит плоды: сотрудники общаются с новыми людьми, перенимают у них опыт, обмениваются идеями.

Идея 3. Конкурсы для определения рейтинга сотрудников. Ежемесячно мы проводим конкурсы на выявление лучших специалистов в своей области. Результаты в виде рейтингов вывешиваем на досках объявлений во всех офисах. Как правило, это становится поводом для долгого обсуждения: кто на каком месте, какие планы реализованы, что и как нужно делать, чтобы догнать лучших, и т. п. Раньше я не придавала этим конкурсам особого значения, но сейчас вижу, что они действительно настраивают работников на достижение результата. Промежуточные рейтинги и итоги конкурсов мы дополнительно размещаем на сайте компании и в наружной рекламе, периодически публикуем в СМИ, тем самым обеспечивая и личный пиар сотрудников, и приток новых клиентов. Проводим конкурс и по итогам года. Победителям вручаем дорогостоящие подарки, чаще всего – путевки за границу.

Идея 4. Поединки между специалистами. Мы регулярно (раз в два-три месяца) проводим так называемые риелторские поединки. Два игрока (сотрудника), у каждого из которых есть секундант, строго следящий за соблюдением временного регламента, садятся за стол. Описываются ситуации из рабочей практики, и в течение двух раундов (по пять минут каждый) игрок должен постараться решить проблему. Например, один сотрудник выступает в роли риелтора и в течение пяти минут должен убедить неуступчивого клиента (второго сотрудника). Поединки проводятся между работниками разных филиалов и на территории разных офисов. Таким образом сотрудники могут отточить мастерство и узнать мнение коллег о том, насколько удачно они ведут переговоры и проявляют себя в сложных ситуациях. Кроме того, это хорошая возможность познакомиться с работниками других офисов и обменяться опытом. На таких поединках присутствует жюри, предусмотрены ценные призы.

Идея 5. Представление компании на важных мероприятиях. Наша фирма постоянно участвует в профессиональных выставках, конкурсах и форумах. Я стараюсь, чтобы в них принимало участие как можно больше сотрудников. При подготовке таких мероприятий приходится проявлять себя в качестве не только профессионала в своей отрасли, но и умелого организатора, выдвигать нестандартные, креативные идеи. Сотрудники пишут доклады, готовят презентации, потом выступают на публике. В результате они получают немало новых знаний и заводят множество новых знакомств.

Идея 6. Мастер-классы во время рабочего дня. Основное условие таких занятий – тематика мастер-классов не должна быть связана с профессиональной деятельностью сотрудников. Например, мы заказываем мастер-классы по приготовлению суши, верховой езде, макияжу (для женщин), бальным танцам и т. д. Площадки для мероприятий предоставляют наши партнеры. Например, один из ночных клубов города позволил нам провести на своей территории мастер-класс по приготовлению суши и предоставил повара-сушиста. Поскольку сотрудники сами оплачивают участие (им хочется научиться чему-то новому, а сумма в 200–300 руб. не кажется неподъемной), то компании это ничего не стоит. Мастер-классы часто проходят прямо посреди рабочего дня, так что для людей это отличный повод совместить приятное с полезным.

Идея 7. Конкурс на лучший шашлык. Сотрудники участвуют не только в профессиональных мероприятиях, но и в таких, например, как «Лига шашлыка». Его организует сторонняя фирма. В будний день представители нескольких десятков крупных компаний города собираются на соревнование по приготовлению шашлыка. Количество участников от каждой компании ограничено, поэтому руководство лично отбирает самых добросовестных и успешных. Сотрудникам идея пришлась по вкусу, ведь это отличная возможность отключиться от работы и весело провести время.

Идея 8. Широкие возможности для обучения. У нас регулярно проводятся тренинги, сотрудники занимаются на курсах повышения квалификации. Обходимся собственными силами: в компании есть учебный центр, в котором преподают наши опытные работники. Кроме того, мы регулярно проводим аттестацию. Готовясь к ней, сотрудники могут оторваться от рутинной работы, почитать дополнительные материалы, освежить в памяти свои знания, вспомнить необходимые навыки.

Идея 9. Ночные игры, выезды на природу, посещение концертов. Мы регулярно выезжаем на туристические слеты (в том числе зимние), а также на различные веревочные тренинги. Еще сотрудники компании участвуют в ночной игре «Дозор» (квест). Она включает соревнования по ночному городскому ориентированию, решение логических задач, выполнение заданий разной сложности, требующих определенных актерских навыков. Кроме того, у компании заключен договор с самым крупным ночным клубом города, который нам предоставляет (по бартеру) бесплатные билеты на концерты и вечеринки с участием приезжих звезд. И наконец, отдохнуть сотрудники могут и во время работы. Практически в каждом офисе для этого есть специально оборудованные комнаты. Здесь можно немного расслабиться, собраться с мыслями, попить кофе.

Идея 10. Рабочие встречи вне офиса. Периодически для сотрудников наших филиалов мы проводим собрания вне стен офисов – например, в конференц-залах наших партнеров: Сбербанка или ВТБ. Это не только вносит разнообразие, но и дает возможность поближе пообщаться с работниками банка-партнера, завязать новые контакты.

Идея 11. Внимание к детям сотрудников. На Новый год и в День защиты детей мы проводим праздники для детей наших специалистов. Люди скидываются на эти мероприятия (примерно по 500 руб.), а компания берет на себя всю организацию. Так, праздничная программа, посвященная встрече Нового года, включает сладкий стол, шоу мыльных пузырей, анимационную программу с ведущим у елки, а также вручение новогодних подарков Дедом Морозом.

Опыт практика

Свидания вслепую, назад в школу и еще три идеи

Софья Гельман Директор по корпоративным коммуникациям компании Twiga, Москва

В нашей сфере бизнеса важно сохранять ясный ум и креативность мышления. Чтобы разнообразить серые офисные будни и удержать сотрудников в тонусе, мы реализуем целый ряд нестандартных идей.

Идея 12. Early Birds. Рабочий день начинается у нас в 10 утра. Но во сколько бы человек ни пришел, первый час уходит на «пробуждение», кофе, обмен новостями. Чтобы стимулировать людей приходить раньше, мы предлагаем им завтраки Early Birds (англ. ранние пташки). Тех, кто рано встает, в офисной кухне с 9 до 10 утра ждет вкусный завтрак с блинами, мюсли и сладостями. Такие завтраки дают возможность не только перекусить, но и пообщаться с коллегами. А в 10 утра уже можно приступить к работе. Поскольку рабочий день в нашем бизнесе редко заканчивается «по часам», ранний приход обеспечивает более продуктивное начало дня.

Идея 13. Свидание вслепую. В растущих компаниях люди часто меняются и порой даже не успевают познакомиться с коллегами. Сейчас наш коллектив – около 130 человек. Чтобы преодолеть эту болезнь роста, мы придумали «Twiga-рандеву» – обед-знакомство, обед-диалог, обед-впечатление. Каждый день в 13:00 в ближайшем кафе за столиком с табличкой «Рандеву» встречаются два сотрудника. Незадолго до этого каждый из них получает уведомление о дате и времени встречи, но до последней минуты не знает, кто будет его визави. Пары формируются по жребию. Поскольку может выпасть фамилия любого сотрудника, у каждого есть шанс пообедать и с коллегой из другого отдела, и с президентом компании. Зачастую это именно обед-знакомство, и нередко общение перерастает в теплые дружеские и партнерские взаимоотношения, а иногда даже дает начало большим проектам внутри компании. Такие обеды компания организует за свой счет.

Идея 14. Назад в школу. Чтобы взбодрить всех после расслабленности летних месяцев, в начале сентября мы проводим ежегодное мероприятие Back to school (англ. назад в школу). Основная цель – напомнить о наступлении напряженного осеннего сезона, познакомить новичков (пришедших в компанию за прошедший год) и старожилов. Мы выбираем тему сезона (джунгли, реклама, спорт и др.). Новенькие, разделенные на команды, и команда «старичков» должны сделать самопрезентацию, отвечающую заданной тематике. Ограничений по формату нет – это может быть живое выступление, презентация в программе PowerPoint или видеоролик. Например, в прошлом году темой сезона стал спорт, и мы пытались найти параллели между рекламным бизнесом и спортивным состязанием. Ежегодно это мероприятие рождает новых звезд и множество баек из серии «А помнишь, как..?». Отличный инструмент тимбилдинга и мотивации персонала!

Идея 15. «КачКом». Основная продукция рекламного агентства, создаваемая в рамках тендеров, – это презентации. Чтобы повысить их качество, раз в месяц мы собираемся на заседания «КачКома» – комитета по качеству. Смотрим три-четыре презентации разных подразделений, обсуждаем, что в них сделано прекрасно, и проводим коллективную работу над ошибками: указываем недостатки, придумываем, что можно сделать лучше. Жюри, состоящее из признанных специалистов, выставляет баллы – так определяются победители «КачКома». Обсуждения помогают сотрудникам отделов повышать квалификацию, обмениваться ноу-хау и знакомиться с результатами работы других подразделений. К тому же это дает возможность молодым сотрудникам отточить навыки публичных выступлений: на заседании «КачКома» презентацию всегда ведут только самые юные члены команды.

Идея 16. «SalesКом». Так мы называем еженедельные встречи всех специалистов, отвечающих за развитие бизнеса. Это один из способов повысить качество работы менеджеров по продажам, дать им возможность обменяться контактными данными клиентов. Специально созданная программа фиксирует все новые заказы, тендеры, контакты сотрудников, и по итогам недели, месяца, года определяется лидер. Помимо обмена информацией, система позволяет стимулировать кросс-продажи в различных подразделениях, так как передача сведений о клиентах обеспечивает дополнительные баллы. Победа на «SalesКоме» в персональном и командном зачете влияет на расчет бонусов по итогам года.

Рассказывает практик

Анастасия Носова Заместитель Генерального Директора по региональному развитию компании «Чистофф», Москва

Если я скажу, что в нашей компании все идеально, то слукавлю. Бывают замечания по работе, дискуссии и неприятие каких-то предложений. Но главное – у нас есть понимание, к чему мы идем, поэтому почти в 100% случаев нам удается найти оптимальное решение. Разумеется, последнее слово всегда остается за директором. Но я убеждена, что действительно важные решения надо принимать вместе с руководителями подразделений: они могут рассказать о различных, казалось бы, мелочах, которые тем не менее играют огромную роль, например, при выводе продукта на рынок нового региона. Именно в такие моменты проявляется профессионализм директора: зная цели, к которым идет компания, и ожидания подчиненных, он должен принимать решения, которые обеспечат достижение целей, но при этом сохранять благоприятную атмосферу в коллективе.

Когда-то я думала, что основной фактор, заставляющий людей работать, – это деньги. Со временем пришла к выводу, что ошибалась. Важнее эмоциональный настрой, с которым трудится человек, а его задает Генеральный Директор. Если сотрудники не получают удовольствия от работы, они никогда не станут выкладываться полностью, какие бы деньги им ни платили. В таких случаях обычно говорят, что сотрудник не оправдывает ожидания. А может быть, наоборот – это компания в лице руководителя не оправдывает ожиданий сотрудника? Полагаю, было бы нелишне, чтобы некоторые руководители, прежде чем строить планы, ответили себе на этот вопрос.

Рассказывает практик

Станислав Колосков Директор по маркетингу и рекламе компании Alba, Москва

Чего я ожидаю от Генерального Директора? Как и всегда – максимального контакта с руководителями направлений. Компания запускает ряд проектов, которые должны быть успешно реализованы к концу 2014 года, а этого можно достичь лишь совместными усилиями. Полагаю, что в 2014 году есть смысл задуматься о дополнительной мотивации сотрудников. У нас эта идея витает в воздухе: речь идет о создании директорского фонда, из которого можно будет поощрять инициативных и перспективных сотрудников. Но чтобы эта программа заработала, директору нужно вместе с руководителями отделов определить KPI. Также хотелось бы, чтобы новые амбициозные проекты поддерживались сверху.

Если говорить о моем отделе, то недостатка в рутинных задачах у нас нет, а вот нестандартных – таких, которые внесут разнообразие в рабочие будни, – не хватает. Если мы регулярно будем решать проблемы, предполагающие творческий, нестандартный подход, в конечном итоге это улучшит взаимоотношения с клиентами, даст волну позитивных изменений бренду, а также благоприятно скажется на внутреннем климате. Ведь сотрудник доволен, если осознает, что разрешил сложную задачу, и чувствует, что руководство его усилия заметило и уверено в его компетентности.

Как еще взбодрить сотрудников

Идея 17. Дети в офисе. В компании Yota был введен ежемесячный Yota Kids Day – день, когда сотрудникам разрешалось взять с собой на работу детей. В офисе с ними занимается команда аниматоров, педагогов и спортивных тренеров. Многие дети в течение дня успевают сдружиться – так укрепляются неформальные связи в коллективе.

Идея 18. Один рабочий день – на открытом воздухе. Эту идею реализуют в компании Yota Air. Сотрудники сами выбирают место для работы: в кафе, в библиотеке, на траве в городском парке. Для сотрудников даже придумали забавные наклейки на ноутбуки («Я – внеофисный планктон») и подставки для компьютеров (с надписью «Мое рабочее место сегодня здесь»). Это располагает к тому, чтобы посмотреть на привычные задачи свежим взглядом.

Идея 19. Гости в офисе. В офисе рекламного агентства Saatchi & Saatchi Russia каждую пятницу проходят вечеринки Friday Nights, куда приглашаются люди интересных профессий: артисты, мультипликаторы, сомелье. Цель – расширить кругозор и небанально провести время. Регламент мероприятия включает 15-минутный рассказ и мастер-класс гостя, а затем вечеринку.

Идея 20. Пятничные плюшки. По пятницам в офисе компании Salym Petroleum Development утро начинается с плюшек. Подобный совместный завтрак был придуман руководством компании для того, чтобы в последний день рабочей недели выпить чаю со сладостями и в неформальной обстановке поговорить о работе. Посещение мероприятия необязательно, но приходят все. Решать вопросы за обеденным столом, как оказалось, гораздо проще, чем за столом переговоров.

# Мотивация и результативная команда

Типы менеджеров, которых нельзя мотивировать стандартно

Эдуард Остроброд

Окончил филиал Манчестерского университета по специальности «управление финансами», имеет диплом МВА. В 2000 году начал работать в израильском представительстве компании SELA. В 2004 году назначен заместителем гендиректора, в 2006‑м — генеральным директором. В 2009 году возглавил SELA в Китае. C 2011‑го занимает пост вице-президента по развитию и HR.

Нельзя мотивировать сотрудников по одинаковой схеме. Одни готовы работать больше, чтобы получить премию, а для других главное — отдых по расписанию. Недавно я посетил тренинг, после которого изменил систему мотивации в компании. Продуктивность труда работников возросла. Суть метода: людей условно можно разделить на пять типов и подобрать для каждого определенные стимулы (рисунок). Расскажу подробнее.

Тип 1. «Бюджетник»

Люди этого типа трудятся с 9:00 до 18:00, после работы едут в спортзал или идут на прогулку с семьей. Ищут офис рядом с домом, поскольку ценят удобство. Таких работников устроит невысокая, но стабильная заработная плата. Главное, чтобы она регулярно индексировалась. Они не выходят из зоны комфорта и трудятся по 20 лет в одной организации. «Бюджетников» редко замечают, но, когда они уходят в отпуск или увольняются, работа обычно встает.

Как узнать на собеседовании. При приеме на работу предложите кандидату задать вопросы. «Бюджетник» спросит, часто ли в компании задерживаются по вечерам, не собирается ли офис переезжать и дадут ли ему четкую должностную инструкцию.

Как распознать в коллективе. «Бюджетник» не любит оставаться после работы, ходить на корпоративы, ездить в командировки. Он следует инструкциям и не выделяется из толпы. Основные требования этого типа работников — равенство, стабильность и надежность.

Как мотивировать. Главный мотиватор — свободное время. Если человек за перевыполнение плана получит выходной или разрешение раньше уйти с работы, это стимулирует лучше, чем деньги.

Как взаимодействовать. Давайте таким сотрудникам четкие инструкции и не допускайте ситуаций, когда от них потребуется принимать собственное решение.

Кем назначить. «Бюджетникам» подходит работа с четким графиком и понятным описанием трудового процесса. В нашей компании это, например, должность кассира. График — два через два, работа рядом с домом. Сотрудник четко понимает, каким образом проводить кассовые операции, что можно, а чего нельзя делать.

На тренинге приводили пример сейлза-«бюджетника». Когда предлагали бонус за перевыполнение плана, менеджер его выполнял, но не превышал. Когда же пообещали дополнительный выходной за каждые 100 тыс. руб. сверх плана, сотрудник перевыполнил его в четыре раза.

Тип 2. «Денежник»

Для второго типа сотрудников деньги — смысл жизни. «Денежник» готов работать 24 часа в сутки и ездить в дальние командировки за прибавку к зарплате. Такой работник уйдет в другую компанию, если там платят на 10% больше.

Как узнать на собеседовании. «Денежник» одевается дорого, но не броско. Говорит медленно — думает, просчитывает. Спрашивает, как оплачивают переработки, на какие бонусы можно рассчитывать. На вопрос, что его интересует в работе, ответит: «Зарплата, премии». Достижения на предыдущем месте, которыми «денежник» гордится, он представит в суммах или процентах.

Как распознать в коллективе. Такой сотрудник стремится достичь финансового результата, готов находить выход из сложных ситуаций за денежное вознаграждение.

Как мотивировать. Для «денежника» работает материальная мотивация. Он выполнит задачу, если переработки компенсируют финансово.

Как взаимодействовать. «Денежника» стоит не контролировать, а курировать. Если вы не укажете на ошибку, а подскажете, как заработать больше, это мотивирует работника.

Кем назначить. «Денежники» — менеджеры по продажам или финансовые директора. В нашей компании сотрудники такого типа — те, кто получает процент от прибыли.



Тип 3. «Статусник»

«Статусник» стремится быть лучше остальных, работает с оглядкой на чужое мнение.

Как узнать на собеседовании. «Статусник» демонстрирует успешность и самодостаточность, даже если это не так. Предпочитает одежду известных марок, опрятен, ездит на дорогой машине.

Как распознать в коллективе. На рабочем месте за спиной «статусника» всегда висят дипломы. В приемной такого руководителя дежурит секретарь, посетители попадают в кабинет только по записи.

Как мотивировать. Признавайте превосходство «статусника» над остальными сотрудниками. Хвалите такого работника только публично. Грамоты, доска почета, отдельный кабинет — те способы стимулирования, которые сработают. Если хотите мотивировать «статусника» за 5 тыс. руб. в месяц, предоставьте отдельную парковку. В такой ситуации «бюджетник» останется равнодушен, «денежник» попросит отдать деньгами, а «статусник» перевыполнит задачи.

Как взаимодействовать. Сотрудники этого типа не любят контроль. Их работу не стоит часто проверять.

Кем назначить. «Статусники» солидно выглядят и умеют презентовать себя. Назначьте такого сотрудника на позицию, где важно внушать доверие оппонентам: руководитель представительства — чтобы заключать договоры, финансист — чтобы быстрее согласовывать кредиты в банках, инвестиционный менеджер — чтобы привлекать спонсоров. Обычного продавца можно сделать старшим менеджером или руководителем рабочей группы — это поможет улучшить показатели. В торговле «статусник» может быть директором магазина.

Например, в нашей компании руководитель отдела не справлялся с работой в полном объеме. Я обратился к нему в присутствии других сотрудников: похвалил и сказал, что компания рассчитывает на его опыт, знания и что только он сумеет выполнить задачу. У человека не осталось выбора: не справиться означало публично признать поражение. Сотрудник разработал и внедрил систему, которая позволила увеличить товарооборот компании на 5%.

**Как определить, в чем мотивация соискателя**

Самый легкий способ определить мотивацию сотрудников — использовать методику американского психолога Дэвида Макклелланда. Ученый утверждает, что любым человеком на работе управляют три мотива: власть, достижение, причастность. В разной мере все три мотива присущи каждому человеку, но доминирует только один из них. Ведущий мотив отражает, что человек хочет получить, работая в компании.

[Здесь](https://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/4c888ab0-8b16-4021-a0ed-7e68b2686a04.pdf;KHarakteristiki%20sotrudnikov.pdf) вы найдете описание качеств и поведения сотрудников с разными мотивами и перечень должностей, на которые их следует нанимать.

Чтобы определить ведущий мотив сотрудника или кандидата на работу, проведите блиц-опрос. Задайте человеку, которого хотите проверить, 10 вопросов из этой [таблицы](https://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/2efdb7cb-f632-497d-9d45-ed7dfe6ffaaa.pdf;Blic-opros.pdf). Задавайте вопросы в предложенной последовательности.

Изучите [ключ](https://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/386fe0e3-cbcc-422d-8c5a-a7363f3643ed.pdf;Klyuch%20k%20blic-oprosu.pdf) к блиц-опросу. В ключе вы найдете фразы и характеристики сотрудника или кандидата, которые выявят его мотив. Отмечайте фразы, которые услышите от человека, и после опроса подсчитайте, сколько отметок стоит напротив каждого мотива. Мотив, напротив которого вы поставили больше всего галочек, — ведущий.

«КД» по материалам журнала «Директор по персоналу»

Тип 4. «Результатник»

Сотрудник четвертого типа стремится решать сложные задачи. Главное — результат. Как только он достигнут, «результатник» теряет интерес.

Как узнать на собеседовании. При приеме на работу кандидат расскажет о реализованных проектах — как он достиг результата. «Результатник» не говорит общими фразами, а объясняет все пошагово. Он «оцифрует» достижения, как «денежник», но результат выразит не в деньгах.

Как распознать в коллективе. Такой сотрудник работает допоздна и отвечает на письма в выходные. Он любит порядок во всем, не боится нерегламентированной работы и ценит автономию.

Как мотивировать. Чтобы «результатник» не заскучал и не ушел из компании, ставьте перед ним новые цели, доверяйте работу над интересными проектами.

Как взаимодействовать. Лучше всего «результатник» трудится в связке с «денежником». Первый все делает качественно, но не всегда финансово выгодно. Второй же сумеет доработать и монетизировать любой проект.

Контроль со стороны руководителя для «результатника» допустим в отчетных точках. Если отслеживать каждый шаг, вы запутаете сотрудника на пути к цели и снизите его мотивацию.

Кем назначить. «Результатники» — начальники отделов, проект- менеджеры. В нашей компании такого сотрудника перевели с одного проекта на другой. Сначала он отнесся негативно, но через месяц был доволен. Дело в том, что человек воспринял отстранение от работы как наказание. Ощущение несправедливости преследовало сотрудника до тех пор, пока он не адаптировался на новом месте и не сроднился с ним.

Тип 5. «Романтик»

«Романтики» выступают за мир, цивилизацию, экологию. Они генерируют идеи, с которыми не успевают справляться. В своей сфере такие сотрудники продуктивны, но опасны, если некому остановить их фантазию.

Как узнать на собеседовании. У «романтиков» всегда много задумок, незавершенных проектов или бизнесов в различных сферах. Они любят учиться, но не совершенствуются в одной области.

Как распознать в коллективе. У «романтика» много идей, чтобы решать любые задачи. Он предлагает новые направления деятельности или нестандартные подходы, но сам не доводит дело до конца.

Как мотивировать. «Романтика» пугает критика его идей, а мотивирует поддержка. Иногда достаточно слов одобрения, чтобы человек поверил в успех.

Как взаимодействовать. «Романтик» задает направление движения. Результат его мало интересует. Важно, чтобы такого работника окружали сотрудники других типов. «Результатник» поможет воплотить идеи, «денежник» — монетизировать их, «статусник» будет ездить на встречи, а «бюджетник» выполнит регламентированную работу.

. Часто — директора и собственники компаний. Опасность ждет руководителей этого типа, если они берут на работу таких же «романтиков». Их никто не остановит, ошибочную идею поддержат, и человек еще больше в нее поверит. В этом случае велик риск потратить силы и деньги впустую. В нашей компании «романтики» — я и отец, и мы подбираем людей, которые будут аргументированно нам противоречить.

Результат

Мы поменяли систему набора персонала в компанию. Теперь наши HR-менеджеры во время собеседования определяют тип сотрудника. Мы учитываем эти показатели, когда перемещаем работников внутри организации. Например, в отдел продаж переводим «денежников», «бюджетников» ставим за кассу, на руководящие должности назначаем «результатников», а вести переговоры поручаем «статусникам». Адресная мотивация за четыре месяца помогла снизить на 20% количество конфликтных ситуаций и случаев увольнения сотрудников по собственному желанию.

«Бюджетник» не любит оставаться после работы, ходить на корпоративы, ездить в командировки. Он следует инструкциям и не выделяется из толпы. Основные требования этого типа работников: равенство, стабильность и надежность. Как мотивировать такого сотрудника?

Мотивировать такого сотрудника можно, предоставив ему дополнительный выходной.

Деньгами.

Предоставлять дополнительный выходной.

Хвалить за выполненные задачи.

**Как сделать испытательный срок комфортным: пошаговая инструкция**

Андрей Будаев

Окончил МФПУ «Синергия». HR-карьеру начал в 2009 году в компании «Ренессанс страхование». Работал в Enter (ГК «Связной»), Urban Group, где развивал корпоративную культуру и выстраивал HR-бренд организаций. С 2017‑го — в компании Adventum.

«Я не прижился в компании и коллективе» — такую причину называют 28% уволившихся работников1. Сотрудники не приживаются, так как не понимают, кто и за что в офисе отвечает, как подружиться с коллегами, есть ли возможности для карьерного роста. Если не помочь новичку адаптироваться, вы потеряете его на испытательном сроке или в первые три месяца работы. Таким образом, силы и средства на обучение будут потрачены зря.

Мы разработали нестандартный план адаптации (образец документа 1), чтобы сразу заинтересовать и мотивировать сотрудников. Раньше новый работник адаптировался в компании в среднем за три-четыре месяца — мы сократили этот срок до полутора месяцев. Расскажу, как быстро ввести новичков в курс дела и что это даст вашей фирме.



Шаг 1. Удивите новичка необычным первым днем

Поручите отделу кадров, непосредственным руководителям и коллегам заранее подготовиться к выходу нового сотрудника. Так вы уменьшите страхи и мотивируете новичка до начала работы. Мы готовимся по плану адаптации и используем четыре основных инструмента.

Организуйте тестовый день. Предложите новичку провести тестовый день. Человек увидит атмосферу в компании, поймет сложность задач, познакомится с коллективом. Вы оцените профессиональный уровень сотрудника и сделаете собственные выводы. Мы на тестовый день выделяем кандидату рабочее место, компьютер и даем несложное задание. Устраиваем обед с руководителем, чтобы новичок смог задать интересующие вопросы и ближе познакомиться с потенциальным начальником.

Если тестовый день прошел успешно, отправляем сотруднику официальное приглашение на работу и определяем первый рабочий день, с которого начинается испытательный срок.

Отправьте вау-письмо. Чтобы настроить новичка на работу, поручите за день до выхода выслать ему на почту приветственное письмо. Мы прикладываем к посланию обращение коллег и их фотографии, ссылки на страницы компании в социальных сетях и список документов для трудоустройства. В сообщении описываем первый рабочий день сотрудника. Новичок чувствует интерес к себе, поэтому неуверенность и страхи пропадают.

Сориентируйте сотрудника в компании. Мы готовимся к выходу новичка так. Работника встречает доска с написанным на ней мелом приветствием, например: «Вася, добро пожаловать!». Наставник знакомит сотрудника с офисом, рассказывает, что где находится, отправляет на почту welcome-book. Welcome-book — это электронный путеводитель по компании с полезной информацией о фирме, офисе и коллегах. Из письма новичок узнает, как зовут сослуживцев и в каких должностях они работают, по каким вопросам к ним можно обращаться, где находится аптечка, кухня и пр.

Вручите пакет новичка. Вечером первого дня коллектив собирается вместе и выдает сотруднику пакет новичка: фирменный ежедневник, ручку, карандаш, обложку для пропуска, буклет с описанием ценностей компании, кружку и открытку, подписанную руководителем.

Шаг 2. Расскажите новичку о работе каждого отдела

Новичок обучается две недели. Занятия идут четыре дня по два часа. Обучают новых сотрудников руководители всех отделов — восемь-девять человек. В переговорной собираются все новички и выступает спикер с презентацией. Спикер рассказывает о функционале и бизнес-процессах своего отдела, объясняет, как он устроен, с какими продуктами и клиентами ведется работа, советует, по каким вопросам можно обращаться к сотрудникам отдела. Так новички подробно узнают особенности работы в компании.

С помощью обучения мы погружаем новых работников в каждое направление деятельности организации. Важно, чтобы любой сотрудник мог доходчиво объяснить любому клиенту, где он работает и чем сильна его компания.

Шаг 3. Составьте адаптационный обзор

Чтобы узнать, адаптировался ли новичок за испытательный срок, составьте адаптационный обзор. Мы поручаем новому сотруднику и руководителю за две недели до конца испытательного срока заполнить специальную форму (образец документа 2). По семибалльной шкале новичок и руководитель оценивают, каждый со своей стороны, как сотрудник понял цели и задачи компании, насколько удовлетворен отношениями в коллективе и оплатой труда, каков потенциал работника и пр.



На итоги испытательного срока эта оценка прямо не влияет. Если сотрудник получает ниже пяти баллов по какому‑то пункту, мы общаемся с новичком и его руководителем, чтобы выяснить и устранить причину низкой оценки. Например, даем дополнительные задания, чтобы работник лучше понял бизнес-процессы компании, организовываем встречи новичка с коллегами и пр.

Шаг 4. Превратите испытательный срок в удовольствие для новичка

Развлекательные механики и поддержка коллег помогут новому сотруднику легче адаптироваться в компании. Человек, который с интересом и радостью приходит на работу, будет трудиться более эффективно. Мы внедряем три основных инструмента.

Используйте «пазл ценностей». Мы планируем после каждого этапа обучения выдавать новичку наклейку для ноутбука или блокнота. На наклейке — название одной из пяти ценностей компании: предположим, «нацеленность на результат». Сотрудник, который соберет все пять стикеров, получит подарок от компании: флешку, кружку, футболку и другие презенты с логотипом фирмы. Это поможет быстрее понять и усвоить корпоративную культуру.

Проведите «завтрак с коллегой». Мы организуем завтраки или обеды новичков с другими сотрудниками, чтобы помочь им влиться в коллектив и подружиться с коллегами. На корпоративном портале составляем график, в который работники вносят свои предложения: куда и когда сходить вместе на перекус. Встреча согласовывается в календаре и проходит в назначенное время.

Поиграйте в «песочницу». Мы вспомнили принцип: малыши лучше узнают друг друга и заводят приятелей в песочнице. Решили внедрить этот принцип в собственную программу адаптации до конца года.

После испытательного срока мы будем выдавать новому работнику лист с фотографиями пяти коллег и незаполненными графами «Кто это» и «За что он отвечает». Задача новичка — найти сослуживцев в офисе, познакомиться, сделать совместное селфи и выложить заполненный лист вместе с фото на портале компании. За выполненное задание вручим новичку небольшой корпоративный презент.

Результат

Мы ввели программу адаптации два года назад. За этот период сотрудники в два раза быстрее стали достигать поставленных целей после испытательного срока. Испытательный срок сократился вдвое.

# 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

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».

# 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

# KPI — ключевые показатели ИДИОТИЗМА

Обожаю читать заметки эффективных менеджеров. Прямо читаешь, киваешь и тащишься как шланг по огороду — ОБАЛДЕТЬ какие мы все умные!

Если за каждый раз, когда слышу закон Парето (вернее его трактовку), мне заплатят по сотке, то стану богат, знаменит и вряд ли смогу увезти все это бабло на своем новеньком белом Рейндж Ровере.

Прошлую ночь я не спал и размышлял, почему на ногах ногти, а на руках не ругти. Эту ночь голова была занята более серьезными вопросами:

Зачем люди постят всю эту фигню, если сами ее не придерживаются?

Как люди могут верить в закон Парето и KPI одновременно?

И если первый вопрос по большей части риторический, то на второй мне точно нужен ответ!

38 млн. раз я слышал от умников, что 80% сотрудников приносят 20% результата и ни один из этих умников не признался, что это он пинает балду в числе этих 80%.

Это он размазывает козявки об кофе-машину! Вот хоть один бы признался, что это он сидит жопой на копире, жмёт пяткой зеленую кнопку и разоряет компанию! Или просто ворует с работы туалетную бумагу рулонами.

Но нет же, все уверены, что это именно они тащат компанию вперед!

Эта уверенность умиляет, как жирные котики. А у меня вопрос! Если людям поставлены KPI, они их выполняют и работают в 16 раз хуже других, то что за фигня написана у них в целях? Ходить на работу и не задерживаться в туалете? Может они вообще не нужны на этом направлении?

Со временем, я понял, что это просто стало модно, модно нести фигню. Про неэффективные KPI, про закон Парето, про тайм-менеджмент, про интегрально-кроссфункциональное взаимодействие. Модно говорить, что ты прочитал новую книгу Джона Макдональда (или Генри МакМауса) и «тебя вставило»! Ты понял, что в крутых компаниях рулит дизайн-шифтинг-энейблинг (вместо этой фигни можно нагородить любой другой фигни из трех слов, лишь бы по-английски).

Там приводится куча примеров, как Тойота была на грани краха, но япошки внедрили новую систему и производительность подскочила в 27 раз! В другой главе приводится 63 цитаты Стива Джобса на все случаи жизни от приступа поноса в маршрутке до собеседования в Моссад. А на сладкое в конце книги есть календарь, в который ты будешь записывать как всех задалбывал с этой теорией из книги.

Не модно говорить о работе, о реальных делах. Мы запустили новый проект и обосрались!

Почему? Да потому что нас брали как верных, а спрашивают как с умных. Да кому это интересно? Кто готов поддержать беседу о работе и показать свой уровень? Лучше расскажите, как Вы свою шарагу причесали хлеще Кока-колы. Да, на финансовом результате пока не сказалось, но успех не то чтобы в воздухе витает — им просто блин воняет на всех этажах.

После этого озарения я почувствовал себя брюзгой.

Улыбайся, радуйся и три всякую чушь про новую теорию, которая перевернет этот мир! В три часа ночи я понял, что еще пара теорий и мне можно податься в консалтинг! Оптимизируй расходы, выстраивай бизнес-процессы и всегда ходи по коридору с серьезным жалом и кучей каких-нибудь отчетов в руках.

Ну и первая строка отчета: Вашей компании нужны новые KPI!

# Правда о KPI и остальной корпоративной ерунде

Если в вашей компании нет KPI, вы можете прямо сейчас сказать про себя: «Слава Богу!»

KPI – это ключевые показатели эффективности. Это критерии. Они идиотские, но многие организации любят их. Измерение всего и вся – это любимое времяпровождение никчемных менеджеров!

В течение последних ста лет мы все делаем для того, чтобы сделать бизнес максимально механическим и бесчеловечным. Практически каждая должность во многих крупных организациях «порезана на мелкие кусочки», чтобы каждую часть можно было измерить и оценить по шкале, которая висит на стене.

Некоторые работодатели используют программное обеспечение, которое отслеживает каждое нажатие клавиши и продолжительность каждого телефонного разговора.

Другие организации считают минуты, которые их сотрудники проводят в комнате отдыха. Чем больше культура компании основана на страхе, тем больше вещей она оценивает и считает.

Мы относимся к людям на работе как к производственным машинам, что, в свою очередь, не только неэтично, но и глупо.

Люди способны на больше, чем машины, потому что люди синтезируют то, что они учат, и выдают новые идеи каждый день, если они подключены к своему собственному источнику питания на работе.

Они выходят за рамки, особенно, когда группа людей сосредоточена на одной миссии.

Единственная загвоздка в том, что если людей постоянно тыкать носом, измерять и держать под напряжением, оно прекращают выигрывать. Они прекращают сотрудничать. Они прекращают заботиться.

Гуси уже не несут золотые яйца.

Каждый человек на планете Земля знает это, но на работе мы притворяемся, что это неправда. В реальной жизни, мы знаем, что люди пребывают в своей лучшей форме, когда им интересно то, что они делают. А на работе мы затыкаем свои уши и говорим: «Если вы не можете измерить это, вы не можете управлять этим».

Когда люди вместе стремятся к большой цели, которой они живут, их невозможно остановить. Вот почему глупо издеваться над сотрудниками, измеряя каждое их движение, так что почти все их внимание сводиться к достижению ежедневных и еженедельных целей. Забудьте тогда о вашей миссии!

Как наша одержимость вокруг показателей производительности каждого работника помогает покупателю и миру? KPI – это порождение страха. Эти показатели не несут в себе никакой бизнес-цели, кроме как успокоить «верхушку», которая настолько не доверяет себе, что не может доверять другим.

Когда к сотрудникам относятся как к машинам, единственной целью которых является ответить на сорок звонков в день, обслуживая каждого абонента в течение трех минут, им будет наплевать на успех компании. Как потом их можно в чем-то винить?

Они никогда не дадут вам больше, чем сдержанное «соответствие правилам и стандартам». Разве это кому-то нужно?

Что происходит в большинстве организаций, когда вы достигаете поставленных целей? Они становятся еще выше на следующий период. Никто не говорит вам: «Отличная работа!». Никто не признает ваш успех.

Пришло то время, когда мы должны сказать правду. Мы пытались изобрести научный подход к работе, а KPI и культ измерения являются, в целом, свидетельством этой глупости.

Что делает организацию успешной? Усилия команды, направленные на выполнение миссии компании, и их собственной миссии – вот очевидный ответ.

И этот импульс – который мы называем Mojo – не трудно запустить. Для этого нужно лишь доверять людям, которых вы наняли, а это означает, что вы должны, в первую очередь, верить в себя.

Вы должны говорить о страхе и доверии на работе, чтобы возродить Mojo команды. Вы должны быть честным о том, что идет хорошо, и что идет не так. Вы должны признать свои ошибки и перестать притворяться, что вы можете сделать вашу организацию успешной, заполняя ячейки в электронных таблицах.

Вы должны направить свою лидерскую энергию на построение доверительных отношений на работе. И не забудьте избавиться от бессмысленных критериев, которые препятствуют потоку энергии.

К сожалению, многие лидеры не уверены в своих способностях, поэтому они изобретают много правил и всевозможных критериев.

Мы руководим глупо, а потом удивляемся, почему опрос за опросом говорит нам о том, что наши работники понятия не имеют о целях работодателя.

Мы дали им четко понять, что если они будут больше заботиться о своей работе, они будут напрасно тратить свою энергию и усилия, потому что нас они интересуют только в качестве «производственных машин».

Сегодня выигрывают только те организации, которые видят связь между страстью и производительностью.

Они избавляются от KPI и бюрократических систем, и они будут говорить о миссии и препятствиях, которые возникают.

Они будут говорить об этих вещах каждый день, и они также будут оставаться людьми. Это очень просто. Это цепная реакция – нужно только начать!

В корпоративном мире есть много мусора, и каждая организация должна решить, что с ним делать. Каждый человек должен сам выбрать, насколько он готов посвятить себя работе.

Хотите вы быть человеком или машиной – вам решать. Работающие люди должны сами выбрать, куда они будут вкладывать свой драгоценный талант, время и страсть.

Мы уходим от старой религии, в которой мы верили, что данные и показатели являются ключом к успеху.

Теперь мы знаем, что есть ключ, но он связан с человеческой энергией. Мы можем сосредоточиться на ней так же, как мы традиционно концентрировали внимание на цифрах – и мы должны это сделать. Тогда и мы сможем говорить о доверии и моджо в наших командах.

Ни одно исследование не сможет помочь организации, которая не знает, чем живут ее сотрудники.

Хватает ли вам смелости отказаться от устаревшей модели ведения бизнеса в пользу человеческого рабочего места?

Это может сделать каждый, независимо от должности и места работы. Сейчас прекрасное время, чтобы начать. И ваше пламя будет гореть только ярче!

# 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?

# 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

# Нужны ли KPI

Борис Дьяконов — о метриках, планах и мертвой птичке

15.04.2016 DK.RU

«Слово KPI уже звучит для нас так, будто оно старорусское. Менеджер с утра до вечера смотрит отчеты и устанавливает ключевые индикаторы эффективности. Идиотизм, да?».

[**Борис Дьяконов**](http://ekb.dk.ru/wiki/dyakonov-boris-petrovich#binding)**, CEO банка для предпринимателей «**[**Точка**](http://ekb.dk.ru/wiki/tochka#binding)**»**

 — Сейчас все любят и талдычат фразу: «Ты не можешь управлять тем, что не можешь измерить». Всюду разные метрики, KPI. Эта аббревиатура — Key Performance Indicators — уже звучит для нашего уха так, будто она старорусская. Подавляющее большинство руководителей устанавливали сотрудникам KPI, мало кто из работников KPI не получал. Причем парадокс: переводится эта аббревиатура как «ключевые индикаторы эффективности».

 Градусник идет вверх; две полоски (дамы поймут) — это индикаторы. Уже свершившихся событий. И я не понимаю, как можно кому-то индикатор установить?!

В этом огромная иллюзия, которую создает наш мозг: в момент, когда мы что-то распланировали и опутали это цифрами, у нас возникает ощущение, что надежды под контролем. Есть у тебя план, ты установил кому-то KPI — все, сейчас жизнь наладится. Это то, чем менеджерота занимается с утра до вечера – смотрит отчеты, придумывает все новые индикаторы. Идиотизм, да?

 Пример: мы знаем, что пользователи у нас в системе проводят в среднем по семь минут. И если у Facebook, например, цель — задержать человека на как можно большее время, то в банковском сервисе наоборот. Моему эго, может быть, и польстит, если вы будете висеть в системе по два часа, но с точки зрения эффективности банка для предпринимателей это нонсенс — пользователь должен проводить там как можно меньше времени. Зашел — вышел — побежал дальше по своим делам. Так что время в системе — хорошая метрика. Однако влиять на нее приказами или установить кому-то такой KPI я не могу.

 Но я в состоянии за ней следить, проводить серию экспериментов, каждый раз пробуя что-то новенькое, и смотреть, какие наши шаги сделали пребывание пользователя в системе проще. Если мы следим за тем, на что можем влиять, и влияем, и оцениваем результаты своих действий, то начинаем управляемо контролировать ситуацию. И контроль возникает не когда мы кому-то установили какие-то индикаторы, а когда нашли причинно-следственные связи, причем как можно выше по течению.

 Чувствуете разницу между «установить кому-то KPI» и «оценить тренд»?

 Я верю, что плохими KPI можно угробить бизнес. Возьмем классические индикаторы в контакт-центрах — количество звонков, которые приходятся на одного оператора за смену, и среднее время разговора. Когда среднее время снижается — это хорошо. И вы весь из себя эффективный менеджер, конечно, установили такой KPI сотрудникам. Что они начали делать? «Здравствуйте, вы не туда попали» и «Здравствуйте, огромное спасибо за ваш звонок. Мой коллега поможет вам разобраться с вашей проблемой». При этом KPI-то выполняется. Только остается один вопрос: на хрена вообще контакт-центр существует? По-моему, чтобы решать проблемы, которые вы и так создали.

 В моей картине мира если клиент нам позвонил, значит, мы уже обосрались. Человек в здравом уме не будет просто так набирать номер финучреждения, приговаривая: «Что-то мне скучно, позвоню-ка в банк».

 Сотрудникам я говорю простые вещи: «Если нам позвонили, у нас уже проблема. И ваша ближайшая задача — не сделать хуже». Это не имеет никакого отношения к числу звонков за смену и среднему времени разговора. Когда я понял, что ни одного своего друга не могу отправить в наш контакт-центр, потому что друзей у меня не останется, мы отменили все эти гребаные KPI. Вместо них есть ожидание, что как можно больше клиентов после общения с операторами будет счастливыми, потому что их вопросы будут решены с первого звонка — сколько бы ни длился разговор. И да, сотрудники должны брать трубку. Желательно, как можно раньше.

 Я убежден: хороший индикатор — он один. И ближе к причине, а не к следствию. Если вы поставили KPI на финансовый результат, это ничего не даст.

 Он лишь отразит, что вы натворили до этого. Наш свежий пример: мы открываем несколько тысяч счетов малому и среднему бизнесу в месяц по всей стране и заметили, что понедельники и пятницы у нас выпадают по количеству открытий. Увидели некую неритмичность в загрузке. Наши эффективные менеджеры стали устанавливать KPI для тех сотрудников, что обзванивают клиентов и назначают встречи — вроде как они не справляются. Мы разобрались в ситуации и увидели: эти люди не виноваты. Просто предыдущее подразделение наваливает им все заявки в пятницу вечером разом, и они не успевают разгрестись в понедельник с утра. Мы стали думать, как сделать так, чтобы заявки проходили через систему ритмично, начали экспериментировать. Если же вы просто смотрите, выполняется KPI или нет, то тратите свое время и время сотрудников на отчеты.

 Отчеты, кстати, отдельная тема.

 Что делает управленец, когда приходит на новое место работы или новое направление? Настраивает себе отчеты: а почем это, а сколько это в штуках. Когда менеджер так поступает, чувствует себя полезным. А когда он получает отчет, то считает, что начал разбираться в вопросе. В итоге если система достаточно долго живет в таком режиме, все, что она делает, — это производит отчеты.

 Когда-то давно я слушал лекцию человека, который долго и мучительно учился в духовной семинарии. У него был злобный преподаватель древнегреческого, который гонял студентов и в хвост, и в гриву, заставлял спрягать слова, знать все значения, чтобы люди могли читать Новый завет в оригинале. У семинаристов это все в печенках сидело. На последней лекции, когда все уже сдали экзамен, профессор похвалил всех и сказал: «Итак, вы хорошо знаете древнегреческий, понимаете текст. А теперь представьте, что я поймал птичку. Меня заинтересовало, как она устроена, и я повыдергал из нее перышки, аккуратно разрезал ее скальпелем, посмотрел, как мышцы крепятся к косточкам, как сердце качает кровь. Я все разложил по баночкам, я теперь полностью понимаю, как птичка устроена, благодаря чему она летала и парила. Одна проблема: у меня больше нет живой птички. И я никогда не верну ее назад».

Так вот. Понять и разобраться в чем-то — это хорошо. Но в результате пропадает живая птичка.

 Я верю в то, что вместо таких и сяких измерений, метрик, планов и выполнения KPI в бизнесе есть что-то гораздо большее. И самая страшная опасность, которая может быть — это все разрезать так, что птичка в какой-то момент перестанет летать. Берегите птичку.

*Колонка написана на основе выступления на Eurasian Business Week*.*Фото: архив DK.RU.*

Автор: Екатерина Стихина

# Сотрудники работают?

Почему выражать чувства на работе – важно для сотрудника, почему на него нельзя давить и угрожать «кнутом», почему деньги – не самая лучшая мотивация для работника?

На эти и многие другие вопросы отвечает новая книга Сьюзен Фаулер «Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников». Главные [тезисы](http://secretmag.ru/longread/2016/08/23/pochemu-oni-ne-rabotayut-chto-ne-tak-s-vashimi-sotrudnikami/)произведения сегодня в рубрике «[Своё дело](http://ekb.dk.ru/wiki/svoyo-delo#binding)».

**Уделите внимание своим сотрудникам**

Руководство — это не только то, как вы руководите людьми, но и то, что вы делаете вместе с ними. Меня и смешит, и печалит одновременно, когда руководители заявляют, что не могут выкроить ни минуты для серьёзных разговоров с подчинёнными. Что же тогда для них значит лидерство?

Руководители считают себя ответственными за то, на что на самом деле влиять не могут, — за мотивацию других. Я делилась этими идеями с группой менеджеров в Китае, когда один из них вдруг закричал: «Невероятно! Ужасно!» Все аж подскочили с мест. Чересчур необычно — вдруг завопить среди тихой и спокойной аудитории. Я спросила его, что случилось. Он ответил: «Сколько я работаю, мне всё время говорили, что моя работа состоит в том, чтобы мотивировать людей. Я считался ответственным за их мотивацию. А теперь вы говорите, что я не могу сделать этого». «Всё верно, — сказала я. — И что вы сейчас чувствуете?» «Я потрясён, — повторил он и добавил: — А ещё мне стало значительно легче».

Лидерство — это не роль; лидерство — это практика. Руководство — это эмоциональный труд. Вы должны разбираться в том, что испытывают ваши подчинённые и почему они это испытывают, — а затем обсуждать это с ними. Лучшая форма такого общения — мотивационная беседа. Помогая людям определить их текущий мотивационный статус, вы облегчаете им переход к оптимальной мотивации. Ваши правильно поставленные вопросы наталкивают их на размышления. Этот аспект деятельности руководителя имеет огромное значение.

Преимущество номер один, которым хороший руководитель обеспечивает своих подчинённых, — время. Фраза «Я хочу уделить вам время, потому что забочусь о вас» производит на людей сильное впечатление. Есть связь между заботой и искренностью. Я забочусь о вас достаточно, чтобы честно подсказать, каким образом вы можете вырасти профессионально. Я забочусь о вас достаточно, чтобы помочь вам стать новой, лучшей версией себя.

Руководители считают себя ответственными за то, на что на самом деле влиять не могут, — за мотивацию других

Мотивация — это умение. Люди могут научиться ей. Научиться выбирать и создавать оптимальные мотивационные события в любое время и в любом месте. Прежде чем помочь своим сотрудникам провести оценочный процесс или научить их мотивации, вы должны научиться этому сами.

**Позвольте себе и своим подчинённым выражать чувства на работе**

Когда начальство давит на сотрудников, вынуждая их отказаться от эмоций, отрешиться от всех чувств, люди интерпретируют эти действия как корыстные. Проблема в том, что попытка устанавливать контакты на рабочих местах порой обескураживает или, хуже того, отталкивает окружающих. К сожалению, утверждения из серии «Ничего личного, только бизнес» уменьшают вероятность здорового функционирования людей на работе, так как влияют на качество отношений.

Менеджеры должны быть невероятно внимательными и ясно сознавать, какую власть они имеют. Большинство лидеров неприятно удивились бы тому, насколько сильные отрицательные эмоции рождает в подчинённых сам факт наличия этой власти и возможность её использовать. Даже если вы не используете свою власть, уже один тот факт, что она у вас есть, требует деликатности и внимания к нуждам окружающих.

К сожалению, большинство менеджеров никак нельзя отнести к разряду проницательных наблюдателей и мудрых толкователей увиденного. Между тем внутреннюю мотивацию другого человека почти невозможно понять из его внешнего поведения. Это — ещё один серьёзный довод в пользу мотивационных бесед.

Истинный профессиональный рост для лидера заключается в том, чтобы помнить о мечтах, идеалах и событиях, которые не могут быть легко измерены. Благодаря этому вам как руководителю станет комфортней мириться со своими чувствами.

Исключая эмоциональный фактор людей на работе (в том числе свои собственные эмоции) из-за невнимательности или недостатка квалификации, руководитель теряет «человеческое начало». Такая потеря — слишком высокая цена за кажущийся комфорт. Большинство руководителей «продвигают» корпоративные системы, основанные на изначально ошибочном предположении, что сотрудников нужно подтолкнуть, вознаградить, а то и прямо заставить достичь намеченных наверху целей. Они недооценивают главные потребности людей — вырасти, выделиться и жертвовать.

Люди в наши дни, как правило, посвящают себя работе и всему, что с ней связано, — например, взаимодействию с коллегами. На общение с членами семьи времени почти не остаётся. И всё же менеджеры полагают, что их действия «не личные», а сугубо деловые, словно бы не затрагивающие реальную жизнь сотрудника.

Можете быть абсолютно уверены: всё, что вы говорите и делаете, ваши подчинённые ощущают как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в чувствах. Один из возможных ответов на вопрос, почему проявления чувств на рабочем месте так обескураживают, состоит в том, что у менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на них. Правда, некоторые сотрудники не умеют применять саморегуляцию и позволяют эмоциям брать над собой верх. Но страх перед бесконтрольным проявлением эмоций непропорционален частоте возникновения и серьёзности эмоциональных вспышек. Вспышки единичны, а страх повсеместен.

Сосредоточившись исключительно на построении «организационных активов» или собственного наследия, бдительно следя за цифрами, вы игнорируете самую важную часть процесса, ту самую, которая обеспечивает стабильный успех, — помощь своим сотрудникам в личном преуспевании. Если вы сами работаете с навязанной мотивацией, то ваши муки становятся муками ваших подчинённых, а они, в свою очередь, оборачиваются муками и для клиентов вашей компании.

**Помните, что люди уже мотивированы**

Одна из главных причин, почему мотивация порой не работает — наша наивная убеждённость, что она у человека либо есть, либо её нет. Это, в свою очередь, приводит к ошибочному выводу: чем сильнее у человека мотивация, тем больше шансов, что он добьётся успеха. Хочу вас предостеречь: утверждение из серии «чем больше, тем лучше» в данном случае ложно. Проведите аналогию с дружбой: дело не в том, как много у вас друзей, а в том, настоящие ли это друзья.

У менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на выражение сотрудниками чувств

Возможные ответы на неверно поставленный вопрос: «Мотивирован ли этот человек?» сводятся к примитивной чёрно-белой картине мира, которая не позволяет вникнуть в подлинную суть проблемы. Новая постановка вопроса: «Почему человек мотивирован?» открывает широкий спектр возможностей для познания природы мотивации. Мотивация людей не работает, потому что они и так всегда мотивированы на те или иные действия. Парадокс состоит в том, что, даже если мотивация не работает, руководители считаются ответственными за неё. Мотивационная дилемма и привела в итоге к неэффективным моделям лидерства.

В людях заложена естественная потребность в благополучии. Мы хотим расти, развиваться и функционировать в полной мере. С древнейших времён до наших дней художники и музыканты пытаются выразить стремление человека найти и познать себя, утолить жажду внутреннего роста. Мы хотим процветать — но мы не можем процветать в одиночку. По своей природе люди — социальные существа. Стремление развить свой личный потенциал вполне естественно, но при этом мы признаём, что общение с окружающими и мир вокруг нас — неотъемлемые части этого процесса.

Наше желание процветать является врождённым, но это не означает, что благополучие возникает само собой, особенно когда это касается работы. Даже стремление к личностному росту и интеграция в социум не гарантируют здесь результата. Достижение успеха на работе — динамический процесс, и его необходимо подпитывать и оберегать. Наша работа либо способствует процветанию и поддерживает его, либо препятствует ему.

Если обратиться к фактам, то выяснится, что стандартные методы мотивации чаще подавляют, чем поощряют заложенный в сотрудниках потенциал. Менеджеры склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Поток — наиболее естественный внутренний статус. То, что вы делаете, уже само по себе вознаграждение и не требует каких-либо дополнительных наград. Но, если смотреть на вещи здраво, меньше всего возможностей на работе существует для вхождения в мотивационный статус потока, который предполагает получение удовольствия от совершаемых действий.

Фраза «Доверьтесь процессу» может казаться банальной, но она честно выражает суть. В глубине души все люди хотят быть оптимально мотивированными. Они естественно стремятся к тому, что является лучшим для них и для других. Используя три навыка для активации оптимальной мотивации, вы, смею утверждать, по-настоящему показываете свою любовь к делу.

**Материальное вознаграждение давно не работает**

Появилась целая индустрия, разрабатывающая различные схемы мотивирования: материальное поощрение, вознаграждения, конкурсы, символика, значки-бейджики, призы и программы признания достижений. Такие вознаграждения оказывают дурное обесценивающее влияние на жизненную активность и здравомыслие позитивно настроенных людей, которым нужно достигать целей исключительно из желания преуспеть. Много компаний мчатся слишком быстро, путая тактику и цель. Они превращают внутренние сайты, посвящённые продажам или человеческим ресурсам, в калейдоскоп игр или конкурсов. В результате этой гонки всё сводится к гонке за какими-нибудь значками или другими подобными наградами. Эта тактика не только не поддерживает мотивацию и не выстраивает никакой системы ценностей, но и может серьёзно нарушить обратную связь с сотрудниками. Вы как бы даёте им сигнал: ценность — в значках и рейтингах, а не в сущности вашего бизнеса.

Мы должны признать, что разнообразные состязания и победы в конкурсах — не лучший способ вдохновить сотрудников на трудовые подвиги. Мы должны понимать, что, невзирая на потребность в деньгах (которые, как известно, лишними не бывают), сосредоточенность на денежном вознаграждении заслоняет то, что на самом деле доставляет людям удовольствие в их работе. Получается, что традиционное мотивирование не работает так, как мы хотели бы, и не приводит к требуемым результатам. Значит, нужна альтернатива. Пора заканчивать с методом кнута и пряника и открыться для других, намного более эффективных стратегий руководства.

Сотрудники сами не понимают природу мотивации, поэтому в случае недовольства своей работой просто просят повышения зарплаты. Им нужно нечто другое, но они не знают, что именно, а самый простой и очевидный стимул — деньги. Менеджеры принимают эти правила игры и, так как не могут удовлетворить все подобные запросы, полагают, что у них связаны руки.

Люди с внешней мотивацией ориентируются на материальные аспекты — такие как деньги, стимулы, громкое имя или внушительный кабинет, — и нематериальные вроде одобрения, статуса, позора и страха.

Возлагая слишком большие надежды на деньги и другого рода вознаграждения, люди отвлекаются от того, что делает их счастливыми на самом деле. Руководители, как правило, не имеющие прямого контроля над выплатами, «выводятся» из системы мотивации. Они опускают руки и объявляют, что ничего не могут сделать с недовольством работников. Предъявление внешних факторов мотивации в качестве причины неудовлетворённости на рабочем месте только укрепляет устаревшие убеждения, которые приводят к неэффективному мотивационному лидерству

Плохо, если мотивация сводится к гонке за какими-нибудь значками

Твёрдо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того чтобы сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчёркивать важность определённых результатов и давить на людей, чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.

**Делайте упор на долгосрочные, а не краткосрочные цели**

Работники оценивают менеджеров, борющихся за результат, как корыстных. Поддержка со стороны таких руководителей кажется им весьма условной: если ты выполнишь мою просьбу, я тебя вознагражу. Такие отношения подрывают чувство принадлежности. Гонка за результатами провоцирует волнение и напряжённость, блокирует креативность людей и способность сосредоточиться, оставляя их с ощущением некомпетентности, несоответствия и неэффективности при разрешении проблем.

Сосредоточение исключительно на результатах часто оказывается весьма прибыльным. Однако эта прибыль становится попросту опасной, когда в угоду ей автономия сменяется давлением, а компетентность — циничным использованием человеческих навыков.

Последствия налицо: люди могут достигнуть поставленных руководством целей, даже вопреки своим психологическим потребностям. Но чувство дискомфорта сделает невозможной долгосрочную гонку или повторение единожды показанных результатов, не говоря уже об их превышении.

Вы стремитесь к цели, только чтобы обнаружить: давление, напряжённость и внешние факторы препятствуют достижению хороших результатов, а не помогают. Традиционная мотивационная тактика сосредоточена на получении краткосрочных результатов, которые имеют тенденцию разрушать долгосрочные перспективы.

Что же работает? Отвечу: попытка помочь своим коллегам понять, почему они мотивированы; иными словами, облегчение перехода к оптимальной мотивации. Активируя оптимальную мотивацию для себя, вы не просто становитесь образцом для подражания — вы создаёте волновой эффект, который поощряет оптимальную мотивацию ваших сотрудников.

Вообразите себе человека, который идёт на работу с ощущением комфорта; чувством сопричастности чему-то большему, чем собственный успех; человека, который испытывает радость от непрерывного профессионального роста и изучения нового. Люди процветают, когда они преуспевают. Это и есть оптимальная мотивация.

Автор: Андрей Каяк

# Управленческая импотенция. Версия 2018

09.03.2018

*Верить, что менеджеры за бонус разовьют вашу компанию – все равно, что надеяться, что ребенок сам выучиться играть на скрипке за новый iPhone.*

Мы не против мотивации. Мы против того, чтобы мотивация использовалась как единственный инструмент управления. Того, что мы называем «управленческой импотенцией».

Маркетолог Алиса увлеченно рассказывала о преимуществах плинтуса, который их компания с понедельника вводила в ассортимент. Но менеджер по продажам Егор слушал ее вполуха, отвечая в WhatsApp своей новой девушке (грудь – что-то с чем-то!). Он давно все посчитал. Его бонус зависел от выполнения плана по марже. Проданный квадратный метр ламината добавлял к его ежемесячной марже 3 рубля, линолеума – 2 рубля, плинтуса – 6 копеек. Да и самого плинтуса на рубль ламината продавалось в лучшем случае копеек на 20. Так что пусть Алиса сама и развивает этот плинтус. Или гендиректор. Лично ему, Егору, это было неинтересно.

Сотрудница госбанка Ада знала, что у нее есть KPI – 3 минуты, чтобы обслужить клиента. И за этим следит электронная система. Если клиент задерживался около ее стойки дольше, ее бонус начинал таять. И потому фразы «для этого надо позвонить в колл-центр» и «это нужно сделать на сайте» стали главными в лексиконе Ады в последнее время.

Гендиректор Эдуард делал вид, что играет с шестилетней дочкой Машей в куклы. Маша очень хотела поиграть с папой, и Эдуард добросовестно притворялся, но мысли его были далеко от кукол. Как же так, думал он. Ведь у всех его топов есть KPI, он лично их разрабатывал. И у них от этих KPI охрененные бонусы! Но эти с..и опять про…ли квартальный план, и Эдуарда ждет жесткий разговор в понедельник с Геной, владельцем бизнеса. А Гена начисто лишен чувства юмора.

**Мотивация как религия**

Египтяне верили в загробную жизнь, а индусы – в то, что нельзя стричь ногти по ночам. Российские предприниматели и управленцы непоколебимо верят, что материальная мотивация (KPI, бонусы и т.д.) могут решить за них их задачи, то есть каким-то магическим образом заставить их подчиненных самоорганизоваться и добиться успеха. И эту веру неспособны разрушить годы невыполненных планов и заваленных проектов. «Видимо, мы разработали недостаточно хорошую систему мотивации!», чешут в затылке управленцы и ищут чудодейственную формулу бонуса, словно философский камень.

Сама по себе идея увязки результата и вознаграждения – вполне рабочая, и мы нередко помогаем компаниям с этим. Проблема возникает тогда, когда в компании мотивация оказывается единственным управленческим инструментом. Вместо того, чтобы делать свою работу, то есть организовывать труд подчиненных, руководители просто откупаются от подчиненных бонусами, как нерадивые родители от детей – подарками. Такой подход мы и называем «управленческой импотенцией».

**Человеческая природа**

История XX века ясно показала – любые меры воздействия на человека, противоречащие его природе, рано или поздно ведут к провалу. Когда нас самих, управленцев, спрашивают о смысле нашей жизни или работы, мы обычно произносим нечто высокопарное, говоря о личностном росте или социальной ответственности. Но когда мы, засучив рукава, садимся изобретать новую мотивацию для подчиненных, мы исходим из иллюзии, будто они, словно питекантропы, готовы, урча, биться за каждый лишний рубль. Мы плохо выучили свой менеджерский урок, этот вопрос давно и хорошо изучен, главная ценность любого наемного сотрудника – стабильность. И чем больше бонусов мы нахлобучиваем на сотрудника, тем круче идем против его природы. Это не значит, что в компании должно быть всеобщее благорастворение воздухов, и все должны работать за одни оклады. Но использовать ТОЛЬКО мотивацию как инструмент воздействия – лишь ввергать сотрудников в дискомфорт, без всякой пользы для бизнеса. Всем сотрудникам, даже дворникам, нужны как минимум первые 4 этажа пирамиды Маслоу, а мотивация дает им только один.

Ричард Талер в 2017 году получил Нобелевскую премию за то, что доказал, что homo sapiens не рациональное существо. Человек – не калькулятор, и не просчитывает большинство решений. В том числе человек готов сделать ради денег гораздо меньше, чем принято думать. Но мало кто из управленцев знаком с трудами Талера, и мы продолжаем верить, что наших рядовых сотрудников очень бодрит перспектива получить в конце месяца на пару тысяч больше.

Еще о природе – лишь 15% человек, по некоторым оценкам, готовы делать больше, чтобы получить больше. Оставшиеся 85% готовы получать столько же, делая меньше. Запомните эту цифру, она пригодится нам позже.

**Цель и задача**

*Совещание по итогам месяца. Картина привычная – в последнюю неделю месяца склад работал до 3-х утра, менеджеры «рвали план». Зато в первую неделю нового месяца на складе тишина, впрочем, и на счетах тоже. Клиенты не распродали то, что втюхали им менеджеры, и платить им нечем. «Рвали план», однако, не все. Трое, наоборот, тормозили отгрузки. Они еще числа 25-го поняли, что вряд ли перепрыгнут заветные 85% плана, после которых начнется их бонус, и сделали все, чтобы перенести отгрузки на следующий месяц.*

Выполнение плана по марже – это цель. Повышение производительности – цель. Снижение текучки – тоже. А цель – это задача, которая может быть решена различными путями. Например, ту же маржу можно получить продавая много, но дешево, а можно – мало, но дорого. Предприниматели почему-то свято верят, что положив менеджерам бонус за выполнение плана по марже, они направят их по второму пути. Но опыт всей страны в последние 10 лет доказывает обратное – маржа всюду падает, а из всех продуктов в ассортименте менеджеры весело продают только то, что стоит дешево и/или продается само.

Почему? Вспомните про 85%. Ваши менеджеры вряд ли входят в те редкие 15% «самонаводящихся». Поэтому если вы ставите *цель* людям, которые желают делать поменьше, а получать столько же, знайте – они достигнут ее только самым простым и коротким (для себя лично) путем. Цели можно ставить директорам, начальникам, но не рядовым бандерлогам, которые мечтают побыстрее закончить день и уйти домой.

Если вы ставите перед рядовым сотрудником цель, и у него есть возможность достигнуть ее идиотским путем – будьте уверены, он так и поступит.

Управление через мотивацию – передача рядовым сотрудникам полномочий, несовместимых с ответственностью.

В большинстве компаний рядовые сотрудники, у которых есть «мотивация», обладают совершенно чудовищными по объему полномочиями. Они устанавливают цены и скидки, выбирают, какие заказы пускать в первую очередь, какие продукты продвигать и т.д. Что еще ужаснее – это преподносится как «справедливость». Мол, мы же должны дать им в руки оружие, если мы с них требуем результат. Люди, вдумайтесь! Кто в действительности управляет вашим бизнесом, если рядовые балбесы решают, что продавать, кому продавать, по каким ценам и т.д.? Вы действительно верите, что это еще ваш бизнес?

**Первое правило мотивации**

Первое правило мотивации – ты всегда получаешь то, за что платишь. Платишь за объем маржи – получаешь объем маржи. Платишь за объем выпуска – получаешь только объем выпуска. В переводе на русский это означает – забудьте про продвижение новинок или стратегически важного, но не массового ассортимента, про качество на производстве и т.д. Мы часто наивно ждем, что наши сотрудники разовьют ассортимент, увеличат АКБ, повысят качество продукции, улучшат отношения с клиентами. А с чего, спрашивается? Мы им платим за это? Нет, мы платим им только за объем. И думают они, соответственно, только о нем.

Кстати, хороший вопрос, над которым мало кто задумывается. А почему вообще продавать *больше* или изготавливать *больше* считается такой уж сверхзадачей? Бизнес – это плановое хозяйство. Менеджер по продажам или рабочий в цеху должны делать не *больше.* Они должны делать *столько, сколько нужно*. А сказать *сколько именно* им об этом должны вы. Или это все-таки не ваш бизнес? Если менеджер продаст *больше,* справятся ли ваши закупки? Ваше производство?

**KPI**

*«Вы ничего не понимаете в продажах!!!», – кричал Виктор, идя алыми пятнами от гнева. «Не кричите на меня, молодой человек», – холодно отвечала ему Эльвира, финансовый директор. «Понимать в продажах – это ваша, юноша, задача, вы ведь у нас, вроде, коммерческий директор». «Да, я!», ­– кричал пятнистый Виктор, ­­– «И мне нужен бюджет на обучение сотрудников! Который я согласовывал! Без него я не выполню план продаж! Моим сотрудникам нужен тренинг!». Эльвира спокойно смотрела на него поверх очков. «Вы, Виктор, план за сентябрь выполнили? Нет? Так какой вам тогда бюджет на обучение? Вот выполните план – я вам его и выделю!». Виктор в гневе раскрутил ручку с логотипом, и бессмысленно проводил взглядом вылетевшую из нее пружину. «Но я без обучения не выполню план! А у меня бонус от него зависит!», – выпалил он. Эльвира сняла очки, – «А у меня бонус от экономии средств».*

KPI в компаниях обычно устанавливают по отраслевому принципу. Ты у нас за продажи? Будет тебе бонус от продаж. Ты за закупки? Ну, закупай дешевле, вознаградим. Ты финансист? Зорко стереги бюджет, и тебе воздастся. В итоге топ-менеджеры, как персонажи Крылова, тянут компанию в разные стороны, и вечно склочничают на совещаниях. А их директор, Эдуард, вместо того, чтобы играть с дочкой, наживает язву.

**Что делать?**

Рецепт прост в изложении, но сложен в исполнении. Плохая новость – придется чертовски много работать.

Во-первых, нужно вспомнить, что у менеджмента 4 функции – планирование, организация, мотивация и контроль. И прежде, чем переходить к третьей и четвертой, нужно добросовестно выполнить первые две. Перестаньте швыряться бонусами направо и налево. Сядьте и тщательно спланируйте работу своей компании, и организуйте процессы. Сказать легко, а на реализацию уйдут годы. Но другого пути нет.

Во-вторых, разработайте стратегию. Любые KPI без стратегии принесут больше вреда, чем пользы. Только стратегия позволит установить приоритеты во всех видах деятельности, которые позволят вам сфокусировать усилия топ-менеджеров на самом главном. А заодно и замотивировать.

В-третьих, убедитесь, что ни у кого из рядовых сотрудников в вашей компании больше нет «целей». Убедитесь, что перед ними поставлены *задачи*, причем соответствующие стратегии (см. выше). Менеджер по продажам не должен сам решать, куда ему сегодня звонить, кому, почём и что предлагать. Ему это на утренней планерке должен сказать РОП. А РОПу на еженедельном совещании об этом должен сказать коммерческий директор. А у того должен быть согласованный план работ в соответствии со стратегией. Каждый сотрудник в компании должен работать над своими задачами, которые стоят у него в плане. А план должен вытекать из стратегии.

Откуда берутся продажи, следствием чего они являются? Следствием действий – звонков, отправки КП, командировок и т.д. Если вы управляете продажами через бонусы, вы пытаетесь контролировать только результат. А надо – процесс. Не надейтесь, что ваши менеджеры по продажам за свои жалкие бонусы приведут вас на обложку Forbes. Убедитесь, что ваши стратегические цели не просто провозглашены – что они разбиты на проекты, проекты – на подпроекты, подпроекты – на задачи, и что каждая задача максимально четко и без вариантов поставлена перед конкретным исполнителем. Это и называется «управлять бизнесом» – по крайней мере в моем понимании.

Я сам много лет был директором и совершил множество ошибок, веря во всесильную мотивацию. Но я извлек урок из этого горького опыта. Я верю в менеджмент как в системное управление. В самом творческом бизнесе должна быть система, соответствующая его целям и задачам. И когда я создал свою консалтинговую компанию, я решил, что в первую очередь буду помогать клиентам стать системнее. Компания росла, услуги добавлялись, но главное осталось неизменным – мы за системный подход.

# 5 правил отмены премии работникам без обид и суда

13 марта 2018

Можно ли отменить премию, если сотрудник перерасходовал электроэнергию

Вправе ли компания не выдавать премию в случае убытка, даже если работник выполнил KPI

Как отменить премию, сохранив за сотрудником круг «премиальных» обязанностей

Отмена премии – действенный способ показать сотруднику, что вознаграждение положено только тем, кто добивается результатов. Чтобы при отмене премии персонал не обижался и не устраивал «итальянскую забастовку», соблюдайте пять правил.

Правило 1. Обязанности работника прописаны в его должностной инструкции

Проследите, чтобы отдел кадров разработал подробные должностные инструкции для персонала. Второй момент: работник должен быть ознакомлен с обязанностями под роспись. Если они не выполнены, у Вас есть право уменьшить или отменить премию.

Пример. Директор отменил премию начальнику участка. Причина – перерасход электроэнергии на 10%. В должностной инструкции начальника сказано, что он обязан следить за нормами расхода топлива, проводить мероприятия по экономии ресурсов. Поскольку должностные обязанности не выполнены, директор поступил правильно. Суд занял сторону работодателя (определение Приморского краевого суда от 22.09.2015 по делу №33-8527/2015).

Правило 2. Трудовой договор не гарантирует выплату премии

Одна из распространенных ошибок компаний – указывать в трудовом договоре размер премии. При таком подходе бонус становится составной частью зарплаты, а его выплата – Вашей обязанностью.

Чтобы избежать негативных последствий, укажите в договоре два условия. Первое: премия выплачивается в случаях, определенных положением о премировании. Второе условие: премия не является составной частью зарплаты.

Пример. Сотрудница обратилась в суд с требованием к работодателю о выплате премии. Дело в том, что трудовой договор включал условие о премировании. Там было сказано: «Премирование работника по итогам работы за месяц осуществляется в размере до 45% от суммы должностного оклада».

Суд занял сторону сотрудницы, указав на два факта.

Первый факт: премия предусмотрена трудовым договором и является составной частью зарплаты.

Второй факт: премия выплачивалась работодателем ежемесячно без издания приказа. Это подтверждает, что премия фиксированная (апелляционное определение Свердловского областного суда от 19.11.2014 по делу №33-14717/2014).

Сотрудник причинил ущерб компании: сколько вы вправе с него потребовать

Правило 3. Премия выдается, если у компании есть финансовые возможности

Утвердите положение о премировании. Ваш отдел кадров знает, как составить документ. Однако проверьте, чтобы положение содержало три пункта. Первый пункт: премия – право работодателя. Второй пункт: премия выдается при наличии у компании финансовых возможностей. Третий пункт: премия выплачивается на основании приказа руководителя. Эти условия защитят Вас в ситуации, когда у компании не будет средств на выплату бонусов.

Пример. Сотрудник банка подал в суд на работодателя. Тот не выплатил ему премию, хотя работник перевыполнил KPI. Изучив документы, суд занял сторону компании.

Первый аргумент: в положении о премировании сказано, что вознаграждение выплачивается на основании приказа руководителя. Поскольку приказа не было, премия не положена.

Второй аргумент: выплата премии не связана с работой отдельного сотрудника. Еще учитывают финансовые результаты бизнеса. Поскольку банк выходил на уровень безубыточности и стремился сохранить рабочие места, премию решили не выдавать (апелляционное определение Ростовского областного суда от 27.08.2015 по делу №33-13192/2015).

Правило 4. Утверждены показатели премирования и основания для отмены бонуса

Поручите отделу кадров разработать показатели, при достижении которых работник имеет право на премию. Требования к KPI: они должны быть четкими, конкретными и объективными. Включите правила расчета показателей в положение о премировании. Здесь же пропишите основания для отмены премии или ее снижения.

Например, невыполнение плана, нарушение трудовой дисциплины, ненадлежащее исполнение обязанностей и др. Подтвердить негативную оценку могут жалобы клиентов или партнеров, ошибки в работе сотрудника и др.

Пример Компания вынесла сотруднику дисциплинарное взыскание за уход с работы раньше установленного времени. Его лишили премии. Сотрудник обратился в суд, но не нашел поддержки. Во-первых, у него не было уважительных причин для отсутствия на работе. Во-вторых, в положении о премировании сказано, что дисциплинарное взыскание – основание для отмены премии (определение суда Еврейской АО от 21.08.2015 по делу №33-414/2015). Стимулирующая премия, ради которой сотрудники будут работать лучше и лучше

Правило 5. Сотрудники знают, что условия премирования меняются

Премия – стимулирующая выплата. Например, сотрудник получал премию за развитие нового проекта. С обязанностью справлялся хорошо, ему ежемесячно выплачивался бонус.

Однако в определенный момент Вы решили отменить премию и включить ведение проекта в должностные обязанности. Чтобы избежать недовольства, компенсируйте сотруднику потерю в деньгах, предложив иные льготы. Предоставьте возможность работать несколько дней в месяц удаленно, сделайте в пятницу короткий день, дайте новый проект с иной премией.

Пример Директор компании по продаже автомобилей, чтобы стимулировать сотрудников делиться знаниями с новичками, ввел премию в 200 долл. США. Ее получали те, кто брал на себя роль наставника. Через год, когда работники втянулись в процесс, директор перестал выплачивать премию. Сотрудникам объяснил, что они приобрели навык, который повысил их стоимость на рынке.

Выводы и рекомендации

1. Утвердите должностные инструкции персонала и форму трудового договора. Проследите за тем, чтобы в этом документе не было пункта о конкретном размере премии. Укажите, что премия выплачивается на основании положения о премировании.

2. Утвердите положение о премировании. Проследите, чтобы в него включили: пункт о том, что премия выплачивается на основании приказа руководителя компании; раздел, в котором перечислены основания для отмены премии (см. образец документа).

3. Поговорите с коллективом. Сообщите, что премия выдается только за выполнение KPI. Позаботьтесь, чтобы каждый сотрудник получал на руки листок с плановыми показателями, а также отчет о том, выполнил он их или нет. Лишь при прозрачной системе мотивации можно добиться лояльного отношения персонала.

4. Не скрывайте от коллектива финансовые трудности компании. Информируйте, временные ли они и до какого момента продлятся. Сообщите, что премию Вы отменили всему коллективу, включая топ-менеджеров.

5. Предупреждайте сотрудников о том, что условия премирования могут меняться. Премия зависит от выполнения задач, которые стоят перед бизнесом.

# Как финансовому директору проверить систему мотивации производственного персонала

**Анастасия Мартьянова**, финансовый директор ООО «Донской Кондитер»

Цель премирования производственного персонала – повысить эффективность работы сотрудников и увеличить прибыль компании. Финансовый результат улучшается, если рабочие повышают производительность труда и (или) рациональнее расходуют ресурсы.

Система мотивации экономически эффективна, если:

1. Она способствует достижению целей и выполнению задач компании.

2. Критерии эффективности понятны. Сотрудники производства могут влиять на значения показателей. Иначе персонал не заинтересован улучшать результаты, и расходы компании бессмысленны.

3. Методика расчета показателей корректна и обоснованна.

4. Порядок начисления премий легко контролировать.

**Как проверить, способствует ли система мотивации производственного персонала достижению целей компании**

Чтобы установить, влияет ли система вознаграждения производственного персонала на достижение целей компании, проанализируйте состав показателей премирования и шкалу мотивации по каждому из них.

**Показатели эффективности производственного персонала.** Выясните, какие критерии эффективности применяют для премирования сотрудников производственного цеха. Установите, позволяют ли показатели оценивать выполнение задач этого подразделения (как определить состав нужных показателей, см. [Как сформировать перечень показателей, используемых в управленческой отчетности](http://www.1fd.ru/#/document/173/749/)).

Убедитесь, что показатели важны для компании, их используют в стандартизированных производственных отчетах – о выпуске продукции, о браке, об использовании рабочего времени и т. п. Показатели, которые возникли, только когда на предприятии ввели систему премирования, не могут быть объективными. От них стоит отказаться.

Эффективность работы производственного персонала не характеризуют такие критерии, как «обеспечение высокой культуры труда», «наставничество» и т. п., то есть те, которые не связаны напрямую с выпуском продукции.

Если сотрудник несет дополнительную нагрузку, предположим, занимается наставничеством, его стоит поощрять доплатами, надбавками, разовыми премиями. Система мотивации должна охватывать всех сотрудников, работающих в должности. Наставничество расценивайте как частный случай – индивидуальную задачу, выполнение которой требует вознаграждения.

**Пример** показателей эффективности производственного персонала

**Шкала мотивации производственного персонала.** Проанализируйте пороговые значения критериев эффективности и оцените, обоснованны ли они. Премии нужно выплачивать, если значения показателей эффективности лучше текущего уровня, предположим, среднего значения за последние полгода. Для критериев, которые компания стремится увеличить (например, выработка), значение должно быть выше текущего уровня. Для тех, которые нужно уменьшать (время на обработку единицы продукции, доля брака), – ниже. Премии должны стимулировать рост эффективности производственной деятельности. Если она остается на достигнутом уровне, расходы на оплату труда не должны увеличиваться.

Шкалу показателей премирования каждое предприятие устанавливает индивидуально. Она зависит от того, каких результатов достигли сотрудники (предположим, в среднем за прошедшие полгода или более длительный период), какие есть возможности улучшить показатели. Чтобы определить пороговые значения по производительности труда, используют хронометраж, по экономии материальных ресурсов – контрольные замеры (подробнее об анализе производительности см. [Как проанализировать производительность труда производственного персонала](http://www.1fd.ru/#/document/173/88/)).

Предположим, укладчица за смену упаковывает 100 ящиков, и это стабильный многолетний показатель, подтвержденный хронометражем рабочего времени. При той же технической оснащенности рост производительности на 5 процентов можно считать существенным.

Проверив шкалу показателей мотивации, проанализируйте соответствующие каждому значению проценты премий. Их определяют руководители производственных подразделений совместно с сотрудниками кадровой службы. Первые знают, каких результатов могут достичь подчиненные, вторые – уровень оплаты труда в отрасли.

Устанавливать размер премий произвольно недопустимо. Это снижает мотивацию персонала. При этом невозможно контролировать и анализировать полезность системы мотивации.

Убедитесь, что премии существенно увеличиваются на каждом последующем уровне, так что сотрудники заинтересованы повышать результаты. При этом премия не приводит к росту затрат на единицу выпущенной продукции. Если шкала премирования не соответствует этим условиям, скорректируйте ее и закрепите в положении об оплате труда.

**Как проанализировать прозрачность показателей эффективности производственного персонала**

Премии мотивируют персонал и способствуют достижению целей бизнеса, только если сотрудники понимают, за что их поощряют. Поэтому важно убедиться, что показатели эффективности и порядок их расчета прозрачны.

**Пример** прозрачных показателей мотивации производственного персонала

**Пример** непрозрачных показателей мотивации производственного персонала

Расчет премии должен быть простым и понятным работникам без навыков сложных математических вычислений. Предложите использовать такое правило: не больше трех математических действий.

Чтобы оценить прозрачность системы мотивации производственного персонала, протестируйте на специалистах финансовой службы, понятен ли порядок расчета вознаграждения. Если пока нет предварительных выводов об эффективности премирования, не опрашивайте сотрудников производства. Так избежите волнений в коллективе.

Если выявите показатели, которые не соответствуют требованию прозрачности, в том числе те, измерить которые можно только с помощью субъективных оценок, исключите их из системы мотивации.

**Как установить, могут ли сотрудники производства влиять на значения показателей эффективности**

Производственный персонал не может влиять на стоимостные показатели. Поэтому нельзя мотивировать сотрудников производства на достижение целей в денежном выражении. Убедитесь, что показатели эффективности измеряются натуральными величинами – часы, штуки, единицы в час и т. п.

Оценивая, мотивируют ли показатели премирования персонал, обратите внимание, за что компания выплачивает вознаграждение: за коллективные результаты или индивидуальные. Эффективнее индивидуальные показатели – выработка, экономия ресурсов и т. д. Поэтому, если организация производства и состояние учета позволяют, лучше оценивать результаты каждого сотрудника. Если в компании считают производительность по смене или бригаде, это более простой, но менее действенный подход. Если в смене или бригаде больше 10 человек, то сотрудник может не осознавать, какой вклад он вносит в общие результаты, и не стремиться его увеличить.

**Как проверить методику расчета премий производственного персонала**

Проанализируйте, как вычисляют премии производственного персонала. Проверьте:

* формулы расчета показателей эффективности;
* обоснованность базы для расчета премии;
* правильность вычисления премий.

**Формулы расчета показателей эффективности.** Чтобы проанализировать формулы расчета показателей эффективности, используйте алгоритм:

1. Убедитесь, что формулы соответствуют экономической теории, содержат правильное словесное описание.

2. Удостоверьтесь, что для всех показателей указали источники исходных данных. Предположим, источник данных о выпуске продукции – отчет «О выпуске готовой продукции» в учетной базе; о времени, затраченном на производство продукции в периоде, – отчет «Отработанное время».

Обратите внимание: расчеты необходимо проводить на основании показателей, которые формируют с той же периодичностью, что и начисляют премии. Можно чаще, но не реже. Если премия ежемесячная, то и показатели рассчитывают ежемесячно. Допустимы ежемесячные показатели для ежеквартальной премии, но не наоборот. Если ежемесячную премию считают на основании квартальных показателей, то достоверную информацию используют только при расчетах за каждый третий месяц – март, июнь, сентябрь, декабрь. В остальные месяцы применяют промежуточные или оперативные данные. Это недопустимо при расчете премии, так как возникают предпосылки для манипуляций и искажений.

3. Проверьте, соответствуют ли источники данных смыслу формулы. Предположим, в формуле указано, что «премия начисляется при проценте исправимого производственного брака не более 1 процента». Проконтролируйте, из каких источников (отчетов) получают информацию, будут ли эти сведения именно об исправимом производственном браке или о браке вообще.

**База расчета премий.** Производственному персоналу часто выплачивают надбавки компенсирующего и стимулирующего характера. Их могут включать в состав базы для расчета премий. Примеры базы:

* тарифная ставка;
* тарифная ставка + доплата за работу в ночное время;
* тарифная ставка + доплата за сверхурочную работу;
* тарифная ставка + доплата за сверхурочную работу + доплата за работу в ночное время.

Выясните, что служит базой для расчета премий на предприятии. Чтобы ресурсы компании расходовались рационально, базой расчета премии должна быть только тарифная ставка. Если в базу включают те или иные доплаты, такой подход обосновывают руководители производственных подразделений, так как, по мнению финансовой службы, это некорректно.

**Вычисление премий.** Убедитесь, что в компании правильно рассчитывают премии производственного персонала. Обычно порядок действий такой:

* вычислить фактическое значение показателя эффективности;
  + сопоставить шкалу премирования с полученным значением. Процент премирования должен быть ниже, чем уровень достижения показателя эффективности. Предположим, если план выполнили на 105 процентов, премия составит 3 процента; если план выполнили на 110 процентов, премия – 7 процентов. Иначе фонд оплаты труда увеличивается пропорционально росту производительности и эффективность деятельности не повышается;
* рассчитать премию как произведение процента премии и [базы расчета](http://www.1fd.ru/#/document/173/1246/tig1/).

**Как оценить возможность контроля системы мотивации производственного персонала**

Проанализируйте, легко ли контролировать расчет премий производственного персонала. Ситуация удовлетворительная, если:

1. Показатели эффективности сотрудников производства стандартизированы, основаны на регулярной отчетности, уже существовавшей на момент появления системы мотивации. Значения критериев рассчитывают на основании данных, которые регулярно (каждую смену, каждый день) отражают в учетной программе. Недопустимо применять показатели, которые вычисляют на основании служебных записок, справок начальника цеха и т. п.

2. Порядок расчета показателей эффективности закреплен в положении о премировании в виде формул и текстового описания к ним.

3. Расчеты автоматизированы, что снижает вероятность ошибок. Техническое задание на автоматический расчет показателей согласовали с финансовой службой, убедились, что формулы в положении о премировании и в техническом задании эквивалентны.

4. Показатели просты настолько, что выборочно можно рассчитать премии в Excel или на калькуляторе.

Выясните, соответствует ли система мотивации производственного персонала перечисленным требованиям. Если нет – подготовьте рекомендации, чтобы устранить недостатки.

«Как финансовому директору проверить систему мотивации производственного персонала». А. Мартьянова  
© Материал из ФСС "Система Финансовый директор".  
Подробнее: <http://www.1fd.ru/#/document/173/1246/bssPhr2/?of=copy-a17606d6bd>

# Удержание персонала

29 марта 2018

Иногда общий результат работы всей компании или какого-то отдела зависит от одного человека, который обладает бесценными знаниями и опытом. В случае, когда такой значимый сотрудник покидает компанию, под угрозу может встать вся система. Как не только набирать в организацию ключевых работников, но и совершенствовать способы удержания персонала в компании, расскажем в статье. Вы узнаете: Почему проще удержать высококвалифицированный персонал, чем найти нового сотрудника. Какие методы удержания персонала применяются на практике. Как удержать линейный персонал. Как создать эффективную программу по удержанию персонала. Как хорошая беседа может удержать увольняющегося сотрудника. Какие ошибки мешают удерживать персонал в компании. Какие примеры удержания персонала стоит взять на вооружение. Почему удержание квалифицированного персонала актуальнее, чем поиск новых сотрудников По каким признакам можно выделить хорошего руководителя? Такой руководитель направляет свои усилия на поддержание в рабочем коллективе стремления к эффективности и высокому качеству работы. Он умеет вдохновлять своих подчиненных и вести всю команду к успеху. С таким человеком всегда приятно иметь дело. Самое главное его качество – умение вызывать в людях стремление проявить себя с наилучшей стороны и желание оставаться в команде. То есть такой руководитель работает над удержанием персонала. Низкая кадровая текучка является признаком успешной организационной системы и грамотного руководства. Однако есть и обратная сторона медали: высокий уровень удержания персонала может являться негативным признаком и свидетельствовать о том, что вы не ставите перед сотрудниками достаточно сложных задач и создаете атмосферу безалаберности. А те немногие, кто покидает компанию, могут на самом деле являться лучшими и самыми талантливыми специалистами. При замене сотрудника организация может потерять сумму, которая равноценна заработной плате бывшего работника за последние два года. Учитывая тот факт, что эффективность работы высококлассного специалиста составляет около 400 % в сравнении со средним работником, потеря даже нескольких таких специалистов могут очень сильно ударить по прибыли компании. 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 Однако замена высокоэффективного работника и связанные с ней затраты – далеко не самое страшное. Согласно данным проведенного опроса, удовлетворение от своей работы получает меньше половины высокоэффективных сотрудников, а каждый пятый желает уволиться в ближайшие полгода. Пора пересмотреть свои взгляды на успешное привлечение и удержание персонала. Необходимо определить настоящую цену замены сотрудника, которая будет выходить за рамки затрат на поиск и наем нового специалиста. Также следует выяснить, по какой причине эффективные и перспективные сотрудники желают сменить работу. Текучка кадров всегда дорого обходится предприятию. Существует множество дополнительных расходов, связанных с увольнением сотрудника: Затраты на поиск и наем персонала. Привлечение новых сотрудников подразумевает размещение объявлений о вакантных должностях, просмотр резюме соискателей, собеседования, все это достаточно дорого обходится организации. Затраты на адаптацию. Для замены сотрудника и проведения обучения новичка компания тратит в среднем сумму, равную заработной плате уволившегося работника за 6-9 месяцев. Также стоит учесть и временные ресурсы, которые уходят на практическое обучение нового сотрудника на рабочем месте.  Снижение производительности. Затраты, связанные с данным фактором, не такие явные, поэтому их сложно точно учесть. Дело в том, что новички не могут работать так же результативно, как уволившиеся опытные сотрудники. Зачастую требуется немало времени, чтобы новые сотрудники поднялись до нужного уровня эффективности. Кроме того, зачастую новички совершают ошибки в процессе работы, так как еще не имеют нужных знаний и не владеют всеми инструментами, которые используются в вашей организации. Снижение мотивации. Мотивация и удержание персонала тесно связаны между собой. Если один работник увольняется, то у остальных членов команды появляется много вопросов на этот счет и, возможно, формируется желание уйти вслед за уволившимся сотрудником. Это похоже на цепную реакцию. Увольнение одного члена коллектива негативно сказывается на мотивации остальных и приводит к снижению производительности, из-за чего компании вынуждены терять немалые деньги. Организация рабочего процесса: принципы, контроль и оптимизация Методы удержания персонала Монетарные методы. Разберем так называемые «долгоиграющие» монетарные программы для удержания персонала. К ним относятся: Опционы (stock options) на покупку акций в разных вариантах и модификациях (ограниченный и фантомный опционы, грант на акции). Такая программа дает менеджеру в течение конкретного промежутка времени возможность выкупать по фиксированной цене акции компании. То есть работник может купить акции, например, спустя пару лет по той цене, которая действительна на момент выдачи опциона. Благодаря фиксированной стоимости ценных бумаг, покупатель максимально заинтересован в повышении их стоимости. Раньше бытовало мнение, что чем выше стоимость акций, тем успешней предприятие. Но в связи с недавними крупными скандалами в бизнес-среде, которые были связаны с искажением финансовых показателей и подтасовкой данных для придания видимости благополучия фирмы, а значит, удорожания её акций на фондовой бирже, на данный момент многие относятся к опционам негативно. Кроме того, использование такого метода в большей степени подходит для мотивации руководителей крупных компаний, ценные бумаги которых имеют высокую котировку на фондовых биржах. Отложенные бонусы представляют собой отсроченное участие основного сотрудника в прибылях своей организации, при котором вознаграждение выплачивается поэтапно на протяжении двух-трех лет. Данные схемы иногда применяют и российские предприниматели, однако все реже и реже. Это связано с тем, что наемные сотрудники не желают связываться с такими отсроченными вознаграждениями. Долгосрочные бонусные проекты, основанные на ключевых индексах деятельности (KPI) в стратегической перспективе на два-три года. Этот инструмент удержания персонала положительно влияет на уровень мотивации сотрудников. В рамках реализации этого метода руководство намечает стратегию на конкретный период, определяет способы оценки ее реализации и виды вознаграждения для менеджеров компании после решения поставленных задач. Сильной стороной долгосрочных бонусных проектов считается ориентация ведущего руководства компании на получение запланированного результата в недалекой перспективе и, разумеется, на плодотворную работу в коллективе. Однако существует риск недочетов во время планирования задач, например, неадекватно завышенные или, напротив, необоснованно заниженные ключевые показатели. Устранить эти недостатки можно с помощью ежегодного пересмотра достигнутых результатов и детального обсуждения причин и следствий предпринятых мер, а также прочих рыночных факторов и нюансов деловой среды. Получение доли в организации (партнерство). Данный инструмент удержания персонала обычно используется в небольших организациях, где большое значение имеет индивидуальная ценность эффективных работников, а общий успех компании действительно зависит от длительности пребывания в ней таких сотрудников. Например, такая политика удержания персонала присуща различным консалтинговым фирмам (юридическим, аудиторским и так далее). Бонусный план в проектной деятельности. Этот метод удержания персонала позволяет стимулировать сотрудников к своевременному завершению работ с должным качеством и утвержденными ресурсами. Особенно важно, чтобы после завершения проекта участниками бонусной программы могли стать все ключевые специалисты, которые повлияли на успех общей работы. Вознаграждение за выслугу лет (или 14-я зарплата) мотивирует работников на долгую трудовую деятельность в компании. Чем больше стаж работы сотрудника, тем больше будет его премия. Важно помнить об отрицательной стороне этого способа удержания персонала: фактическая среднегодовая зарплата сотрудников аналогичной квалификации, но с разным стажем работы в организации, может значительно отличаться. Например, специалист, отработавший в организации 15 лет, и работник, который трудится всего год, получат разное по размеру вознаграждение. «Новичок», естественно, получит гораздо меньше. При этом если эффективность нового работника превышает эффективность «старичка», это вдвойне будет ударять по его самолюбию. Льготы (бенефиты). Этот механизм в рамках политики удержания персонала давно стал востребованным во многих компаниях. Его популярность обуславливается пользой и двусторонним эффектом: компания (как покупатель оптовых услуг) получает их от поставщиков на выгодных условиях (умеренные цены и надлежащее качество), а сотрудник получает данный товар или услугу от работодателя вовсе бесплатно или на очень выгодных условиях, которые недоступны для внешнего частного лица. Расширять перечень подобных льгот предприимчивые работодатели могут самостоятельно в ежегодном режиме. В качестве примера можно привести самые распространённые инструменты удержания персонала, которые относятся к льготам (бенефитам): Бесплатное обслуживание в медицинских учреждениях. Такая льгота может распространяться не только на сотрудника, но и на членов его семьи. Медицинская помощь может оказываться как в рамках добровольного медицинского страхования, так и в экстренных случаях (трансплантация органов, сердечно-сосудистые операции, заболевания крови и онкология). Временную нетрудоспособность работника могут оплатить из бюджета организации даже в стопроцентном размере от его среднемесячного заработка. Корпоративные пенсионные программы. Эти программы помогают работникам накопить солидную сумму для дополнительных пенсионных выплат. Такие проекты создают выгодные условия для стимуляции продолжительного труда в пределах одной организации и помогают обеспечить удержание персонала. При этом программа способствует своевременному уходу сотрудника на пенсию в случае достижения им пенсионного возраста. Накопительное добровольное страхование здоровья и жизни персонала, комплексные программы страховок, которые идут параллельно с общегосударственной страховой защитой от несчастных случаев на производстве и традиционным страхованием жизни, позволят собрать дополнительные средства, которые работник вправе получить при заранее установленных условиях, к примеру, проработав на предприятии пять лет. Оплата дорогого образования. Условия погашения могут быть абсолютно разными: компания может оплатить все 100 %, если сотрудник подпишет специальный договор и обяжет себя отработать на благо этого работодателя установленный срок, а может просто предоставить льготный долгосрочный заем на получение образовательных услуг. Корпоративные программы льготного потребительского и ипотечного кредитования персонала. Этот инструмент удержания персонала внедряют за счет средств организации, а также благодаря сотрудничеству с банками на выгодных корпоративных условиях (урезанные кредитные ставки, сокращенные расходы на страхование кредита и так далее). Покупка продукции своей компании по сниженным ценам. Многие работодатели для обеспечения удержания персонала позволяют своим сотрудникам приобретать производимые товары (услуги) для личного пользования по льготной цене. Оплата оздоровительных мероприятий в спортивных клубах. Самочувствие всего коллектива в целом и отдельного высокоэффективного сотрудника в частности является важным фактором успеха и процветания организации. Сегодня это понимают все работодатели. Никому не нужен вечно уставший и болезненный работник, а здоровый образ жизни поддерживает силу духа любого человека. Именно поэтому многие работодатели сегодня оплачивают коллективное членство персонала в различных спортивных клубах, обеспечивая тем самым не только эффективность работников, но и удержание персонала. Все способы удержания персонала можно использовать в различных сочетаниях и масштабах, сопровождать разными условиями предоставления. Большое количество работодателей использует так называемые «золотые наручники» – особые программы, направленные на сохранение представителей определенных групп в рабочем коллективе (ключевых специалистов, руководителей среднего звена, топ-менеджеров и так далее). Моральное стимулирование. Кроме монетарных мотивационных моделей очень важны и нематериальные инструменты стимулирования. К таковым можно отнести: Здоровую корпоративную этику. Увлекательные профессиональные цели. Долговременные карьерные перспективы, возможность роста. Поощрение профессионализма сотрудников, доверие и передачу полномочий (независимое принятие решений, их осуществление). Стабильную и позитивную динамику продвижения бизнеса. Возможности для профессионального развития, обучения и самореализации. Узнаваемый благоприятный бренд компании и прочие стимулы. Компании, в которых нет высокой текучки кадров, сталкиваются на своем пути с иными проблемами: как избежать ухода молодых и перспективных сотрудников, уже достигших значимых успехов в работе? Высокоэффективные специалисты могут потерять интерес к работе, если у них нет возможности продвижения по карьерной лестнице. Чтобы устранить эту проблему и обеспечить удержание персонала, можно использовать такие методы, как: Горизонтальная ротация кадров (перевод на должности того же уровня, но в другие отделы). Использование потенциала сотрудника с помощью его внедрения в разные проекты (руководитель проекта или член проектной группы) параллельно с выполнением стандартных должностных функций. Предоставление высокоэффективному работнику роли наставника или коуча для новичков. Предоставление такому специалисту возможности замещения начальника во время его отсутствия. Стажировка перспективного работника для более ответственной должности с целью приобретения им нового опыта, определения слабых сторон, которые следует развивать, чтобы стать достойным кандидатом на данное место. Важно, чтобы руководитель регулярно стимулировал достижения своих подчиненных. Отличным вариантом для поощрения станет конкурс профессионального мастерства, в рамках которого можно определить лучших из лучших и обозначить их заслуги. Благодаря таким традициям удается не только обеспечить удержание персонала, но и настроить молодых сотрудников на эффективную и длительную работу во благо компании. 10 советов о том, как управлять сотрудниками отдела продаж Рассказывает практик Повышение квалификации как эффективный способ удержания персонала Владимир Куприянов,  генеральный директор ОАО «Вяземский машиностроительный завод», Вязьма (Смоленская область) Молодые специалисты должны стремиться к карьерному росту. Привлечение их к выставкам, возложение на них обязанностей в рамках проектов и вменение руководящих полномочий в отношении небольших коллективов – все это способствует продвижению по карьерной лестнице. Мы стараемся обеспечить кадровую базу на перспективу: проводится научная работа, в настоящее время три сотрудника готовятся к сдаче кандидатского минимума. Время показало, что мы выбрали верный подход к удержанию персонала. Несмотря на то, что на областном рынке труда появилось достаточно известное предприятие LG, никто из наших сотрудников не перешел туда работать. Конкуренты предлагали привлекательные условия труда, высокую зарплату, хороший социальный пакет и даже звонили на личные мобильные телефоны наших сотрудников, однако ни один из наших профильных специалистов не покинул предприятие. Как организовать удержание линейного персонала Сегодня особенно остро стоит проблема удержания тех сотрудников, которые занимаются работой, не требующей с первых дней высокой квалификации, но вместе с тем чрезвычайно важной для деятельности компании. В основном страдают большие розничные сети, логистические и производственные компании. Большая текучка наблюдается среди кассиров, продавцов, грузчиков и так далее. В русском языке нет термина для единого обозначения этих профессий. Далее в тексте мы будем обозначать их как «технологический персонал» и «линейный персонал». Представители этих категорий обычно не привязаны к одному рабочему месту и при получении более выгодного зарплатного предложения с легкостью меняют место работы. При этом таких работников практически не беспокоят возможные нелестные рекомендации и записи в трудовой, в связи с этим удержание персонала в данном случае очень проблематично. Показатель текучести технологического персонала в некоторых торговых сетях достигает 120-150 % в год. Минимальный уровень в лучшем случае составляет 30 %. Иначе говоря, скорее кандидаты выбирают работодателя, а не работодатель – кандидатов. Причем если пару лет назад такая ситуация была характерна только для столичного рынка труда, то сегодня от дефицита кадров в такой же степени страдает и региональный бизнес. Как же должен вести себя работодатель в ситуации острой конкуренции за технологический персонал? Условно сотрудников можно разделить на два основных типа: те, кто хорошо работает вне зависимости от уровня заработной платы; те, кто плохо работает даже за очень хорошие деньги. Основная задача работодателя привлекать в свою компанию первую категорию сотрудников и обеспечивать удержание персонала не за счет повышения оплаты труда, а с помощью создания комфортных условий труда. Именно хорошее отношение к своему сотруднику должно стать ключевой отличительной чертой вашей компании от остальных подобных организаций. Разумеется, финансовая составляющая тоже важна представителям линейного персонала. Однако не стоит пытаться вступить в «гонку вознаграждений» с вашими конкурентами и особенно с лидерами рынка. Предлагать больше других – неверный способ удержания персонала. Лучше научитесь предлагать столько же, но по такой схеме вознаграждений, которая будет вызывать у сотрудников желание добиваться хороших результатов, а также стоит заинтересовать кандидатов дополнительными льготами. Важно понимать, что не только высокая заработная плата может стать стимулом для сотрудников. Важным побуждающим фактором является сама система оплаты труда. Например, практика показывает, что персонал охотно принимает деление заработной платы на переменную и постоянную части. Причем базовая часть должна быть не менее 70-75 % от суммы общего дохода (такой объем выплат дает вашему работнику ощущение стабильности), а переменная часть (премиальные выплаты) должна четко соответствовать истинному вкладу конкретного сотрудника в общий результат всего дела. Разработанная система оплаты труда должна не просто быть понятной для работников, но и вызывать у них азарт. Следует помнить одно важное правило: внедрение штрафных санкций может свести на нет все старания по созданию эффективной системы оплаты труда. Именно умение признавать право на ошибку за каждым вашим работником является проявлением человеческого и доброго отношения к трудовому коллективу. Обеспечьте хороший и благоприятный психологический климат в вашей организации. Основой такой атмосферы является хорошее отношение к работникам, формирование ощущения стабильности у представителей трудового коллектива. Особенно важны эти факторы при удержании персонала линейного типа. Именно те сотрудники, которые начали познавать профессию с нуля и делают еще только первые шаги в компании, очень чутко реагируют на стиль менеджмента. Постарайтесь выявить, какие стимулы важны именно для ваших подчиненных. Что именно позволит обеспечить удержание персонала в вашей организации. Для выяснения можно взять за привычку анализировать причины ухода сотрудников из компании (выяснять, чего им не хватало) или устраивать регулярное анкетирование и устные опросы персонала. Поручите эту работу HR-специалистам. На основе выявленных данных внедрите систему предоставления различного рода льгот для удержания персонала, о которых говорилось выше (предоставление медицинских услуг, льготные цены на продукцию компании и так далее). Зачастую работники компании просто не понимают, что кроме заработной платы, они могут получать и другие возможности в вашей организации. К примеру, сотрудники могут не знать о перспективе продвижения по карьерной лестнице, они не задумываются о том, что работодатель выплачивает налоги, что обеспечивает сотрудникам будущую пенсию и так далее. Поэтому крайне важно находить время для информирования трудового коллектива о преимуществах работы именно в вашей компании. Разработка системы мотивации сотрудников: подробное руководство Рассказывает практик Приобщение к знаниям и результатам как способы удержания персонала Екатерина Крылова,  директор по администрированию и управлению персоналом ООО «Леруа Мерлен Восток», Москва Несмотря на наличие сложностей на рынке труда и большую численность наших сотрудников (более 4000 человек), мы регулярно уменьшаем показатели кадровой текучки технологического персонала. Так с 2005 года по сегодняшний день мы смогли снизить годовой показатель текучки вдвое. О такой динамике не пришлось бы даже мечтать, если бы мы не использовали определенный подход к удержанию персонала, в основе которого лежат три основных принципа. Приобщение к знаниям. В рамках этого принципа речь идет об обучении сотрудников и обмене опытом. Есть большое количество примеров. Так у нас работает учебный центр, где «новички» в обязательном порядке проходят профессиональную подготовку, а «старички» повышают свою квалификацию. Мы растим внутренних тренеров: обучаться могут специалисты любых профессий, главное – желание. Чтобы держать в курсе о последних новостях компании всех наших работников, мы регулярно организуем общие собрания, выпускаем свою газету, обновляем сведения на официальном сайте, а также размещаем информацию на стендах. Ежегодно наши сотрудники знакомятся с актуальной информацией о достижениях организации, а также с планами на предстоящий год. Приобщение к управлению предполагает предоставление нашим работникам возможности принять участие в принятии важных решений. У нас высказывать свои предложения может каждый сотрудник. Мы формируем рабочие группы из представителей разных отделов и магазинов, а затем организуем обсуждение. Приобщение к результатам означает, что компания делится с работниками результатами совместного труда. У нас каждый работник знает, как его личный вклад может отразиться на показателях всей компании, как именно формируется его премия за год и от чего она зависит. Каждому соискателю, который хочет начать работать в нашей организации, мы рассказываем об этих принципах, а также обо всех преимуществах работы у нас и о возможностях развития. Если соискатель принимает решение остаться с нами, то со временем он убеждается, что мы выполняем все свои обещания. 10 советов, чтобы ваша программа удержания персонала заработала 1. Управляющие персоналом признают, что основой удовлетворения сотрудников является понимание ими своих обязанностей и степени ответственности. Если запросы со стороны руководства постоянно меняются, то сотрудники пребывают в состоянии стресса, теряют внутреннюю гармонию, низко оценивают результаты своей работы. Разумеется, требования не могут оставаться неизменными постоянно, однако обозначать их нужно так, чтобы подчиненные точно понимали, чего от них хотят. 2. Для удержания персонала большое значение имеет наличие качественной системы руководства. Чаще всего сотрудники покидают именно начальника, а не организацию. Недостаточно быть обаятельным и приятным в общении шефом. Если руководитель ведет себя так, что сотрудник постоянно чувствует никчемность своего труда, то велика вероятность, что в скором времени компании придется искать нового кандидата. Особенно сотрудников волнует: редкое одобрение и поощрение; отсутствие чувства успешности; отсутствие четких требований; дефицит регулярных собраний; отсутствие перспектив карьерного роста. 3. Необходимо предоставить сотрудникам возможность открыто выражать свое мнение, отстаивать свою точку зрения и предлагать новые идеи. В противном случае, работник предпочтет увольнение из такой организации, в которой всегда приходится «держать язык за зубами». 4. Для обеспечения удержания персонала, в особенности ведущих сотрудников, постарайтесь максимально глубоко использовать их знания и способности. Замотивированные работники не хотят сужать область своей деятельности одной специализацией. Если ваши подчиненные готовы на большее, то вам стоит об этом знать. Для этого важно найти время на более детальное знакомство со своими работниками. Например, руководитель одной небольшой фирмы принял решение изменить корпоративный стиль и обратился в рекламную компанию. При этом в штате у него был человек, который имел большой опыт в рекламных работах и, в частности, в создании корпоративного стиля, поэтому неоднократно предлагал начальнику свою помощь. Однако его предложения никогда не принимались. Такое отношение работодателя к своему подчиненному стало причиной ухода специалиста из компании. 5. Дайте подчиненным чувство равенства и справедливого отношения к ним. Например, в одной компании новенькому менеджеру по продажам дали список наиболее перспективных покупателей. Такой поступок вызвал бурю неприятных эмоций у «старичков». Если злоупотреблять таким поведением, рано или поздно специалисты, обделенные вниманием, просто начнут оставлять свое место работы и искать нового работодателя. 6. Важно понимать, что если ваш сотрудник не может справиться со своими обязанностями, то скорее всего у него не хватает времени, навыков и инструментов. Эти позиции оказывают большое влияние на качество работы и удержание персонала. Если вы не можете обеспечить хорошие условия своим подчиненным, вероятнее всего они пойдут искать более способного работодателя. 7. Как правило, каждый передовой сотрудник пребывает в непрерывном поиске путей карьерного роста и повышения квалификации. В случае отсутствия таких возможностей работники не смогут смириться с этим, поэтому постарайтесь просто не допускать подобных ситуаций. 8. Достаточно часто те сотрудники, которые решили уволиться, негодуют от того, что их работу не оценивали и не поощряли руководители. Не стоит жалеть времени на слова благодарности! Следует персонально знать каждого подчиненного и адресно хвалить его за умения, возможности и опыт работы, а также высказывать слова благодарности. Регулярно общайтесь с вашим персоналом. Такой подход позволит вам всегда быть в курсе, чем именно живет ваша трудовая команда. Возможность пообщаться с начальством повышает удовлетворение сотрудников и укрепляет их верность компании, а значит, способствует удержанию персонала. 9. Никогда и ни при каких условиях не говорите работникам, что они могут лишиться своего места или части заработка. Более того, даже при наличии уверенности в том, что после срыва конкретного заказа вы станете полным банкротом, не говорите об этом персоналу. Это приведет лишь к чрезмерному волнению и скорее простимулирует людей на поиски новой работы, чем повысит эффективность труда. В данном случае лучше держать подчиненных в неведении. 10. И последний весьма важный совет для удержания персонала. Ваши сотрудники должны ощущать внимание и заботу, получать похвалу и поощрение. Зачастую простое «спасибо» творит настоящие чудеса. Сопроводить слова благодарности можно и материальным вознаграждением. Само собой разумеется, что прибавка к заработной плате за какие-либо служебные достижения отлично действует в качестве фактора удержания персонала, а премиальные выплаты отлично повышают мотивацию. Ни для кого не секрет, что любой человек хочет обеспечить себя высоким заработком. Организация тимбилдинга: идеи командообразующих мероприятий Как грамотно проведенная беседа с увольняющимся поможет удержанию персонала Если сотрудник пришел поговорить с вами об увольнении, скорее всего, он еще не четко определился с уходом. Если для вас важно удержание персонала, то будьте готовы к серьезному и глубокому разговору для изменения хода мыслей сотрудника. Важно суметь рассказать ему о преимуществах, которые его ждут, в случае если он решит остаться. 1. Получение сведений. Узнайте как можно больше о новом предполагаемом месте работы вашего сотрудника (название, местонахождение, обязанности, условия труда, размер и легитимность зарплаты и так далее). В процессе разговора часто удается выяснить, что ваш работник сам не понимает, куда собирается уйти. Те пробелы, которые вы сможете выявить в процессе подробного интервью, натолкнут сотрудника на сомнения и пошатнут его уверенность в необходимости увольнения. 2. Рассмотрение преимуществ нового предложения. Говоря о сильных сторонах нового предложения, задавайте наводящие вопросы, чтобы новое место работы смогло предстать перед сотрудником с той стороны, которую он не обнаружил изначально. Как правило, работник мыслит односторонне, как руководитель вы должны суметь его поправить. 3. Определение причин недовольства подчиненного занимаемой должностью. Для обеспечения удержания персонала начальнику необходимо понимать, по какой именно причине возникли те или иные сомнения у сотрудника. Ни в коем случае нельзя укорять подчиненного в неблагодарности и несправедливом отношении, поскольку этим вы лишь ускорите процесс ухода работника из вашей организации. 4. Предложение поддержки. Любое важное решение необходимо тщательно обдумать, не зря говорят, что «одна голова хорошо, а две – лучше». Убедите своего подчиненного в том, что вы отпустите его без промедлений, если он действительно нашел хороший вариант для смены работы. Следует поговорить с сотрудником о преимуществах и недостатках увольнения, помочь ему увидеть все стороны этого поступка. Можно предложить работнику выполнить задание, которое займет не более 30 минут. В ходе выполнения необходимо заполнить таблицу о текущем месте работы (отразить достоинства и недостатки). Такой подход позволяет мыслить рационально вашему подчиненному и отодвигает его эмоции на задний план. Кроме того, подобный анализ текущей должности работника позволяет руководителю прояснить, когда и каким образом будут ликвидированы слабые стороны в том случае, если сотрудник решит остаться. 5. Выделение времени для окончательного решения. В лучшем случае сотрудник ответит вам незамедлительно, приемлемым результатом считается решение, которое сообщается руководству на следующий день. Для удержания персонала постарайтесь исключить возможность долгих раздумий насчет увольнения у ваших подчиненных, так как это может поспособствовать поиску дополнительных причин ухода от вас. Да и ясность всегда лучше неопределенности. Роковые ошибки, превращающие удержание персонала в бесполезное занятие Увольнение сотрудника всегда связано с ошибками руководителя, который так отдалился от подчиненных, что просто не замечает изменений в их настроении, не занимается удержанием персонала посредством профилактических мер, а также не владеет ситуацией в принципе. Никто не станет уходить внезапно, мысль об увольнении вынашивается не меньше месяца, за это время руководитель может увидеть изменения в привычном поведении сотрудника. Есть определенные признаки, которые являются неким индикатором мыслей об увольнении: Обсуждение плюсов и минусов организации с коллегами, при этом акцент делается именно на негативных моментах. Регулярные уходы на больничный, отсутствие на рабочем месте не менее раза в неделю, уход в отпуск раньше даты, отраженной в графике отпусков. Пессимистичное отношение к поставленным задачам, саботажное поведение в отношении трудового распорядка. Обновление резюме на специализированных сайтах, статусы в социальных сетях о плохом отношении к труду и к работе. Перенос на электронные носители многочисленной информации, которая ранее не принималась во внимание. Постепенный вынос личных вещей, до этого постоянно присутствующих на рабочем столе. Если в подчиненном можно обнаружить сразу несколько признаков из вышеописанных, то у руководителя есть повод для переживаний. В таком случае необходимо прежде всего оценить важность сотрудника для отдела и организации в целом (может быть, его нужно было давно уволить). Если же сотрудник ценный, то следует предпринять попытку удержания персонала. Важно понимать, что изменения в поведении сотрудника не всегда легко заметны. Порой приходится быть максимально бдительным и внимательным, отчасти даже недоверчивым (недоверчивость и настороженность – достаточно сильные качества руководителя). Бездействие вместо удержания персонала может обойтись вам дорого, так как найти действительно хороших и высокоэффективных сотрудников очень сложно. Ошибки руководителя, которые приводят к увольнению сотрудников Недостаток оценки сотрудника по достоинству. Порой подчиненный изо всех сил пытается проявить свои возможности и показать сильные стороны, старается быстро и качественно решить задачи, поставленные руководителем. По первому времени его поощряют, а потом привыкают к тому, что этот сотрудник все умеет, и воспринимают как должное его работу. Как только от руководства пропадает отклик, персонал начинает это замечать. Любой сотрудник нуждается в оценке своих заслуг. Речь идет не только о материальном вознаграждении, а просто о словах благодарности. Однако постоянно ублажать подчиненных тоже не стоит, старайтесь придерживаться принципа золотой середины для удержания персонала. Отсутствие налаженного контакта. Есть некоторые руководители, которые не приветствуют близкие отношения со своими сотрудниками, а тему личной жизни персонала и их проблем вне работы они попросту считают запретной. Однако из-за такого подхода упускается очень важная информация о психологическом настрое сотрудника и его жизненных ситуациях. Это явно не способствует удержанию персонала, поэтому при таком отношении к подчиненным не стоит удивляться внезапным увольнениям. Отсутствие перспектив и карьерного роста. Если в вашей организации есть высокоэффективный сотрудник, который отлично справляется с набором своих функций, это не значит, что стоит его оставлять всегда на одном месте для собственного комфорта. Таким образом вы рискуете подтолкнуть человека к мысли об увольнении. Стратегия удержания персонала предполагает предоставление возможностей для карьерного роста своим работникам. Кроме того, важно понимать, что вам выгодно, если профессионал будет так же добросовестно трудиться на другой должности в вашей компании, а не у конкурента. Например, в крупных развивающихся компаниях каждый год формируются специальные планы и стратегии для членов трудового коллектива, включающие их восхождение на определенную ступень служебной лестницы. Такое уважительное отношение со стороны начальника будет устраивать даже самых взыскательных сотрудников. Отсутствие индексации зарплат. Когда в компанию приглашают на работу новых специалистов, администрации приходится отслеживать тарифную сетку, которая на данный момент действует на рынке труда. Кроме того, уровень заработной платы возрастает каждый год. При этом «старички» в компаниях начинают осознавать, что ими просто пользуются, так как оклады им не повышают, несмотря на хорошее качество работы и высокие показатели труда. Важно понимать, что принцип «не просит – и отлично» однозначно не вписывается в стратегию удержания персонала. Ошибки в политике отбора персонала Стихийный выбор. При таком подходе сотрудники набираются в организацию посредством простого пересмотра кандидатов на ту или иную должность. Не стоит следовать ошибочному принципу «стоящие приживутся, некомпетентные уволятся сами». При таком отборе персонала будьте готовы к частым сменам людей на конкретной должности за короткий промежуток времени. Несогласованные критерии подбора. Данная ошибка проявляется в несоответствии претендентов на должность целям, задачам и культуре компании. Основной критерий выбора при таком подходе – пригодность человека для конкретной вакансии. Таким образом, штат превращается в «разношерстную массу» с парадоксальными реакциями на те или иные события рабочей жизни. Несогласованные критерии отбора не позволят вам поддерживать единый курс развития организации в своей нише. Выбор персонала «под руководство». В таком случае не берутся в расчет особенности и сама структура рабочего коллектива, при этом от «идеального новичка» ждут отличного набора профессиональных качеств, которые должны гармонировать с запросами руководства и действующих сотрудников. Привлечение и удержание персонала «под коллектив». Данный подход, напротив, характеризуется отсутствием внимания к прямым запросам начальника, а кандидат выбирается на основе плодотворного взаимодействия с рядовым персоналом. Неправильность оценки качеств претендента. Данная ошибка может проявиться на любой стадии и в разных видах. К примеру, это может привести к поверхностному отбору кандидатов, когда вакансия закрывается практически первым встречным претендентом, или, напротив, к кандидату могут предъявляться чрезмерно высокие требования. Также бывает, что на первое место выводятся второстепенные запросы (например, внешний вид претендента на должность оценивают выше, чем его профессиональные качества). Неадекватные (высокие или низкие) требования по отдельным подразделениям либо организации в целом. Важно понимать, что на процветание компании негативно влияют как сотрудники без должной квалификационной подготовки, так и с уровнем выше необходимого. При этом если кандидат не совсем компетентен, его можно обучить, а вот «переросший» ваши требования сотрудник зачастую награждается расширением его функционала. Такой подход не всегда соответствует обоюдным интересам работодателя и работника в рамках трудового договора. Неуравновешенность принятия решений по соискателю. Данная системная ошибка характеризуется тестированием претендентов на одну и ту же должность разными руководителями. При этом решение о приеме на работу надолго затягивается. Хотя в целом на получение результатов собеседования (и положительных, и отрицательных) соискателям отводится две недели. Стоит помнить, что даже командировка руководителя не является уважительной причиной для задержки сообщения результатов, поэтому необходимо разработать механизм перепоручения полномочий для таких случаев. Неинформированность или дезинформация соискателя. Во время прохождения собеседования претендента нужно ознакомить со всеми сведениями о работе в вашей организации, рассказать об основных задачах отдела, принципах мотивации, способах поощрений и будущих обязанностях. Любые упущения и пробелы в осведомлённости могут стать причиной разочарования руководства в принятом сотруднике или же разочарования специалиста в новой работе, что, в свою очередь, может привести к скоропостижному увольнению. Если вы стремитесь обеспечить удержание персонала, необходимо избегать данной ошибки при проведении собеседования. Управление развитием персонала: задаем вектор и руководим процессом 4 способа удержания персонала, доказавшие свою эффективность на практике Руководителям Сбербанка удалось снизить текучку линейного (рядового) персонала на 23 % в течение последних двух лет. Обеспечить такое удержание персонала удалось во многом благодаря активному привлечению начальства к решению этой проблемы. По определению Сбербанка его основным конкурентным преимуществом являются именно сотрудники. Для удержания персонала были внедрены специальные инструменты, одним из которых стала система наставничества. За каждым «новичком» закреплялся наставник, который и был непосредственным руководителем нового сотрудника. В отеле Moscow Hotel Lotte заметили определенную тенденцию – в том отделе, где покидал должность руководитель, неизменно через какое-то время происходил некий поток из нескольких увольнений. Особенностью данной закономерности стал тот факт, что всплеск увольнений происходил как после ухода любимого руководителя, так и при увольнении начальника, который не пользовался любовью и уважением в трудовом коллективе. Данная история лишний раз подтверждает, что уход руководителя всегда приводит к стрессовой ситуации и плохим настроениям в коллективе. После ухода начальства многие сотрудники ищут другую работу, а находят ее без труда благодаря опыту и накопленным знаниям. Чтобы остановить поток увольнений, администрация отеля приняла решение сфокусироваться на удержании в первую очередь линейного менеджмента. В компании всячески поддерживали и стимулировали молодых руководителей отделов, мотивируя их на продолжительную работу. Кроме того, чтобы повысить лояльность рядовых сотрудников к сфере обслуживания, в отеле стали организовывать лекции, которые читали яркие, известные, харизматичные люди (многие из них были клиентами отеля). В рамках лекций озвучивались истории успеха, обсуждалась важность профессии отельера и так далее. Компания «Зеленый дом» выбрала в качестве основного инструмента для удержания персонала внимательное отношение к своим сотрудникам. Администрация тщательно следила за чистотой помещений для работников, проводила регулярные проверки условий работы и проживания сотрудников. Руководство «Зеленого дома» изначально выяснило, что необходимо сотрудникам, в чем нуждается персонал, а затем просто предоставила им это. Владелец торгового дома «Морозко» (в компании работают 700 человек) принял достаточно любопытное решение для удержания персонала. Для простой работы в компанию приглашали студентов и обеспечивали им занятость на 3-4 часа в день. Оплата труда была почасовая, при этом человеку давали определенный план. Организация работы с помощью плана помогла повысить производительность труда, и студенты за несколько часов успевали сделать больше работы, чем за это же время сделал бы один сотрудник, который занимался бы данной работой полноценный рабочий день.

Источник: <https://www.kom-dir.ru/article/2213-uderjanie-personala?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com>

# «Люди хотят большего»: почему пирамида Маслоу уже не работает

Лори Голер, Жанель Гейл, Адам Грант

Стоит завести разговор о карьерных ценностях, как кто-нибудь обязательно вспомнит о пирамиде Маслоу — знаменитой теории известного психолога. [Популярная идея](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9_%D0%BF%D0%BE_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83) Абрахама Маслоу состоит в том, что у всех нас есть иерархия потребностей: когда наши базовые физиологические потребности и потребность в безопасности удовлетворены, мы хотим любви и чувства принадлежности, затем следует самоуважение и престиж и, наконец, самореализация. Но эта пирамида была построена более полувека назад, и недавно психологи [пришли к выводу](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691610369469), что она нуждается в обновлении.

Если взглянуть на социологические данные за последние десятилетия, с Маслоу трудно спорить. Когда основные потребности не удовлетворены, сложно думать о чем-то еще. Если на работе вам мало платят, и вы ночами не спите, беспокоясь о выживании, вряд ли вы будете размышлять о самореализации.

Но Маслоу создал свою пирамиду во времена, когда управление персоналом только зарождалось, и многие рабочие места в сфере производственной экономики не отвечали базовым физиологическим потребностям и требованиям безопасности. Сегодня все больше компаний работают в сфере экономики знаний и экономики услуг. Они не просто удовлетворяют базовые потребности, а стремятся удовлетворить каждую потребность сотрудников, обеспечивая такие удобства, как питание и спортивные залы, и соревнуясь за наиболее комфортные рабочие условия (с 1984 по 2011 годы компании, победившие в этой гонке, [превзошли](http://amp.aom.org/content/26/4/1.short) своих конкурентов по биржевой прибыли на 2,3–3,8% в год).

В таких условиях вопрос о выживании не стоит. А после того как нижний уровень потребностей пройден, пирамида Маслоу разваливается. Люди не всегда сначала стремятся к любви, а потом — к престижу и достижениям. И они не ждут, пока эти потребности будут удовлетворены, прежде чем начать стремиться к личностному росту и самовыражению.

Если бы Маслоу сегодня создавал свою пирамиду с нуля, пытаясь объяснить, что мотивирует людей к работе, кроме базовых потребностей, как бы она выглядела? На этот вопрос мы попытались ответить у себя в Facebook при поддержке группы специалистов по управлению персоналом на основе анализа данных.

Дважды в год мы проводим опросы наших сотрудников, спрашивая их, что они больше всего ценят в своей работе. Изучив сотни тысяч ответов, мы выделили три большие группы мотиваторов: **карьеру, коллектив и дело**.

**Ценность карьеры** — в работе, обеспечивающей автономию, которая позволяет использовать свои сильные стороны и способствует обучению и развитию. Она лежит в основе внутренней мотивации.

**Ценность коллектива** — в людях и чувстве уважения, заботы и признания. Она движет нашими отношениями и ощущением принадлежности.

**Ценность дела** — в цели: вы верите, что делаете что-то полезное, идентифицируете себя с миссией компании и меняете мир к лучшему. Она — [источник гордости](https://www.fastcompany.com/3069200/heres-what-facebook-discovered-from-its-internal-research-on-employee-happiness).

Эти три группы составляют так называемый [психологический контракт](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82) — незадокументированные ожидания и обязательства между сотрудниками и работодателями. Когда контракт выполняется, люди полностью отдаются работе. Но когда он  [нарушается](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x), люди испытывают меньше удовлетворения и преданности. Их вклад становится меньше, а результаты ниже.

Раньше организации строили всю культуру вокруг только одного аспекта психологического контракта. Можно было нанимать, мотивировать и удерживать людей, обещая отличную карьеру, дружный коллектив или значимое дело. Но, как выяснилось, люди хотят большего. В нашем последнем опросе больше четверти сотрудников Facebook назвали важными все три мотиватора. Им нужна и карьера, и коллектив, и дело. И 90% наших сотрудников указали в качестве важных минимум два из этих трех мотиваторов.

Мы решили выяснить, характерны ли определенные мотиваторы для конкретных людей или мест, и разбили данные на категории. Мы начали с возраста.

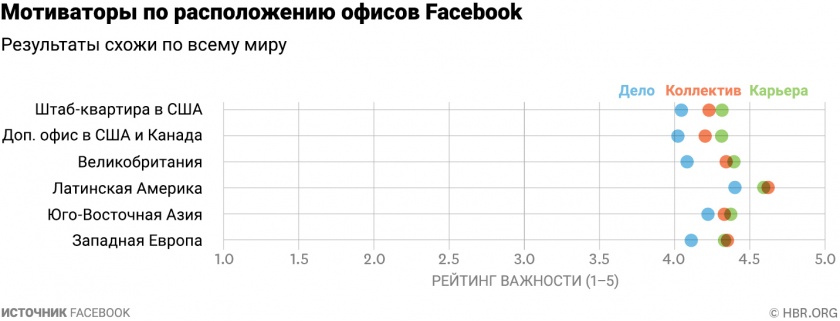
Много говорится о том, что поколение миллениалов отличается от всех других, но мы обнаружили, что в разных возрастных группах приоритеты на удивление похожи.



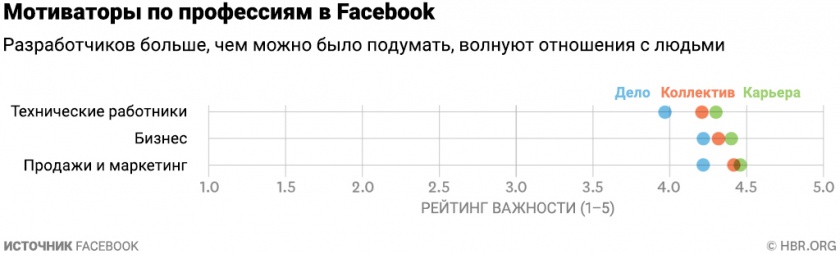
Вопреки распространенному мнению, что миллениалов больше заботит смысл и цель работы, мы увидели, что молодых людей дело волнует немного меньше, а карьера — немного больше, чем их старших коллег. Люди старше 55 лет — единственная группа сотрудников Facebook, для которых дело значит больше, чем карьера и коллектив. Это соответствует данным о том, что в середине жизни люди начинают больше задумываться о пользе для общества и меньше — о собственной успешности.

Но в целом разница между возрастными группами оказалась ничтожной. И это справедливо не только для Facebook. В национальном репрезентативном [исследовании](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352246) американцев разных поколений представители поколения Y, бэби-бумеров и поколения Х продемонстрировали одинаковые основные рабочие ценности — и одинаково расставили их в порядке важности. Как мы уже [говорили](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p16996/), миллениалы хотят в основном того же, что и все остальные.

Мы также не обнаружили значительных отличий в зависимости от уровня результативности: люди ценят эти три мотиватора, превосходят ли они их ожидания, отвечают или не соответствуют им. Сравнив данные по разным офисам, мы убедились, что карьера, коллектив и дело важны по всему миру.



И наконец мы обратились к профессиям. «Если бы не люди, — писал Курт Воннегут, — мир был бы раем для инженеров». Как показало исследование, это неверно. Нашим инженерам небезразличен коллектив, они присвоили этому мотиватору 4,18 балла по шкале от 1 до 5. Как и в случае с возрастом и местом расположения офиса, представители разных профессий считают карьеру, коллектив и дело одинаково важными.



«Узнать, чего действительно хочет человек, — говорил Маслоу, — это значительное психологическое достижение». Однако наши данные показывают: люди четко знают, чего хотят от работы, и в целом они хотят одного и того же. Когда речь идет об идеальной работе, большинство из нас стремятся к карьере, хорошему коллективу и значимому делу. Это важные мотиваторы, независимо от того, 20 вам лет или 60, работаете вы инженером или сотрудником отдела продаж, в Швеции или Бразилии, Сингапуре или США. Все мы стремимся найти ответы на вопросы «что?», «кто?» и «зачем?».

**Об авторах.** **Лори Голер** — руководитель отдела кадров в Facebook. **Жанель Гейл** — руководитель отдела HR-бизнес-партнеров в Facebook. **Бринн Харрингтон** — глава команды по развитию персонала в Facebook. **Адам Грант** — профессор Уортонской школы бизнеса, автор книг «Originals» и «Give and Take: A Revolutionary Approach to Success».

Источник: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p26241/#ixzz5BESdkB5h>

# Нулевая эффективность: почему KPI не работают

За последние 15 лет системы управления эффективностью (PerformanceManagement) в России прижились и стали реально работающим инструментом: в мире 81% крупных компаний ставят цели руководителям и оценивают выполнение результатов, в нашей стране таких организаций уже 68%.. Однако то, как именно в России используют KPI (далее КПЭ), во многом отличается от международной практики.

**Жесткий стиль**

На Западе оценку эффективности с помощью КПЭ чаще всего используют для линейного персонала (так делают 90% крупных компаний), реже – для топ-менеджеров. Акционеры понимают, что рядового сотрудника, работающего на потоке, можно и нужно мотивировать с помощью КПЭ, тогда как руководитель должен отвечать не столько за выполнение конкретных операционных показателей, сколько за развитие бизнеса в целом.

В России сформировался другой подход. У младшего персонала чаще всего нет никаких КПЭ (их использует лишь 36% крупных компаний), но чем выше сотрудник поднимается по служебной лестнице, тем больше разнообразных показателей ему нужно достичь, и все они довольно жесткие. Только так владелец бизнеса может контролировать своих менеджеров.

**С чем связаны подобные различия в использовании КПЭ?**

Объяснений может быть несколько. Во-первых, большую роль играют культурные традиции. На Западе доля компаний с «красной культурой», или «культурой силы» невелика, в России же таких организаций почти половина, если не больше. В свое время голландский социолог Герт Хофстеде изучил организационные культуры разных стран и предложил пять параметров для их сравнительного измерения: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, восприятие неопределенности, мужественность/женственность, временной горизонт ориентации на будущее. Как выяснили многие исследователи, в России очень высока дистанция власти – авторитарный стиль управления считается нормой, руководители и подчиненные не доверяют друг другу, в результате жесткие системы контроля стали обычной практикой.

Во-вторых, российские и западные компании делают разные выводы на основании выполнения или невыполнения КПЭ. На Западе менеджеры принимают решение, насколько хорош данный сотрудник, стоит ли его продвигать, а в России чаще всего – для расчета премиальных выплат. И поскольку акционеры менеджерам не доверяют, доля бонусов в структуре доходов руководителей составляет в среднем 50% и более (на Западе бонусы у менеджеров в 3-4 раза ниже, но выше оклады плюс возможны опционы). Определить на основе КПЭ, хорош сотрудник или плох, в России чаще всего невозможно: большинство систем PerformanceManagement, которые мы видели, обладают типичными недостатками. В частности, премиальные выплаты на основе выполнения КПЭ рассчитываются автоматически, а мнение непосредственного руководителя сведено к минимуму.

В западных компаниях подобная практика встречается редко – итоговую оценку всегда ставит руководитель. Именно он способен учесть нюансы, которые повлияли на результаты работы подчиненных. Например, если сотрудник заработал для компании на 10% больше, чем от него ожидали, а рынок в целом вырос на 20%, то это не заслуга человека и вознаграждать его не за что. Или наоборот: плановые показатели не достигнуты, но причина не в недостатке усердия – в середине года на рынок вышел серьезный конкурент и обрушил цены. Вины сотрудника здесь нет, не стоит его полностью лишать премии.

Безусловно, совсем отказываться от КПЭ и полагаться исключительно на мнение руководителя также не стоит: субъективная оценка эффективности персонала ничуть не лучше, чем автоматический расчет бонусов. Мы не раз замечали, что в некоторых компаниях годовая оценка сотрудников коррелирует с их же результатами четвертого квартала, но слабо связана с первыми тремя. Дело в том, что руководители хорошо помнят результаты последнего отчетного периода, но не всегда внимательно изучают более старые данные. Так что наилучший подход – оценивать деятельность сотрудника комплексно.

**КПЭ, которых быть не должно**

Автоматический расчет премий и бонусов – еще не главная ошибка в построении систем PerformanceManagement. КПЭ должны стабильно определять место человека в рейтинге, то есть результаты сотрудников должны коррелировать из года в год. Но на практике картина часто иная. Мы видели данные нескольких десятков компаний, и только в одной из них корреляция была на довольно высоком уровне – 0,6-0,7, в остальных же показатель не превышал 0,1-0,2. Это означает, что в текущем году сотрудник мог стать лучшим, в следующем – оказаться в числе середнячков, а еще через год – скатиться в группу отстающих. Например, в одной торговой компании мы изучили результативность сотрудников за четыре года, и оказалось, что за это время позиции каждого человека в рейтинге менялись на 80-90%. Если КПЭ зависят от сотрудника, такой разброс маловероятен – эффективность работы людей не меняется так кардинально, скорее здесь явный просчет с выбором КПЭ и планированием. Основной вклад в выполнение плана вносили удача, случайность, а не талант или эффективность сотрудника. С таким же успехом можно было назначать показатели произвольно, путем подброса монетки.

Перечислим наиболее серьезные ошибки с КПЭ, которые встречаются во многих компаниях.

**1. Качели, или штраф за достижение**

Это наиболее распространенная ошибка. Она возникает, когда планирование осуществляется на основе ранее достигнутых показателей. Например, в крупной химической компании результаты работы сотрудников в текущем году практически не коррелировали с таковыми за предыдущий год, зато очень хорошо соотносились с результатами позапрошлого года. При тщательном анализе причина выяснилась: если сотрудник перевыполнял план, ему тут же увеличивали показатели, и в следующем году он не мог их достичь, как ни старался. Тогда план корректировали в сторону понижения, и человек снова оказывался на высоте. При таком подходе система всегда будет разбалансирована.

С аналогичной ситуацией столкнулись руководители крупного розничного банка. Они проанализировали КПЭ руководителей дополнительных офисов за несколько лет и обнаружили существенный разброс в их эффективности. Налицо классическая картина: штраф за достижение, премия за провал. После этого в банке ввели классификацию офисов по разным параметрам, и всем офисам одного класса поставили одинаковый план вне зависимости от достижений прошлого года. Через год корреляция между показателями заметно увеличилась, и сейчас топ-менеджеры банка прорабатывают варианты, как еще улучшить систему Performance Management.

**2. Выполнение КПЭ не зависит от усилий человека**

Это тоже распространенная ситуация, когда компания выставляет показатели «с потолка» или же сотрудники заведомо не могут повлиять на свои результаты. Например, сталь – это биржевой товар, и, если цена на бирже падает, менеджеры компании-производителя, которым в качестве КПЭ поставили объем продаж и прибыль, не выполнят план по независящим от них причинам.

Определить, может ли человек влиять на выполнение своих КПЭ, не так сложно – достаточно взглянуть на рейтинг эффективности сотрудников. Если он постоянно «скачет», значит, с КПЭ что-то не так. Критически важно ставить людям задачи, на выполнение которых они способны влиять, иначе оценка не имеет смысла.

Недавно наш клиент, крупный банк, попросил разобраться с результативностью сотрудников, и в частности выяснить, от чего зависит объем продаж корпоративных подразделений. Мы отследили всю воронку продаж – количество звонков, назначение встреч, получение кредитных заявок, заключение договоров, – а затем сопоставили данные с объемами сделок. Оказалось, что на начальных этапах воронки продаж от усилий сотрудников зависит достаточно многое, но чем ближе к завершению сделки, тем больше результат зависит не от способностей человека, а от внешних обстоятельств – финансового положения клиента, наличия залога и прочих формальностей, на которые обращает внимание кредитный комитет. Это сигнал, что бизнес-процессы в банке выстроены не лучшим образом – люди по большому счету совершают хаотичные действия и не управляют ситуацией. В идеале хороший специалист должен обеспечивать б́ольшую конверсию на каждом этапе воронки, чем плохой.

А вот как проблему с КПЭ решили в производственном холдинге. Горно-обогатительный комбинат, входящий в состав холдинга, регулярно не выполнял план, соответственно, директор не получал бонусов. Между тем на предприятии не было склада, поэтому комбинат мог работать на полную мощность только тогда, когда приходили вагоны с сырьем и забирали готовую продукцию. Никаких полномочий решить транспортный вопрос у директора не было. Через несколько месяцев ситуация наконец выяснилась, в штаб-квартире компании пересмотрели показатели эффективности и ввели новые. Теперь главный КПЭ директора комбината – время максимальной производительности предприятия, когда вагоны стоят под погрузку.

**3. Все КПЭ связаны друг с другом**

Представьте ситуацию: у сотрудника есть КПЭ, в числе которых план продаж в денежном выражении, в натуральном выражении, загруженность логистических мощностей и т. д. Если вдруг на рынке произойдет еще что-то непредвиденное, все показатели «просядут» одновременно, потому что они взаимосвязаны. И ни на один из них сотрудник повлиять не сможет. Лучший вариант – когда КПЭ разноплановые и не зависят друг от друга. Тогда падение в одном месте не вызовет такого же падения в другом.

**4. Чехарда с КПЭ**

Такая ситуация встречается, когда компания находится в поисках совершенства. Например, сегодня ключевой показатель – количество несчастных случаев (их должно быть как можно меньше), завтра – выполнение плана по предотвращению инцидентов на производстве, послезавтра – уменьшение числа происшествий, которые не были задокументированы… По большому счету, все показатели правильные, но если компания слишком часто выбирает новые цели, люди не успевают сориентироваться, а руководители – определить границы плановых значений. Скорее всего, каждый раз это будет лотерея. Например, в одной фармацевтической компании медицинским представителям все время меняли приоритеты, с какими товарными группами они должны активнее работать, и устанавливали соответствующее вознаграждение. В итоге получалось, что если сотрудник «исторически» работал с группой продвигаемых препаратов, он выполнял КПЭ и получал вознаграждение, в противном случае он не успевал перестроиться, результаты были низкими и человек оставался без премии.

Если компания заинтересована в том, чтобы люди ориентировались на свои КПЭ, эти показатели должны быть стабильными от года к году и от квартала к кварталу. И перед тем как сменить КПЭ, нужно разъяснить сотрудникам, зачем это делается, люди должны быть уверены, что нововведение не отменят через пару месяцев (особенно если речь идет о менеджерах, у которых горизонт влияния на КПЭ составляет несколько лет). Чем дороже товар и чем он значимее в бюджете покупателя, тем длиннее цикл продаж. Этот факт тоже стоит учитывать.

**Сколько нужно КПЭ**

Руководители часто задаются вопросом, сколько у менеджера должно быть КПЭ, чтобы он мог все эффективно отслеживать. На наш взгляд, чем больше, тем лучше, но во многих крупных компаниях сотрудники имеют не больше 20 ключевых показателей. Другое дело, что менеджер обычно ограничивает свой фокус внимания 7-8 направлениями, и для каждого из них можно определить несколько связанных друг с другом КПЭ. Например, чтобы добиться высокого индекса вовлеченности, руководитель должен работать с людьми, а именно – встречаться с сотрудниками, анализировать их результаты и планы, беседовать о дальнейшей карьере, выдвигать в кадровый резерв. Для каждого из этих видов деятельности можно предусмотреть конкретный КПЭ, тогда руководитель будет четко представлять, как именно он может поднять вовлеченность.

Приведу пример из области спорта. В свое время лучших игроков в хоккее определяли по числу забитых шайб – это был главный КПЭ. Со временем стало понятно, что на самом деле зависимость более сложная. На число голов влияют не только личные навыки и опыт игрока, но и случайные факторы: как составлена турнирная таблица, играл ли противник в меньшинстве и т.д. В результате менеджеры клубов стали учитывать не только забитые шайбы, но и точные передачи. Со временем появился еще один КПЭ – время удержания шайбы. Сегодня в хоккее анализируют примерно десяток ключевых показателей, которые определяют класс игрока, и это хороший пример того, как совершенствовались и сама система, и набор показателей.

# Оценка сотрудников как процесс оптимизации результативности труда

**Авторы:***Уильям Х. Берман (доктор наук), Джон К. Скотт (доктор наук) и Дэвид Финч (доктор наук)*

Оценка работы сотрудников и оптимизация труда являются основополагающими для создания сильной и эффективной команды. Системы структурированной оценки труда сотрудников должны объединять миссию и цели компании с общим оценочным анализом сотрудника. Такие системы обычно включают концептуальные и функциональные определения основных знаний и умений. Системы оценки труда используют стандартные критерии, многоаспектные рейтинги, шкалу структурированных рейтингов и другие четко сформулированные критерии для каждой рабочей категории. Все эти компоненты помогают минимизировать субъективные оценки и сознательные или случайные предвзятости. Сложные технологии для оценки труда сотрудников (например, on-line рейтинги и планы развития, обратная связь) сейчас находятся на высокой стадии развития и все чаще применяются как в больших, так и в малых компаниях.

Точная и надежная информация об оценках труда сотрудников позволяют компаниям поддерживать и вознаграждать самых способных из них. При совместном использовании вместе с системами оптимизации результативности труда структурированные системы оценки работников обеспечивают ценную обратную связь в пригодном для дальнейшего использования формата, позволяют переориентировать тех сотрудников, результативность труда которых ниже ожидаемого уровня, и облегчают карьерный рост для всех сотрудников. Системы оценки сотрудников повышают непредвзятость и прозрачность оценочного процесса и направляют отдельных сотрудников и их руководителей по пути целенаправленных стратегий оптимизации труда. Они также защищают сотрудника и компанию от предвзятости оценщика и обеспечивают сотрудников честной и точной обратной связью.

В то время как большинство компаний используют в той или иной мере систему структурированной оценки сотрудников, лишь небольшое число компаний внедрили у себя систему структурированных самооценок. Некоторые системы включают объективную самооценку в качестве составной части общего оценочного процесса. Другие позволяют сбор данных по самооценки, но не предоставляют возможности для сравнительного анализа «я – коллеги». Еще целый ряд систем предоставляют сотрудникам возможность предоставить обратную связь в форме письма или свободных замечаний. Многие системы вообще не включают элементы самооценки. Те компании, которые отказываются от самооценки сотрудников, ссылаются на ненадежность и малую степень достоверности такой информации, а также на отсутствие полного понимания того, что делать с различиями результатов самооценки с результатами оценок сотрудника со стороны его коллег и руководства.

Хорошо продуманные и должным образом внедренные системы самооценки приносят значительные преимущества как компаниям, так и сотрудникам. Самооценка предлагает сотрудникам возможности для повышенной мотивации, вовлеченности в процесс, а также повышает уровень сопряжения ожиданий сотрудников и их начальства. Системы самооценки повышают уровень ответственности компании перед всеми заинтересованными лицами, улучшают взаимосвязь «компания-сотрудник» и создают более эффективные методы сотрудничества. Однако разработка и внедрение систем самооценки требует выполнение следующих сложных задач: четкое определение основных аспектов результативности труда, доработка рейтинговых пунктов или принятие во внимание неотъемлемых расхождений между результатами самооценки и общей оценки, а также продуманная интеграция системы самооценки в общей процесс оценочного анализа и оптимизации.

**Преимущества самооценок**

Процесс оценки труда сотрудников предоставляет сотрудникам возможность получить структурированную, конструктивным образом оформленную обратную связь по темам их ежедневной работы и потенциала для роста. Сотрудники могут испытывать чувство того, что они являются пассивными получателями процесса, спускаемого начальством сверху. В некоторых случаях сотрудники принимают оборонительную позицию и воспринимают оценку результативности труда как враждебный процесс, в котором они должны защищать себя от внешней критики. Самооценка сглаживает как пассивную, так и оборонительную позиции сотрудников. Когда у сотрудников появляются возможности самостоятельно оценить свои сильные и слабые стороны, они склонны вести себя менее враждебно и более открыто по отношению к критике со стороны окружающих. Процесс самооценки способствует развитию сотрудничества между сотрудником и работодателем в процессе оценочного анализа и усиливает у сотрудников чувство вовлеченности в этот процесс.

Система самооценки также облегчает процесс предоставления обратной связи как для менеджера, так и для рядового сотрудника. Оценки, которые затрагивают слабые стороны сотрудников, являются одной из самых сложных управленческих задач. Многие люди чувствуют себя некомфортно в ситуации, когда им приходится критиковать своих подчиненных, а сотрудники, в свою очередь, могут легко занять позицию обороняющегося и не воспринимать критику. Однако опыт консультирования и управления показывает, что система самооценок предлагает стартовую точку в урегулировании слабых мест сотрудников. Даже если сотрудник по какой-то причине не укажет какое-либо слабое место в своей работе, известные недостатки его труда могут естественным образом навести на другие слабые места, которые сотрудник не сформулировал в явной форме.

Точность любой оценки улучшается с появлением дополнительных источников данных. Самооценка как раз и предоставляет такой дополнительный источник данных, который может использоваться сразу в нескольких целях. Во-первых, знаменитая работа профессоров Прочаски (Университет Род-Айленда) и ДиКлементе (Хьюстонский университет) над их моделью стадий перемен продемонстрировала, что индивидуумы всегда пытаются изменить те свои стили поведения и работы, которые они воспринимают как проблематичные. И наоборот: они противятся восприятию или не воспринимают те области, о которых у них нет знаний или которые не входят в зону их ответственности. Осведомленность о проблематичности в стиле поведения и работы и его воздействия на самого индивидуума и окружающих его людей является основной движущей силой, которая заставляет людей предпринимать попытки изменить ситуацию и себя. Сочетая самооценку сотрудника с оценками руководства и коллег, можно пролить свет на все недоработки, которые существуют в зоне влияния сотрудника. Такая практика позволяет сотрудникам понять, как их воспринимают окружающие, и стимулирует у них желание к переменам.

Система самооценок продвигает идею нахождения решений, а не недоработок. Сотрудники производят на свет более точные результаты самооценки, когда акцент делается на персональном развитии, а не на погрешностях. Хорошо продуманные системы самооценки позволяют сотрудникам определять те области, в которых они хотят совершенствоваться, обсуждать пути получения новых навыков и прояснять личные цели и направление движения. В качестве примера можно привести департамент профессиональных услуг производителя программных продуктов The Echo Group. В данном департаменте критика со стороны руководства по вопросу того, что никто не проявлял инициативу отслеживания сопряженных задач, которые поручались другим членам команды, не привела к переменам ни в одном из сотрудников. Однако перемены начались, как только группа заявила о более высокой степени ответственности за целые проекты и за людей, которые на них работают.

**Трудности самооценки**

Если у систем самооценки столько плюсов, то почему они так редко используются? Руководители, сотрудники и службы персонала – все создают барьеры для использования самооценок. Большинство из этих барьеров преодолимы, если сам концепт процесса самооценок и его фактическое внедрение отвечают потребностям компании, однако предубеждения относительно самооценки весьма трудно искоренить.

Многие руководители в иерархических организациях воспринимают оценочный процесс как однонаправленное и линейное событие. Руководители устанавливают цели для сотрудников, отслеживают их работу и информируют их о достижениях и неудачах. Сотрудник воспринимает эту обратную связь и принимает необходимые шаги по коррекции своей работы. Руководители мало заинтересованы (или у них нет необходимых знаний) в общем оценочном процессе и воспринимают такое сотрудничество как угрозу своей власти и авторитету.

И руководители, и специалисты службы персонала могут быть весьма скептически настроены по отношению к системам самооценки. Люди имеют тенденцию держать в памяти негативные события и забывать позитивные моменты. Именно поэтому существует большая вероятность того, что в памяти руководителей всплывут ситуации, когда сотрудники не соглашались с их оценками. Сама по себе работа с различиями в результатах самооценки и оценки руководителя может быть настолько сложной и стрессовой, что этот опыт сможет «служить доказательством» руководителю того, что сотрудники не могут провести точную самооценку или что система самооценок является непродуктивной.

Сотрудники часто опасаются, что «честная» самооценка будет использована против них самих. Они считают, что боссу неизвестны определенные сложности или ограничения, а потому бояться, что они нанесут вред своему положению в организации, если расскажут о своих проблемах. Когда система оценок напрямую связана с системой премий или служебных продвижений, этот страх усиливается, если только в организации не существует удачной истории надлежащего использования самооценок.

В 1978 г. американский социальный психолог Гарольд Келлей продемонстрировал в своей работе по теории атрибуции, что люди объясняют свое собственное поведение отлично от того, как другие объясняют его. Большинство людей пытаются представить себя в положительном свете и минимизировать свои слабости или недоработки, чтобы сохранить свое самоуважение. Сторонние наблюдатели (коллеги и руководители) имеют тенденцию соотносить проблемы сотрудника с перманентными факторами (характер, умственные или физические способности), в то время как сами сотрудники чаще соотносят проблемы с ситуационными факторами (неудача, контекст). Это различие в восприятии и объясняет разницу между самооценкой и оценкой со стороны коллег и руководства. Ни одна из этих систем не является абсолютно точной – это просто разные точки зрения на одно и то же событие.

**Принципы разработки и внедрения системы самооценок**

Ключ к успеху в использовании системы самооценок лежит в ее правильной разработке с самого начала, а также в ее применении в соответствии с установленными принципами. Разработчик системы самооценок должен таким образом построить шкалу, чтобы она могла позволить провести точную и надежную оценку сотрудника с его точки зрения, но при этом результат такой оценки не должен противоречить оценкам коллег и руководителя. Правильная фразировка вопросов, определение основных поведенческих показателей и создание эффективных инструкций по пользованию анкетой – все это имеет значительное влияние на результаты самооценки.

Результаты самооценки могут быть гораздо более точными, если сотрудников просят оценить себя по определенным отдельным аспектам, а не по общим компетенциям. К примеру, люди обычно склонны переоценивать себя, когда их просят ответить на вопрос: «Насколько хорошо вы умеете сотрудничать с окружающими?» И напротив, результаты самооценки в большем объеме соотносятся с оценками коллег и руководителя в случае, когда сотрудник дает ответ по определенной поведенческой компетенции, например: «Старается узнать мнение и взгляды коллег во время совещаний». При таком подходе сотруднику нужно будет предоставить самооценку по нескольким конкретным вопросам, чтобы покрыть одну область компетенций, в сравнении с ситуацией, когда сотруднику приходится давать одну оценку по одной достаточно широкой области знаний или умений.

Обычно люди склонны переоценивать свои сильные стороны по отношению к коллегам. Многие люди считают неприемлемым для себя быть «одним из многих». Шкалы самооценок, в которых число положительных и отрицательных вопросов распределены поровну, производят результаты с перекосом самооценок в положительную сторону. Шкалы с преимущественно положительными вопросами (лишь один отрицательный) производят ровным образом распределенные результаты и до максимума увеличивают диапазон возможных ответов.

Инструкция на анкете должна в явной форме подчеркивать мысль о том, что способность сотрудника к самопознанию является важным качеством. Разработчики шкалы оценок должны указать, что результаты самооценки будут сравниваться с результатами других форм оценок, и установленные в результате такого сравнения доказательства достаточно высокой степени самопознания у сотрудника будет рассматриваться как положительное качество. Инструкция такого рода сбалансирует естественную склонность людей защищать себя от критики путем завышения самооценки и игнорирования своих недостатков.

Удачное внедрение важно настолько же насколько и эффективный концепт. Цель оценки сотрудников – повысить их самопознание и желание к изменению и росту в будущем. Рекомендации по эффективному внедрению системы самооценок включают следующие идеи:

* Если план по использованию результатов самооценки отсутствует, то не стоит тогда собирать данные. Сотрудники всегда скептически относятся к тому, как организация собирается использовать данные оценок. Если руководители игнорируют данные самооценки, то сотрудники очень быстро теряют интерес к процессу и отвечают небрежно (если вообще отвечают). Очень важно, чтобы руководители каким-либо образом реагировали на собранные данные, как если бы сотрудник предоставил эту информацию во время личной беседы.
* Следует отделять процесс самооценки от процесса выплаты премий. Для людей вообще сложно предоставлять достоверные данные самоанализа из-за соображений самозащиты. Если в уравнение еще добавить и премирование, то для сотрудников становится совершенно невозможным оставаться самокритичными. Система самооценок может быть частью процессов премирования и продвижения по службе только после того как она была интегрирована в культуру персонального роста и оптимизации.
* Система самооценок должна служить созданию конструктивного плана персонального развития сотрудника. Следует использовать самооценку сотрудников в качестве основного элемента для их стратегий роста, т.к. те знания и навыки, которые они определили в себе, и будут создавать тот живой пласт, над которым они, скорее всего, будут работать. Всегда нужно указывать на возможности для развития, а не на присутствие недостатков и провалов.
* Самооценку следует сопоставлять с другими видами обратной связи. Совпадение результатов самооценки и оценки руководителя может усилить необходимость провести работу над проблемой. К тому же желание самого сотрудника сфокусироваться на проблеме будет значительнее, если его коллеги и начальство также будет разделять его мнение о наличии такой проблемы.
* Система самооценок должна стать частью целого процесса: такие оценки должны выявлять не только имеющийся статус работника, но и его движение в сторону долгосрочных целей. Как только индивидуум выбрал то, над чем он решил поработать, то стоит задуматься над оценкой его прогресса в этом вопросе (в сравнении с отправной точкой и желаемым долгосрочным результатом). Возможность помочь сотрудникам увидеть то, с чего они начали и чего достигли на пути к цели, очень важны для успеха любого оценочного процесса.

**Вывод**

Система самооценок может предоставить значительные преимущества сотруднику, руководству и организации в целом в том случае, когда она интегрирована с общим процессом оценки результатов труда. Самооценка помогает повысить вовлеченность сотрудников в оценочный процесс, делает их обладателями результатов такого процесса. Правильные стратегии самооценки в сочетании с обширной программой общей оценки сотрудников и четких инструкций по поводу того, какие цели преследует этот процесс, обязательно перевесят любые страхи и сомнения по поводу самооценок. А самое главное заключается в том, что преимущества включения системы самооценок в традиционные программы оценки сотрудников намного превышают реальные или надуманные недостатки таких оценочных практик.

**Оценка персонала: 5 противоречий, о которых не принято говорить**

Оценка персонала в разных ее вариантах является неотъемлемой частью современной системы HR. Однако сегодня не существует убедительных доказательств того, что проведение аттестации, например, действительно мотивирует и развивает персонал. Парадоксы оценки персонала — тема данной статьи.

Начнем, пожалуй, с того, что постоянная оценка эффективности работы сотрудников является ежедневной обязанностью непосредственного руководителя каждого работника. Так было и 100, и 500, и 1000 лет назад. Исторически такая оценка предоставляется в форме обратной связи, когда начальник объясняет подчиненному, чем он доволен, чем не доволен, что и как можно и нужно изменить в работе.

**Ключевые аспекты аттестации**

Приблизительно в 50–60-х годах прошлого столетия приобрела популярность оценка как выделенный процесс управления персоналом. Стали появляться различные методики оценки и появилась должность менеджера по оценке и развитию. Причем этот процесс происходил как на Западе, так и на территории бывшего СССР. Правда, у нас из всех форм оценки признавалась только аттестация. И, кстати, сегодня только аттестация законодательно закреплена в Украине как форма оценки персонала. По результатам аттестации, например, можно на законных основаниях уволить сотрудника, чего нельзя сделать по итогам метода «360 градусов» или какого-либо другого.

А что же было результатом аттестации? У нас в стране по результатам аттестации присваивался новый разряд или квалификация (выше или ниже), а это, в свою очередь, приводило к изменениям в оплате труда согласно принятой тарифной сетки окладов.

**Цель оценки: стороны медали**

Какова цель проведения оценки персонала в компаниях сегодня? Их всегда две: декларируемая (развитие персонала) и фактическая (анализ эффективности существующей системы мотивации). Теоретически результатом оценки должен быть индивидуальный план развития сотрудника, который он полностью принимает. Фактически по результатам оценки принимаются решения об изменениях в начислении заработной платы (трансформируется сама система начисления или размер выплат) или даже увольнении работника.

Итак, разберемся по порядку — каковы основные противоречия современной практики оценки персонала?

**Парадокс 1. Результаты оценки не связаны с системой мотивации**

Если сотрудник старался, готовился к оценке, честно зарабатывал баллы, весь год выкладывался на полную, был признан лучшим работником года… А в ответ получил скромное «Спасибо». Как это послужит его дальнейшему развитию в данной компании?

**Парадокс 2. Сам факт оценки еще не мотивирует к работе и развитию**

Если целый год работы, поисков и находок, ошибок и достижений, сомнений и успехов сотрудника укладывается компанией в одну сухую цифру, это точно не о развитии. Это — настоящая демотивация.

**Парадокс 3. Люди не хотят получать оценку своей работы**

Так уж повелось еще со школьных времен, что, слыша слово «оценка», наш организм переходит в режим «защита». Вспомните, что происходит в кругу врачей или юристов, чьи гонорары зависят от рейтинга и результативности, особенно за рубежом. Они просто не берутся за трудные случаи: «Шанс победить всего 30%? Это не ко мне». Сотрудник, который озабочен своей оценкой, будет браться только за то, что он хорошо умеет делать. Он не рискнет попробовать что-то новое, поскольку на этапе обучения его наверняка поджидают неудачи, разочарования и критика коллег и руководства. Кто сам себе враг?

**Парадокс 4. Оценка не показывает объективно «плюсы» и «минусы»**

Начнем с того, что «объективное» видение — это вообще из области фантастики. Человек по своей сути — существо субъективное. И те, кого оценивают, и те, кто оценивает. Откуда возьмется объективная оценка? Но и это еще не все. Чем выше сотрудник по должности, тем сложнее оценить его эффективность. Руководитель среднего и особенно высшего звена периодически принимает стратегические решения, результат которых станет очевиден только спустя 5–10 лет. Кто сегодня может оценить эффективность его решений? У всех еще живы в памяти результаты рейтингов топ-100 менеджеров, которые по оценкам специалистов (это важно, что именно хорошие, грамотные, признанные в своей области профессионалы дали такую оценку), были названы лучшими, а через полгода банки, которыми они руководили, обанкротились.

**Парадокс 5. Оценка персонала не поддерживает лучших сотрудников**

На самом деле лучшие сотрудники всегда будут недооценены. Вы слышали когда-то отзыв о каком-то сотруднике, что он «на голову выше остальных»? А как это выразить в оценке? Ему одному по 100-балльной шкале поставить 95, его ближайшим «преследователям» — от 75 и меньше? Это сильнейшая демотивация для всех сотрудников. А может и он заработает только 80 баллов? Ведь и на работу иногда опаздывал, и начальству грубил, а некоторые поручения вообще проигнорировал. Мы же оцениваем все в комплексе: «Не командный он игрок, не командный… Да, так выточить деталь или написать такую программу может только он. Но!..»

**Причины востребованности**

Если оценка персонала дает сомнительный результат, то почему о ней так много говорят и почему спрос на нее достаточно устойчив? Причин тут несколько.

Во-первых, оценка персонала — это достаточно новое веяние в управлении персоналом. Да-да, 50 лет — это совсем немного. Данные только накапливаются. Поиск продолжается. Появляются все новые и новые методы оценки, которые учитывают недостатки предыдущих, решаются проблемы, которые не смогли устранить существующие методики, при этом, обнаруживаются новые задачи, решить которые пока что нельзя.

Во-вторых, фактическим заказчиком оценки персонала часто является руководитель, собственник или инвестор, который задается вопросом «За что я плачу такие деньги?» Он требует подтверждения целесообразности вложений или ищет возможность сократить расходы. Результаты оценки для него часто важнее, чем для всех остальных, поскольку позволяют опереться на них в принятии стратегических решений. Если все сотрудники работают хорошо, выполняют поставленные задачи, а компания теряет свои позиции на рынке, значит, надо менять направление движения. Или наоборот: оплата достойная, условия для работы созданы, а сотрудники не выполняют поставленных задач. Значит, проблема в управлении, и ее можно и нужно решать.

По своему опыту могу сказать, что чаще всего сталкиваюсь именно с такими запросами собственников. И, как вы понимаете, развитие персонала здесь абсолютно ни при чем, хотя может декларироваться как основная цель оценки.

**Надежный инструмент**

Так что — оценка фактически не может служить развитию персонала? Мое убеждение: может. Более того, полагаю, что именно она единственная и служит. Только оценка эта должна быть непрерывной, а не завершенной. Каждый день, каждую неделю, а не раз в год или в полгода. Сотрудник из состояния «получить оценку» должен перейти в состояние «могу улучшить». Тогда человек не боится оценки, а действительно ждет ее, и корректирует свои действия в соответствии с новыми отзывами менеджера. Такой подход накладывает большую ответственность на непосредственных руководителей. Однако сегодня нет более надежного способа получить лояльный персонал, готовый обучаться, развиваться и завоевывать новые позиции на рынке вместе с компанией.

# Почему в России НЕ работает европейская система мотивации

18.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.*

*Ли Якокка*

Система мотивации — это то, что напрямую влияет на чистую прибыль компании

**Почему я должен кого-то мотивировать?**

*“И так дел по горло, а Вы тут ещё с мотивацией лезете!“*— раздаются недовольные голоса. Коллеги, всё просто. Если Вы руководитель, то **ваш успех**(а очень часто и денежное вознаграждение) напрямую **зависит от успешности работы ваших подчинённых**. Что не сделаешь ради себя любимого, правда?

Для собственников бизнеса и топ-менеджеров есть ещё кое-что. Система комплексной мотивации сотрудников позволяет в сухом остатке **увеличить чистую прибыль**вашей компании! И после этого Вы не хотите слушать о мотивации? Да позвольте же!

Ну раз так, то небольшой экскурс в историю, **через какие фейлы и убытки судьба мне уготовила пройти**, прежде чем оценить необходимость мотивации. Усядьтесь поудобнее в своём кресле и заварите чай...

**Пример системы мотивации сотрудников: история “Открытой Студии”**

Осторожно! Неверно выстроенная мотивация может "откусить" у вашего бизнеса руку, так и полностью его проглотить.

**Мотивация кусается. Ошибка, которая обошлась мне дорого!**

Давным-давно… В далёкой-далёкой… Собственно о чём это я? Ах да, о мотивации. Так вот, со своей мотивацией я особых проблем никогда не испытывал. А вот как только в моей компании появились первые сотрудники, оказалось, что вещи, которые мотивируют меня, —  **для них совершенно не работают**!

*“Тайные” западно-европейские и англосаксонские писания учили, что сотрудников надо непременно любить пламенной любовью.*

*"Боже мой, что же делать?!"*— запаниковал я. Оказалось, что за теориями и примерами мотивации персонала в организации далеко ходить не надо. Исчерпывающие ответы есть во множестве книг. Наиболее известные и рекомендуемые мной были найдены быстро, и я с упоением погрузился в чтение. “Тайные” западно-европейские и англосаксонские писания учили, что сотрудников надо непременно любить пламенной любовью. А они уж **обязательно ответят  взаимностью**, к гадалке не ходи! Деньги при этом, естественно, требуется выплачивать регулярно.

Показалось, что всё очень просто, а главное — полностью соответствовало моему тогдашнему желанию *“быть хорошим парнем и любимым руководителем для своих подчиненных”*. Несказанно обрадовался полученным знаниям и начал немедленно применять их в своем бизнесе.

**Результаты отправили меня в глубокий нокдаун**

Через 6 месяцев “применения” передового опыта перед моим взором открылась грандиозная картина. Перекуры и перерывы стали значимой частью рабочего времени. Приходить вовремя на работу стало считаться неприличным (уходить, конечно, при этом можно раньше!). А **производительность труда в остальное время стала стремиться к нулю**. Все больше бесед и сплетен, все меньше реальной работы. Кое-кто посмелее начал активно “левачить” в рабочее время.

Сначала "мотивация" отправила меня в нокдаун. Потом я опомнился и нанёс ей ответный удар!

Воспитательные беседы из разряда “*ребята, если вы будете также работать, то откуда же я возьму деньги на вашу зарплату?*” поддержки, естественно, не нашли. Вместо этого вызвали ярую критику и доказательства , как два двадцатиминутных кофе-брейка за мой счёт повышают производительность труда в разы.

Стоп! Минуточку! В этот момент (если, конечно, ваш бизнес не связан с нефтяной трубой) затраты начинают превышать поступления, а **чистая прибыль становится чистым минусом**. О да, я наконец-то понял, что схема мотивации, которую использовал в своей компании, НЕ работает!

Книги западных авторов сжигать не стоит. Однако прежде чем применять знания из них, внедрите у себя регулярный менеджмент.

**Небольшое отступление: Стоит ли сжигать на костре западные книги по мотивации?**

Неужели западные гуру пишут нам полную туфту? Совсем нет. Как я понял впоследствии, **западная культура**включает в себя такое понятие как “**регулярный менеджмент**” (подробнее в статье “[Как навести порядок в работе подчинённых: Семь правил регулярного менеджмента](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/kak-navesti-poryadok-s-podchinennymi/)”). То есть, многие вещи типа “выполнения правил”, “соблюдение инструкций” и т.д. у них "**впитываются с молоком матери**".

В западно-европейском менталитете есть как свои **плюсы, так и недостатки**по сравнению с российским. С вашего позволения, в рамках этой статьи оставлю их более подробное сравнение за кадром. Сейчас нас интересует лишь тот факт, что **в российском менталитете регулярный менеджмент отсутствует**.

*В российском менталитете регулярный менеджмент отсутствует!*

Когда европейские и американские авторы пишут книги, они **НЕ упоминают**нижний фундаментальный уровень мотивации. Он обеспечивается принципами “регулярного менеджмента” (и для авторов — это так же обычно, как наличие солнца на небе). **В этом и кроется “отгадка”**!

После прочтения книг и изучения очередной истории успеха для нас этот уровень остаётся “за кадром”. Поэтому многие **пытаются применить только верхний уровень**в виде улыбок, похвалы, бонусов и т.д. Такой подход, как правило, приводит только к убыткам и снижению эффективности. В результате руководители полностью **разочаровываются**как в рынке труда, так и в системах мотивации.

Что же делать? Изучайте **принципы регулярного менеджмента**! Только после их внедрения придёт время использовать “верхний уровень”. Его подробное описание и можно брать из “западной” литературы (за примерами хороших книг на эту тему далеко ходить НЕ надо, читайте краткий “[Обзор книги: «Клиенты на всю жизнь»](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/book-review-customers-for-life/#page_title)”).

Эволюция системы мотивации схематично

**Система мотивации сотрудников: как эволюционировали мои взгляды**

В дальнейшем мои взгляды в области мотивации **эволюционировали**примерно в следующей последовательности:

* **Первая ступень**: *“нужно во всем идти на уступки сотрудникам, и они будут хорошо работать”*. Собственно она привела к серьёзному фейлу. Как финансовому, так и моральному.
* **Вторая ступень**: Разочаровался мотивацией как таковой и стал считать, что это дело лично каждого — мотивировать себя самого. Наиболее точно выражается цитатой Артемия Лебедева *“Как мотивировать себя что-то делать? — Да никак, оставайтесь в жопе!”*Однако и тут я забыл учесть, что таких людей на рынке фактически нет.
* **Третья ступень**: *“Денежная мотивация — самая лучшая!”*Разработка гибкой системы денежной мотивации с премиальной и постоянной частью решит все проблемы. Решила многие, но далеко не все.
* И наконец “**четвёртая ступень**” (где я нахожусь сейчас, не готов утверждать, что она будет последней): *“Наиболее эффективно работает комплексная мотивация!”*То есть по отдельности человека плохо мотивируют: деньги, хорошее отношение, поощрения и наказания и т.д. Гораздо лучше, когда всё это объединено в единую систему мотивации. И для каждого человека в разных пропорциях.

Но прежде чем начать “мотивировать”, я предлагаю задаться вопросом *“на кого свои усилия тратить стоит, а с кем нужно распрощаться”*.

Мотивировать бездельников, неспособных сотрудников и всех, кто находится в позиции “конфронтация” по отношению к Вам — пустая трата времени и денег!

**«Казнить нельзя мотивировать!» (запятую поставьте сами)**

Увы, попытки радикально улучшить результаты работы компании преимущественно за счет мотивации **обречены на провал**(и я это познал на собственном горьком опыте!).

Кого мотивировать нужно, а с кем прощаться? Мотивировать нужно тех, **у кого пропал интерес**(желательно, конечно, до этого не доводить). А **прощаться с теми, кто НЕ может или НЕ хочет**следовать тому перечню повышенных требований, которые руководитель регулярно ставит перед подчиненными.

Отсюда вывод: мотивировать **бездельников, неспособных сотрудников**и всех, кто находится в позиции “конфронтация” по отношению к Вам, — **пустая трата времени и денег**. Читайте подробнее здесь: “[Кадровая политика: «естественный отбор»](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/remote-management/#item11)”.

**Основной мотиватор — сработает или НЕТ?**

Важный момент, который я для себя отметил: у каждого человека есть некий **основной мотиватор**. На это нужно обращать пристальное внимание при найме новых людей. Почему? Очень часто, сможет ли этот мотиватор реализоваться, в большой степени **зависит от системы корпоративного управления**и ваших взглядов на менеджмент как руководителя.

Посмотрим на пример: человек **любит импровизировать**и искать спасительные решения в безвыходных ситуациях, а Вы его отправляете работать в систему, где большинство задач и шаги по преодолению кризисных ситуаций **строго регламентированы**. Если Вы такого человека возьмете — в лучшем случае он проработает у Вас месяц. И никакая денежная мотивация положение не спасёт!

*Руководители всех рангов считают, что персонал думает только о том, как получить больше денег. И стараются создать такую систему оплаты, которая бы принуждала ради большего заработка больше работать.   
  
Поэтому так популярны системы оплаты труда, которые завязаны только на результат. Например, у менеджеров — на проценты от продаж (оборота, прибыли). В реальной жизни это не работает.   
  
На мой взгляд, первична технология работы, организация правильных бизнес процессов в компании, которые способствуют достижению желаемых результатов. Руководитель компании должен думать сначала об этом.   
  
Только потом уже можно говорить о разработке системы мотивации и ее встраивании в жизнедеятельность компании. Иначе эффекта от мотивации не будет!*

Сергей Александров

ген. директор компании «ММКЦ»

**Примеры нематериальной мотивации сотрудников**

Самое главное, чтобы ваши локальные цели совпадали на определённом промежутке времени

**Личные цели сотрудника на службе вашей компании**

С моей точки зрения важно ещё понимать отдаленные **цели человека на 2-3 года**. В наше время они считаются “отдаленными”, так как большинство людей не планирует дальше недели.

Как их выяснить? **Поговорить с ним начистоту**или на детекторе лжи (вторая часть — шутка, естественно). Что делать дальше? Выстраивать свою работу с ним так, чтобы параллельно он приближался к своим целям. Кстати, **узнайте эти цели, когда будете брать его на работу**, чтобы понять, сможете ли Вы помочь в их достижениях.

*Узнайте о целях человека на 2-3 года, прежде чем брать его на работу.*

Ничего страшного, если эти цели, на первый взгляд, расходятся с вашими. Во-первых, ничто не вечно, и человек в любом случае проработает с Вами лишь определённое время. Во-вторых, если Вы ему поможете продвинуться цели, то вполне вероятно *получите надёжного партнёра для совместной работы в будущем*. Итого: самое главное, чтобы **ваши локальные цели совпадали на определённом промежутке времени**. Хорошо, если этот промежуток составляет хотя бы 2-3 года.

**Помогайте строить подчинённым “горизонтальную карьеру”**

Пример ещё одной хорошей нематериальной мотивации — так называемая “горизонтальная карьера”. **Горизонтальная карьера**— это возможность совершенствовать свои профессиональные навыки и знания, решать более сложные и интересные задачи.

Пока есть горизонтальная карьера сотрудник, как правило, **продолжает работать в фирме**(если, конечно, у него есть цели и амбиции стать настоящим профессионалом в своём деле). Однако, про вертикальную карьеру (должности, звания) забывать также не стоит. Большой плюс горизонтальной карьеры — деньги и должности всегда можно потерять, а вот **знания и опыт всегда останутся с Вами**!

Важно, что руководитель здесь выступает в качестве помощника, который поддерживает вектор развития сотрудника, помогает ему решать сложные задачи, участвует в его личностном росте. Активно участвует в построении горизонтальной карьеры сотрудника.

Денежная мотивация — одна из важных составляющих комплекса

**Денежная мотивация подчиненных (куда же без неё!)**

Безусловно, денежная мотивация — один из основных важных мотиваторов. Но так же, как и другие мотиваторы, он **НЕ работает отдельно сам по себе**. Стандартный вопрос: *“Каково должно быть соотношение окладной и премиальной части оплаты труда?”*. Давайте обратимся к так называемому закону Тейлора.

**Соотношение окладной и премиальной части**должно зависеть от соотношения умственного и физического труда в работе сотрудника. Тейлор выделят следующие варианты (цифры, понятное дело, ориентировочные):

* 1 класс: **премия 20%**от оклада — легкая умственная и легкая физическая работа (вахтер)
* 2 класс: **премия 40%**от оклада — тяжелый умственный и легкий физический труд (программист)
* 3 класс: **премия 60%**от оклада — тяжелый физический, легкий умственный (шахтер)
* 4 класс: **премия 80%**от оклада  — тяжелый умственный, тяжелый физический.

Цифры, естественно, ориентировочные. Если хотите вычислить оптимальный размер премии для конкретного рабочего места в вашей компании, **проведите эксперимент на маленьком участке**. Важен не масштаб, а точность постановки эксперимента!

**Когда коллективная мотивация волшебным образом превращает вино в воду**

Есть одна старинная притча про коллективную мотивацию. Попросили десять мудрецов принести по одной чаше вина, чтобы заполнить общий котёл. **Когда из наполненного котла зачерпнули, то оказалось, что там чистая вода**. Каждый из 10-ти мудрецов принес воду вместо вина в надежде, что на фоне остальных это останется незамеченным.

Также обстоят дела и с коллективной мотивацией в команде. Неэффективно всей команде назначать равную награду. У команды должен быть **руководитель**, который **распределяет вознаграждение**в зависимости от конкретного вклада участника.

Пока суд да дело, пришло самое время обобщить, на что необходимо ориентироваться при мотивации подчинённых. Здесь я опираюсь на взгляды Александра Фридмана (смотрите краткий обзор книги «[Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/alexandr-fridman-regular-management/#page_title)») и Владимира Тарасова (смотрите краткий обзор книги «[Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/book-vladimir-tarasov-corporate-relations/#page_title)»).

**Как мотивировать сотрудников на работу: системный взгляд**

Оси: материальная, социальная, ментальная

**Три оси, на которые мы ориентируемся при выборе работы**

Любой человек *постоянно оценивает свое положение на работе*по следующим трем осям (его общая удовлетворенность определяется по сумме достигнутых показателей и с учетом весомости той или иной оси на данный момент времени). Вот их перечень:

* **"Материальная"**ось обеспечивает возможность существования в современном обществе (деньги).
* **"Социальная"**ось отвечает за взаимоотношения человека с его окружением (на работе — это руководитель, коллеги, клиенты).
* **"Ментальная"**ось отвечает за состояние нашего эго (человек доволен своей жизнью, если то, чем он занимается, отвечает его представлениям о том, "что такое хорошо, а что такое плохо»).

**Руководитель — основной источник мотивации**

Руководитель должен обеспечить для своих подчиненных мотивационное воздействие в трёх плоскостях.

* **Заинтересованность**обеспечивает привлекательность выполнения поставленных задач, обещая комплексное вознаграждение по трем осям: материальная, социальная и ментальная. О них я говорил выше.
* **Принуждение**(официальная корпоративная культура, разработанные регламенты, наказания за проступки). Подробнее читайте в статье “[«Поощряй и наказывай, не обманывай и не прощай» — система поощрений и наказаний сотрудников](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/rewards-and-penalties/)”.
* **Поддержка**. Руководитель помогает достижению поставленных задач. Обеспечивает участников процесса всеми видами ресурсов и технологий.

**Пограничные варианты соотношения плоскостей по Александру Фридману**

По названию вариантов сможете расшифровать самостоятельно. Как Вы уже догадались, любые пограничные варианты крайне нежелательны. Если при прочтении обнаружили один их них у себя, займитесь восстановлением баланса.

Измеряйте и выявляйте "сытых котов" среди своих подчинённых. Учтите, что если таковые находятся — в этом виноваты только Вы лично, как руководитель

* **Сытые коты**= Заинтересованность + Поддержка + БЕЗ принуждения.
* **Школа выживания**= Заинтересованность +  БЕЗ поддержки + Принуждение.
* **Выжженный менеджмент**=  БЕЗ заинтересованности + Поддержка + Принуждение.

# 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

# 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

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.

# 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.

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.

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.
2. Не устраивайте игр и соревнований. Почти никто не умеет подменять внешнюю причину состязания (выиграть приз или приобрести высокий статус) более существенной (выполнить важную задачу).
3. 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.
2. 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.
3. 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.

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).
2. Прочтите прилагаемый текст и пройдите короткий тест, чтобы проверить, чему вы успели обучиться к 18 декабря (компетентность).
3. 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*

# 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.

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.

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.

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»*

# 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».

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.

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.

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.*

# 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%.

# 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.

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.

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».

**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.

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.

**Женщины 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.

**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.

Также читайте

«Как создать офис, в который сотрудники придут с удовольствием»

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 заинтересовать сотрудников, которые скептически относятся к любым видам мотивации

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 боты.

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.

+

**Ваш комментарий**



Отправить

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.

**Ваш комментарий**



Отправить

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.



# 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.

[**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) |  |